

# Masterthesis

Vor- und Zuname:  
Jascha Metin

██████████  
██████████

██  
██████████

██████████  
██████████

Titel:

Erarbeitung einer Systematik und Vorgehensweise für die Erhebung zur Kundenzufriedenheit bei der Alfa Laval Mid Europe GmbH unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Kundensegmente

Abgabedatum:  
31.10.2016

Betreuender Professor: Herr Prof. Dr. Josef Kovač

Zweiter Prüfender: Herr Rolf Lindenberg

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

**Studiengang:**

Marketing und Vertrieb

## **Kurzzusammenfassung**

Diese Ausarbeitung soll der Alfa Laval Mid Europe ermöglichen, die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Kundensegmente zu erheben und dem Management Implikationen aufzeigen, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Dafür wird zunächst Alfa Laval als Unternehmen inkl. der Branchen und Divisionen vorgestellt und welche Bedeutung Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval hat. Im Anschluss wird der Bezugsrahmen der Kundenzufriedenheit beschrieben, wobei Kundenzufriedenheit definiert wird und die Ziele dargestellt werden, die durch Maßnahmen im Rahmen der Kundenzufriedenheit verfolgt werden. Darauf aufbauend wird vorgestellt, wie Kundenzufriedenheit entsteht und welche Auswirkungen Kundenzufriedenheit hat. Auf Grundlage der fundierten Darstellungen dieses Bezugsrahmens erfolgt die Vorstellung industrieller Besonderheiten des Marketings. Es wird ein Überblick über industrielle Geschäftsbeziehungen, die Relevanz des Buying Centers gegeben und die Bedeutung von Marktforschung auf industriellen Märkten verdeutlicht, worauf aufbauend ein Überblick über Messmethoden der Kundenzufriedenheit erfolgt. Die Entwicklung eines idealen Messverfahrens bedingt die Zusammenführung des Konstruktes der Kundenzufriedenheit und den Besonderheiten des Industriegüter-Marketings. Dabei werden die wesentlichen Bestandteile dargestellt, die bei einem Erhebungsverfahren zu berücksichtigen sind. Dieses sind das transaktionsbezogene Bezugsobjekt, das inhaltliche Spektrum in Gestalt vom Prozess der industriellen Beschaffung, die unterschiedlichen Geschäftstypen und relevanten Kaufklassen sowie die zu berücksichtigenden Befragten. Ebenfalls wird über das Aggregationsniveau und das wissenschaftliche Konstrukt der Kundenzufriedenheit entschieden. Im Anschluss erfolgt die Ableitung der Dimensionen mit relevanter Bedeutung für industrielle Kundenzufriedenheit sowie die Bedeutung unterschiedlicher Wichtigkeiten der Dimensionen auf die gesamte Zufriedenheit und mögliche zufriedenheitsrelevante Fragestellungen. Auf dieser Grundlage kann ein ideales Erhebungsverfahren abgeleitet werden. Dabei sind neben dem konkreten Frageinhalt Entscheidungen über die Zielgruppe, Stichprobe, Befragungsmethode sowie Skalierung zu treffen. Darüber hinaus wird eine Chronologie der Durchführung vorgeschlagen, um eine akzeptable Rücklaufquote erhalten zu können. Im weiteren Verlauf wird weiterer Forschungsbedarf wie die Gütebeurteilung der Messinstrumente vorgestellt und Implikationen abgeleitet, die das Management von Alfa Laval befähigen sollen, das Ziel zur „Erhöhung der Kundenzufriedenheit bis 2017“ erreichen zu können. Wichtige Implikationen sind das Controlling der Kundenzufriedenheit, kundenorientierte Vergütung, Verhalten und Einstellung der Alfa Laval Mitarbeiter, Preisfairness sowie die Integration von Kundenzufriedenheit als Messgröße im CRM-System.

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich die Chance nutzen und mich bei allen bedanken, die mich in der Zeit meiner Masterthesis unterstützt haben und mich auch in schwierigen Zeiten stets motivieren konnten. Den Experten bin ich dankbar für die wertvollen Kenntnisse von Alfa Laval Mid Europe. Insbesondere Joachim Görsch und Gunnar Miehe waren mir eine große Unterstützung bei der Erstellung eines Erhebungsansatzes der Kundenzufriedenheit für Alfa Laval.

Besonderen Dank gilt Rolf Lindenberg dafür, dass er jederzeit bei Fragen und Herausforderungen ein offenes Ohr für mich hatte. Die konstruktiven Vorschläge und Problemlösungen haben mir immer helfen können. Auch die Unterstützung bei der Erstellung des Fragenkataloges war sehr wertvoll für diese Ausarbeitung.

Ebenfalls einen besonderen Dank möchte ich Herrn Prof. Dr. Josef Kovač aussprechen für die sehr gute Betreuung während der gesamten Zeit und die wertvollen Ratschläge. Gerade die Ratschläge haben dieser Ausarbeitung Ihren Feinschliff verpasst.

Zu guter letzt möchte ich meiner Freundin Nicol Kaczmarek danken. Nicol hat mir stets Kraft gegeben und mich motiviert, immer „am Ball zu bleiben“. Dafür bin ich sehr dankbar.

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>X</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XI</b>
<b>1 PRAXISRELEVANZ UND PROBLEMSTELLUNG VON KUNDENZUFRIEDENHEIT FÜR ALFA LAVAL MID EUROPE</b> .....	<b>1</b>
1.1 ALFA LAVAL MID EUROPE UND SEINE HETEROGENEN PRODUKTE UND BRANCHEN ...	1
1.2 PRAXISRELEVANZ VON KUNDENZUFRIEDENHEIT BEI DER ALFA LAVAL MID EUROPE GMBH .....	7
<b>2 UNTERSUCHUNGSINHALTE, ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT</b> ....	<b>10</b>
<b>3 DEFINITION, ZIELE, ENTSTEHUNG UND AUSWIRKUNGEN VON KUNDENZUFRIEDENHEIT</b> .....	<b>13</b>
3.1 DEFINITION VON ZUFRIEDENHEIT UND KUNDENZUFRIEDENHEIT.....	13
3.2 ZIELE VON KUNDENZUFRIEDENHEIT.....	15
3.2.1 Kundenloyalität - vom Wiederkaufsverhalten über Kundenbindung zu belastbarer Kundentreue.....	16
3.2.2 Nachhaltiger Unternehmenserfolg.....	24
3.3 WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN UND KONZEPTE ZUR ENTSTEHUNG VON KUNDENZUFRIEDENHEIT .....	30
3.3.1 C/D-Paradigma – Entstehung von Kundenzufriedenheit durch den Vergleich von Erwartung und Leistung .....	31
3.3.2 Anpassung oder Extremierung des (Un)zufriedenheitsniveaus.....	34
3.3.2.1 <i>Assimilations-Theorie</i> .....	34
3.3.2.2 <i>Kontrast-Theorie</i> .....	35
3.3.2.3 <i>Assimilations-Kontrast-Theorie</i> .....	36
3.3.3 Konstant gleiche Leistungserbringung kann zu unterschiedlichen Zufriedenheitsniveaus führen .....	37
3.3.4 Attributionstheorie – Gleiche Erwartung und Leistung kann zu unterschiedlichem Ausmaß an Zufriedenheit führen.....	38

3.3.5	Kunden beurteilen potenzielle Verluste stärker negativ als gleich hohe Gewinne ..	40
3.3.6	Zweidimensionale Konstrukt - Leistungen führen zur Zufriedenheit oder vermeiden Unzufriedenheit ..	41
3.3.7	Zusammenfassung ..	43
3.4	AUSWIRKUNGEN VON KUNDENZUFRIEDENHEIT ..	44
3.4.1	Kundenstreben nach gerechter Austausch-Beziehung ..	44
3.4.2	Kunden lernen und verändern Verhalten ..	46
3.4.2.1	<i>Verhaltensveränderung durch Belohnung oder Bestrafung</i> ..	48
3.4.2.2	<i>Verhaltensveränderung durch Beobachtung dritter Kunden</i> ..	49
3.4.3	Kunden senken individuelle Risiken bei Kaufentscheidungen ..	50
3.4.4	Zusammenfassung ..	51
<b>4</b>	<b>PRAKTISCHE RELEVANZ VON KUNDENZUFRIEDENHEIT IM INDUSTRIEGÜTER-MARKETING ..</b>	<b>52</b>
4.1	BESONDERHEITEN IM INDUSTRIEGÜTER-MARKETING ..	52
4.2	INTERAKTIONEN AUF INDUSTRIELLEN MÄRKTEN ..	58
4.3	BUYING CENTER - WER SIND MEINE RELEVANTEN KUNDENKONTAKTE ..	60
4.4	MARKTFORSCHUNG AUF INDUSTRIELLEN MÄRKTEN ..	68
4.5	VORSTELLUNG MÖGLICHER VERFAHREN ZUR ERHEBUNG INDUSTRIELLER KUNDENZUFRIEDENHEIT ..	72
<b>5</b>	<b>ENTWICKLUNG EINES ANSATZES ZUR MESSUNG INDUSTRIELLER KUNDENZUFRIEDENHEIT ..</b>	<b>78</b>
5.1	BEZUGSOBJEKT - TRANSAKTIONEN ODER DIE GANZHEITLICHE GESCHÄFTSBEZIEHUNG? ..	78
5.2	INHALTLICHES SPEKTRUM INDUSTRIELLER KUNDENZUFRIEDENHEIT ..	79
5.2.1	Zufriedenheit mit der Kommunikation des Lieferanten ..	81
5.2.2	Zufriedenheit mit der Angebotserstellung ..	81
5.2.3	Zufriedenheit mit der Auftragsabwicklung ..	81
5.2.4	Zufriedenheit mit dem technischen Service des Lieferanten ..	82
5.2.5	Zufriedenheit mit der Handhabung von Beschwerden und Reklamationen ..	83
5.2.6	Zufriedenheit mit der Betreuung durch den Außendienst ..	84
5.2.7	Zufriedenheit mit dem Produkt ..	85
5.3	GESCHÄFTSTYP ..	86

5.4	KAUFKLASSE .....	87
5.5	BERÜCKSICHTIGTE BEFRAGTE UND ANZAHL BEFRAGTER JE KUNDENUNTERNEHMEN .. .....	88
5.6	BERÜCKSICHTIGTE FUNKTIONEN .....	89
5.7	AGGREGATIONSNIVEAU .....	90
5.8	BERÜCKSICHTIGTES WISSENSCHAFTLICHES KONSTRUKT .....	91
5.9	ZUSAMMENFASSUNG .....	93
<b>6</b>	<b>VORSTELLUNG ZUFRIEDENHEITSRELEVANTER DIMENSIONEN IN INDUSTRIEGÜTERUNTERNEHMEN.....</b>	<b>95</b>
6.1	MESSUNG DER GESAMTZUFRIEDENHEIT .....	95
6.2	DIMENSIONEN ZUR ENTSTEHUNG VON KUNDENZUFRIEDENHEIT BEI INDUSTRIEGÜTERKUNDEN .....	97
6.3	BESTIMMUNG DER WICHTIGKEITEN RELEVANTER ZUFRIEDENHEITS-DIMENSIONEN FÜR ALFA LAVAL .....	104
6.4	KLASSIFIZIERUNG DER DIMENSIONEN NACH DEM MEHR-FAKTOREN-MODELL .....	109
6.5	LEISTUNGSKRITERIEN MIT AUSWIRKUNGEN AUF ZUFRIEDENHEITSRELEVANTE DIMENSIONEN BEI INDUSTRIEGÜTERKUNDEN .....	111
<b>7</b>	<b>KONZEPTIONIERUNG EINES IDEALEN MESSVERFAHRENS ZUR ERMITTLUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT BEI DER ALFA LAVAL MID EUROPE GMBH.....</b>	<b>114</b>
7.1	AUSWAHL DER ZIELGRUPPE .....	114
7.2	DESIGN DER STICHPROBE .....	121
7.3	FESTLEGUNG DER BEFRAGUNGSMETHODE .....	125
7.4	GESTALTUNG DES FRAGEINHALTES .....	131
7.5	SKALIERUNG .....	136
7.6	IDEALER FRAGEBOGEN ZUR ERHEBUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT FÜR ALVA LAVAL MID EUROPE.....	139
7.7	CHRONOLOGIE DURCHFÜHRUNG .....	147

<b>8 WEITERER FORSCHUNGSBEDARF UND IMPLIKATIONEN FÜR DAS MANAGEMENT UND FÜR DIE ALFA LAVAL MID EUROPE .....</b>	<b>151</b>
8.1 WEITERER FORSCHUNGSBEDARF FÜR ALVA LAVAL.....	151
8.1.1 Gütebeurteilung der Messinstrumente.....	151
8.1.2 Auswertung und Interpretation der Befragungsergebnisse .....	153
8.1.3 Beurteilung relativer Wichtigkeit .....	157
8.2 IMPLIKATIONEN FÜR DIE ALFA LAVAL MID EUROPE GMBH ZUR KONTINUIERLICHEN ERHÖHUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT .....	162
8.2.1 Controlling der Kundenzufriedenheit.....	162
8.2.2 Kundenorientierte Vergütung.....	166
8.2.3 Kundenorientierte Mitarbeiter .....	176
8.2.4 Preisfairness.....	180
8.2.5 Customer Relationship Management zur Steuerung von Kundenzufriedenheit	185
8.2.6 Weitere Implikationen für die Alfa Laval Mid Europe GmbH.....	192
<b>ANHANG .....</b>	<b>239</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Art der Geschäftsbeziehung und Auswirkungen auf die Kundenloyalität, in Anlehnung an Homburg et al. (2003) sowie Homburg/Giering (2000) .....	20
Abbildung 2: Entstehung von Kundenzufriedenheit gem. C/D-Paradigma in Anlehnung an Rudolph (1998), S. 17 .....	32
Abbildung 3: Änderung der Zufriedenheit durch Änderung der Erwartungen, in Anlehnung an Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 28 .....	38
Abbildung 4: Übergang von progressiver Zufriedenheit zu progressiver Unzufriedenheit in Anlehnung an Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 29 .....	38
Abbildung 5: Niveaus der Zufriedenheit gem. Propect Theory in Anlehnung an Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 32 .....	41
Abbildung 6: Unterscheidung der Vermarktung in Anlehnung an Backhaus/Voeth (2015), S. 21 .....	54
Abbildung 7: Messverfahren Kundenzufriedenheit in Anlehnung an Fürst (2016), S. 129.....	74
Abbildung 8 Ganzheitlicher Prozess in Anlehnung an Rudolph (1998), S. 75.....	80
Abbildung 9: Formel zur Berechnung Cronbachsches Alpha in Anlehnung an Fürst (2016), S. 139 .....	152
Abbildung 10: Ampel-Skala für unterstützende Ergebnisinterpretation in Anlehnung an Homburg/Stock (2000), S. 36.....	154
Abbildung 11: Beispielhafte Darstellung der Verdichtung in Anlehnung an Fürst (2016), S. 142 .....	155
Abbildung 12: Beispiel für vergleichende Darstellung der Gesamtzufriedenheit in Anlehnung an Fürst (2016), S. 143 .....	156
Abbildung 13: Kundenzufriedenheitsprofil in Anlehnung an Fürst (2016), S. 147.....	156
Abbildung 14: Zyklus zur Planung, Kontrolle der Kundenzufriedenheit in Anlehnung an Artz (2016), S. 264 .....	162
Abbildung 15: Einfluss auf loyales Verhalten bei verschiedenen Divisionen in Anlehnung an Artz (2016), S. 265 .....	163
Abbildung 16: Einfaches, lineares Modell, Jensen (2016), S. 346.....	173

Abbildung 17: Einfaches Stufenmodell, Jensen (2016), S. 346 .....	173
Abbildung 18: Lineares Modell mit Toleranz, Jensen (2016), S. 346 .....	174
Abbildung 19: Differenziertes Stufenmodell, Jensen (2016), S. 346.....	174
Abbildung 20: Portfolio-Matrix des Kundenorientierungsprofils gem. Homburg/Stock- Homburg (2012) .....	177
Abbildung 21: Wie kundenorientierte Einstellung und Verhalten optimiert wird, in Anlehnung an Stock-Homburg (2016), S. 284.....	178
Abbildung 22: Dreistufige Strategische CRM-Planung in Anlehnung an Krafft et al. (2002), S. 42 .....	188

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Treiber der sieben Dimensionen industrieller Kundenzufriedenheit.....	102
Tabelle 2: Leistungskriterien der INDSAT-Studie, vgl. Rudolph (1998), S. 148 ff. ....	113
Tabelle 3: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsformen in Anlehnung an Fürst (2016), S. 136.....	130
Tabelle 4: Finaler Fragebogen zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval Mid Europe.....	146
Tabelle 5: CLV - positive Veränderung der Kundenzufriedenheit um 10% Indexpunkte, 10% Diskontierungszins, Artz (2016), S. 266 .....	164

## Abkürzungsverzeichnis

ACSI	Amerikanische Kundenzufriedenheitsindex
Bspw.	beispielsweise
C/D-Paradigma	Confirmations/Disconfirmation Paradigma
CIT	Critical Incident Technique
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
e.V.	eingetragener Verein
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EIE	Industrial Equipment
EPS	Equipment Service
EQD	Equipment Division
ESE	Sanitary Equipment
et at.	et alii/et aliae//et alia
ff.	fortfolgende
grds.	grundsätzlich
GZ	Gesamtzufriedenheit
GZI	Gesamtzufriedenheits-Index
HLK	Heizung-Lüftung-Klima
i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusive
KKV	komparativer Konkurrenzvorteil
M&D	Marine & Diesel Division
mind.	mindestens
MMB	Pure Ballast - Marine & Diesel Equipment
MMD	Capital Sales - Marine & Diesel Equipment

MMS	Marine & Offshore Systems
MPE	Marine & Diesel Equipment Service
MPS	Marine & Offshore Systems Service
OEM	Original Equipment Manufacturer Equipment
PEP	Process Industry
PFL	Food Technology
PPS	Process Service
PTD	Process Technology Division
PWW	Energy & Environment
S	Seite
SD	Service Division
SOCO	Selling Odentation - Customer Orientation-Skala
sog	sogenannt
S-O-R	Stimulus – Organism - Response
u.a.	unter anderen
u.v.m.	und vieles mehr
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

# **1 Praxisrelevanz und Problemstellung von Kundenzufriedenheit für Alfa Laval Mid Europe**

## **1.1 Alfa Laval Mid Europe und seine heterogenen Produkte und Branchen**

Ziel dieser Arbeit ist die Erstellung eines idealen Erhebungsverfahrens der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval Mid Europe. Daher wird an dieser Stelle zunächst Alfa Laval als Organisation beschrieben inklusive der Kundensegmente, Produkte und Lösungen sowie der Organisationsstruktur. Dies ist für den Verlauf der Ausarbeitung zwingend erforderlich, um sämtliche Besonderheiten, denen Alfa Laval ausgesetzt ist, bei der Erstellung eines Ansatzes zu berücksichtigen und die komplexe Kundenstruktur aufzuzeigen, die es für die Erstellung zu berücksichtigen gilt.

Alfa Laval Mid Europe GmbH ist eine Vertriebsorganisation der Alfa Laval AB, einem Industriegüterunternehmen mit Sitz in Lund, Schweden. Alfa Laval Mid Europe betreut die Regionen Deutschland, Österreich und Schweiz und ist verantwortlich für sämtliche Vertriebs- und Service-Aktivitäten. Alfa Laval Mid Europe verfügt über Niederlassungen in Glinde in Deutschland, Wiener Neudorf in Österreich sowie Dietlikon in der Schweiz. In der Vertriebsorganisation Mid Europe arbeiten ca. 280 Mitarbeiter. Die Betreuung der Kunden in dieser Region erfolgt über die Vertriebsorganisation selbst mit eigener Vertriebsmannschaft und über ein Netzwerk externer Vertriebskanäle.<sup>1</sup>

Gem. eigener Aussage ist Alfa Laval "[...] weltweit führender Anbieter von Produkten und kundenspezifischen Verfahrenslösungen, die auf den Schlüsseltechnologien Wärmeübertragung, Separation und Fluid Handling basieren"<sup>2</sup> und wurde im Jahre 1883 gegründet. Alfa Laval ist ein globales Unternehmen mit Vertriebsaktivitäten in 100 Ländern, auf sechs Kontinenten. Insgesamt bestehen 70 Service-Center sowie 42 Haupt-Produktionsstätten, wovon 22 in Europa, 10 in Asien, 8 in den USA und 2 in Lateinamerika bestehen. Der weltweite Umsatz in 2014 betrug 35,1 Milliarden €. Bei Alfa Laval arbeiten insg. ca. 18.000 Mitarbeiter und es bestehen zurzeit ca. 2.500 angemeldete Patente.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Alfa Laval Mid Europe GmbH (2015); Alfa Laval Mid Europe GmbH (2016b)

<sup>2</sup> Alfa Laval Mid Europe GmbH (2016b)

<sup>3</sup> Vgl. Alfa Laval Mid Europe GmbH (2016b)

## **Produkte**

Wie bereits beschrieben sind die Schlüsseltechnologien die Wärmeübertragung, Separation sowie Fluid Handling.<sup>4</sup> Innerhalb dieser Bereiche bestehen unterschiedliche Produkte und Lösungen:<sup>5</sup>

### **Fluid Handling Produkte**

Das Produktportfolio im Bereich Fluid Handling besteht aus Fluidsteuerungsequipment, Installationsmaterialien<sup>6</sup>, Instrumenten<sup>7</sup>, Mischequipment<sup>8</sup>, Pumpen<sup>9</sup>, Tankequipment und Tankreinigungsequipment sowie diversen Ventilen.

### **Produkte der Wärmeübertragung**

Das Produktportfolio der Wärmeübertragung besteht aus den Produkten und Lösungen der Brenner, Finned-Coil-Luftwärmeübertrager<sup>10</sup>, Lamellen-Luftwärmeübertrager, Öl- und Gasbetriebene Heißwassererzeuger sowie thermischen Heizungen, Heizer aus Abwärmerückgewinnung, Heizkessel<sup>11</sup>, Heizung-Lüftung-Klima-Lösungen<sup>12</sup> Plattenwärmeübertrager, Röhrenwärmeübertrager sowie Wärmeübertrager mit geschabter Oberfläche.

### **Produkte der Separation**

Das Produktportfolio Separation besteht aus automatischen Rückspülfiltern<sup>13</sup>, Filtern und Sieben, Membranen und Zentrifugalseparatoren wie Dekanter und Separatoren.

## **Lösungen**

Darüber hinaus bietet Alfa Laval Prozesslösungen an, bei denen mehrere Komponenten miteinander verknüpft werden. Es gibt Abfülllösungen, Abgaslösungen für die maritime Industrie, Ballastwasserlösungen, Brauereilösungen, Bulklösungen<sup>14</sup>, Entsalzungslösungen, Frischwasserlösungen, Kältelösungen, Lösungen für Oliven-Öl, Pflanzenöl, Proteine, Sicherheitslösungen für Verbrennungs- und Rauchgassysteme, Systeme für den Umweltschutz sowie Thermische Lösungen zur Wärmebehandlung.

---

<sup>4</sup> Vgl. Alfa Laval BA (2016a); Relative Marktanteile: Wärmeübertragung > 30 %; Separation = 25-30 %; Fluid Handling = 10-12 %

<sup>5</sup> Vgl. Alfa Laval BA (2016a)

<sup>6</sup> Rohre und Fittings

<sup>7</sup> Reinigungsinstrumente, Durchfluss-, Füllstands-, Druck-, Temperatur- und Gewichtsmesser

<sup>8</sup> Eduktoren, Rührer und Mischer

<sup>9</sup> Zentrifugal-, Kreiskolben-, Drehkolben- und dreispindelige Schneckenpumpen

<sup>10</sup> Kondensatoren, Gaskühler, Flüssigkeitskühler, Luftkühler, Lufterwärmer, Zubehör

<sup>11</sup> Abgas-Economiser, Öl-/Gasbetriebene Dampferhitzer für Verbundwerkstoffe

<sup>12</sup> Kurz: HLK; Kühlsysteme, Heizsysteme, Magnetfilter usw.

<sup>13</sup> Zylindrische Filterkörbe, Filterelemente

<sup>14</sup> Luft-Eduktor, Schüttgutssystem, Schwalltopf

## **Industrien & Branchen**

Alfa Laval ist in unterschiedlichen Industrien aktiv. Beliefert werden die Biotechnologie und Pharmazie, Chemie-Industrie<sup>15</sup>, Energie-Branche<sup>16</sup>, Haushalts- und Körperpflege, HLK<sup>17</sup>, Lebensmittel, Molkerei, Getränke, Maschinen- und Anlagenbau<sup>18</sup>. Weitere Branchen sind der Bergbau, Mineralien und Pigment<sup>19</sup>, Kältetechnik<sup>20</sup>, die Maritime Industrie und der Transport, Papier und Zellstoffe, Behandlung von Wasser und Abfall<sup>21</sup>, Halbleiter und Elektronik<sup>22</sup> sowie die Stahlindustrie<sup>23</sup>.

## **Services von Alfa Laval**

Alfa Laval bietet einen ganzheitlichen Service, Dienstleistungen wie Garantie-, Wartungs-, Reparaturleistungen an als auch Ersatzteillieferung. Aufgeteilt werden der Kundenservice und die Serviceverträge gemäß den Branchen Abwasserbehandlung, Automobil- und Zulieferindustrie, Biotech- und Pharmaindustrie, Gebäudetechnik, Kältetechnik, Lebensmittel und Getränkeindustrie, Marine & Diesel, metallverarbeitende Industrie sowie Prozess- und Energie-Industrie.

## **Vision, Geschäftsmodell und Strategie von Alfa Laval:**<sup>24</sup>

### **Vision von Alfa Laval**

Die Vision von Alfa Laval ist es "To help create better everyday conditions for people"<sup>25</sup>. Diese Vision wird umgesetzt, indem effiziente und umweltfreundliche Produkte und Lösungen in den Bereichen Wärmeübertragung, Fluid Handling und Separation angeboten werden.

### **Geschäftsmodell von Alfa Laval**

Das Geschäftsmodell von Alfa Laval beruht auf den drei Schlüsseltechnologien, welche die Leistung der Alfa Laval Kunden und dessen Prozesse optimiert, immer und immer wieder. Dabei verfolgt Alfa Laval das Ziel, seinen Kunden dabei zu helfen, produktiver, energieeffizienter und wettbewerbsfähiger zu sein.

---

<sup>15</sup> Düngemittel, Anorganische Chemikalien, Petrochemikalien

<sup>16</sup> Biokraftstoffe, Kraft-Wärme-Kopplung, Rohölraffinerie, Maschinenleistung, Kernkraft, Öl und Gas, Energieumwandlung, erneuerbare Energien und Thermalenergie

<sup>17</sup> Klimaanlage, Kühlung, Klimatisierung, Heizung, Original Equipment Manufacturing

<sup>18</sup> Hydromechanik, Metallbearbeitung

<sup>19</sup> Hier besteht der Fokus auf Aluminium, Kupfer, Nickel, Uran und Zink

<sup>20</sup> Anwendungen, Klimatechnik und Wärmepumpen, gewerbliche und industrielle Kühlung, Kühlung in der Marine, natürliche Kältemittel

<sup>21</sup> Behandlung von kommunalem und industriellem Abwasser, Abfall und Frischwasser

<sup>22</sup> Flachbildschirme, LED-Beleuchtung, Mikrochips, Solarindustrie und Photovoltaik

<sup>23</sup> Gasproduktion und Koksöfen und Produktion von Stahl

<sup>24</sup> Vgl. Alfa Laval BA (2016a)

<sup>25</sup> Alfa Laval BA (2016a)

## **Strategie von Alfa Laval**

Für die erfolgreiche Umsetzung der Alfa Laval Vision und des Geschäftsmodells sowie Zielen wie Wachstums-, Profitabilitäts- und Kapazitätsauslastungsziele verfolgt Alfa Laval verschiedene Strategie-Prioritäten. Dabei strebt Alfa Laval nach Produkt- und Marktpräsenz, die durch organisches Wachstum und Akquisitionen verfolgt werden.

## **Alfa Laval BA Divisionen**

Die Marktstrategie von Alfa Laval basiert auf den Vertriebsorganisationen in den aufgeteilten Regionen<sup>26</sup>. Die Produkte von Alfa Laval werden in neun Kundensegmenten vertrieben. Für einen individuellen Kunden-Fokus sind die Segmente in drei Divisionen aufgeteilt. Die Equipment Division, die Process Technology Division, und die Marine & Diesel Division. Zusätzlich besteht die Service Division, die als eine spezielle Division den Markt gezielt mit After Sales Dienstleistungen und Services bedient. Alfa Laval unterstützt die Vertriebsorganisationen mit Beschaffungs-, Produktions- und Logistik-Aktivitäten, wovon ein Großteil in der Division Operations in der Zentrale angesiedelt ist. In Lund bestehen zudem die Divisionen Finance, Legal and IT/IS, Corporate Development und Corporate Social Responsibility, Communications, Human Resources<sup>27</sup>.

## **Alfa Laval Mid Europe Unternehmensorganisation**

Bei Alfa Laval Mid Europe bestehen neben den produkt- und konsumentenbezogenen Divisionen Equipment Division, Marine & Diesel Division, Process Technology Division sowie der Service Division die Unternehmensbereiche Human Resources<sup>28</sup>, Shared Service Organization<sup>29</sup> und Communications<sup>30</sup>. Der Bereich Communications ist für sämtliche Kommunikations- und Marketingaktivitäten der Vertriebsorganisation Mid Europe zuständig und verantwortet zudem die Studie zur Erhebung der Kundenzufriedenheit.

---

<sup>26</sup> Bspw. Mid Europe für Deutschland, Österreich und Schweiz

<sup>27</sup> Vgl. Alfa Laval BA (2016b)

<sup>28</sup> Verantwortet von Nadine Abraha, Mitglieder der Geschäftsführung

<sup>29</sup> Verantwortet von Steffen Kraft, Business Controller, Shared Service Manager, Mitglied der Geschäftsführung

<sup>30</sup> Verantwortet von Rolf Lindenberg, Regional Communication Manager, Mitglied der Geschäftsführung

Wie bereits beschrieben, bestehen bei Alfa Laval Mid Europe vier Unternehmensbereiche, die bei Alfa Laval als Divisionen bezeichnet werden:<sup>31</sup>

- Equipment Division
- Process Technology Division
- Marine & Diesel Division
- Service Division

Alle drei Divisionen vertreiben Produkte für Separation, Wärme und Fluid Handling auf unterschiedlichen Märkten. Die EQD ist charakterisiert durch den Vertrieb standardisierter Produkte in hohen Stückzahlen. In diesem Bereich werden keine individualisierten Komplettlösungen verkauft und es handelt sich bei den Produkten um Gebrauchs- und Verbrauchsgüter.

Die PTD vertreibt eine geringe Anzahl an Produkten, dafür sind diese individuell an die Bedürfnisse der Konsumenten angepasst und zeichnen sich häufig durch komplexe, technologische Anlagen und Systeme aus. Die M&D stattet im Bereich der Marine Schiffe und an Land Dieselmotoren technisch aus. Die Lösungen sind an die Situation der Marine und an die von Dieselmotoren angepasst. Die SD ist für den After Sales Prozess verantwortlich und bietet den Kunden von Alfa Laval ein breites Portfolio an Garantie-, Wartungs-, Reparaturleistungen an. Das Ziel der SD ist es, den Kunden langfristig zu binden und Service-Verträge zu vertreiben.

Innerhalb der Divisionen wird nochmals feiner unterteilt. Die Divisionen bestehen aus mehreren Segmenten mit heterogener Markt-Penetration.

***Die EQD besteht aus drei Segmenten und wird von Jens Pulczynski<sup>32</sup> verantwortet:***

- Industrial Equipment: Kunden sind Anlagenbauer und Systemhersteller aus den Branchen Automobil, Zuliefererindustrie, Kühllager, Supermärkte, Einkaufszentren und Hersteller von hydraulischen Produkten. Typische Produkte sind Luftkühler, Kondensatoren, Verdampfer, Trockenkühler, Wärmeübertrager, Reinigungsgeräte, Separatoren.
- Original Equipment Manufacturer Equipment: Kunden sind Erstausrüster, die Produkte von Alfa Laval in eigenen Systemen integrieren. Der Markenname von Alfa Laval wird nicht angezeigt, da diese Kunden die Systeme unter Ihrem Namen vertreiben. Typische Produkte sind Wärmeübertrager in jeglicher Art.
- Sanitary Equipment: Kunden sind Unternehmen mit hohen Anforderungen an Hygiene und Sicherheit in den Branchen Lebensmittel (Getränke, Nahrungsmittel), pharmazeutische Industrie,

---

<sup>31</sup> Vgl. Alfa Laval Mid Europe GmbH (2016a), S. 4 ff.; Equipment Division = EQD / Process Technology Division = PTD / Marine & Diesel Division = M&D / Service Division = SD

<sup>32</sup> Geschäftsführer, Division Manager EQD Mid Europe

Molkerei, Körperpflege. Typische Produkte sind hygienische Komponenten wie Ventile, Plattenwärmeübertrager, Kreiselpumpen.<sup>33</sup>

***Die PTD besteht aus drei Segmenten und wird von Christian Stoffers<sup>34</sup> verantwortet:***

- Energy & Environment: Verantwortet die Branche der Abwasseranlagen und vertreibt Produkte wie Dekantierzentrifugen, Spiral-Wärmeübertrager.
- Food Technology: Betreut Kunden aus den Food-Branchen wie bspw. Olivenöl-Hersteller, Brauereien und der Getränkeindustrie. Typische Produkte sind Separatoren, Membranen, Plattenwärmeübertrager
- Process Industry: Betreut vordergründig Raffinerien, Stärkeindustrie, Petrochemie, Destillerie, Bergbau, Pharmazeutische Industrien, Biotechnologie sowie Laboratorien. Typische Produkte sind Separatoren, Membranen, Plattenwärmeübertrager.<sup>35</sup>

***Die M&D besteht aus fünf Segmenten und wird von Klaus Maak<sup>36</sup> verantwortet:***

- Pure Ballast - Marine & Diesel Equipment
- Capital Sales - Marine & Diesel Equipment
- Marine & Offshore Systems
- Marine & Diesel Equipment Service
- Marine & Offshore Systems Service<sup>37</sup>

Die M&D vertreibt Lösungen an Kunden wie Schiffsbauern, Schiffseignern, Dieselmotorenherstellern. Typische Produktbestandteile der Lösungen der M&D sind Separatoren, Boiler, Wärmeübertrager, Frischwassererzeuger. Der Servicebereich betreut die fahrende Flotte der Reedereien und den After-Sale Prozess für Dieselmotorenhersteller. Dabei werden Ersatzteile verkauft, Upgrading-Aktivitäten finden statt, technische Beratung sowie Wartung und Einsätze der Service-Techniker vor Ort.

***Die SD besteht aus zwei Segmenten und wird von Gunnar Miehe<sup>38</sup> verantwortet:***

- Equipment Service: Die EPS ist für die Wartung, Reparatur und Ersatzteilversorgung während der Verwendungszeit der Alfa Laval Produkte aus der EQD verantwortlich.
- Process Service: Die PPS betreut Kunden mit dem After Sales Service aus den Branchen Food, Pharmaindustrie und Biotechnologie, Energie und Umwelt.<sup>39</sup>

---

<sup>33</sup> Industrial Equipment = EIE / Original Equipment Manufacturer Equipment = OEM / Sanitary Equipment = ESE

<sup>34</sup> Division Manager PTD Mid Europe, Mitglied der Geschäftsführung

<sup>35</sup> Energy & Environment = PWW / Food Technology = PFL / Process Industry = PEP

<sup>36</sup> Division Manager M&D Mid Europe, Mitglied der Geschäftsführung

<sup>37</sup> Pure Ballast - Marine & Diesel Equipment = MMB / Capital Sales - Marine & Diesel Equipment = MMD / Marine & Offshore Systems = MMS / Marine & Diesel Equipment Service = MPE / Marine & Offshore Systems Service = MPS

<sup>38</sup> Division Manager SD Mid Europe, Mitglied der Geschäftsführung

<sup>39</sup> Equipment Service = EPS / Process Service = PPS

## **Alfa Laval Mid Europe Management-Team**

Die Alfa Laval Geschäftsführung besteht aus den Managern der vier Divisionen Gunnar Mieke, Jens Pulszynski, Christian Stoffers und Klaus Maak. Daneben wird die Geschäftsführung durch Nadine Abraha, Rolf Lindenberg und Steffen Kraft komplettiert. Jens Pulszynski ist Geschäftsführer der Alfa Laval Mid Europe GmbH.

## **Zusammenfassung**

Bereits die Beschreibung der unterschiedlichen Produkte, Lösungen und Branchen von Alfa Laval verdeutlichen die Komplexität des Geschäftsmodells von Alfa Laval. Es existieren stark diversifizierte Produkte und Lösungen auf der einen Seite und sehr unterschiedliche Branchen, innerhalb derer Alfa Laval seine Produkte und Lösungen vertreibt. Die unterschiedlichen Branchen bedingen unterschiedliche Kundensegmente mit wieder unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden. Aus diesem Grund scheint die Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval Mid Europe ein komplexes Unterfangen zu sein. Inwieweit kann daher gewährleistet werden, dass für Alfa Laval ein ideales Konstrukt zur Erhebung der Kundenzufriedenheit erstellt werden kann unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Kundensegmente und deren Bedürfnissen und Erwartungen an die Geschäftsbeziehung, den unterschiedlichen Branchen und Produkten? Diese Arbeit widmet sich genau dieser Fragestellung.

## **1.2 Praxisrelevanz von Kundenzufriedenheit bei der Alfa Laval Mid Europe GmbH**

Alfa Laval Mid Europe hat seine Ziele für 2017 formuliert. Insgesamt bestehen vier Ziele. Ein zentrales Ziel ist die "Erhöhung der Kundenzufriedenheit bis 2017"<sup>40</sup>. Grundsätzlich scheint dieses Ziel sinnvoll zu sein. Alfa Laval "[...] unterstützt [...] Unternehmen bei der effizienten und nachhaltigen Leistungsoptimierung Ihrer (Kunden-) Prozesse"<sup>41</sup>. Alfa Laval strebt danach, langfristiger Partner seiner Kunden zu sein, das Geschäft seiner Kunden zu verstehen und durch passende Lösungen nachhaltig zu verbessern. Alfa Laval erhebt hohe Qualitätsansprüche bei seinen Leistungen, strebt nach Schnelligkeit in der Auftragsumsetzung und bearbeitet wichtige Märkte und Kunden<sup>42</sup>. Dieses Ziel lässt sich auch auf die Vision und die Strategie von Alfa Laval zurückführen. Alfa Laval stellt das „wirtschaftliche Wohl“ des Kunden in den Mittelpunkt seines Handelns. Anders ausgedrückt ist Alfa Laval besonders wichtig, dass die eigenen

---

<sup>40</sup> Alfa Laval Mid Europe GmbH (2016c); Pulczynski (Q2 - 2016), S. 2

<sup>41</sup> Alfa Laval Mid Europe GmbH (2016b)

<sup>42</sup> Vgl. Alfa Laval Mid Europe GmbH (2016c)

Kunden mit der Geschäftsbeziehung zu Alfa Laval und den gelieferten Produkten, Lösungen und Services zufrieden sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Erhöhung der Kundenzufriedenheit unabhängig von der Zielsetzung für 2017 allein durch das Verständnis vom Wirtschaften ein sehr wichtiges Ziel für Alfa Laval Mid Europe darstellt. Dennoch scheint das Ziel "Erhöhung der Kundenzufriedenheit" nicht konkret. Gemäß der SMART-Regel besteht eine Zieldefinition aus fünf wesentlichen Bestandteilen:<sup>43</sup>

**1. S = spezifisch und signifikant (schriftlich, fixiert, präzise und klar):** Das Ziel "Erhöhung der Kundenzufriedenheit" ist schriftlich, fixiert, präzise und klar formuliert und ist nicht interpretierbar. Darüber hinaus wurde dies veröffentlicht und ist damit allen Mitarbeitern bekannt.<sup>44</sup>

**2. M = messbar, also in Zahlen ausdrückbar sowie nachvollziehbar und überprüfbar:** Das Ziel ist nicht messbar. Dies liegt vordergründig daran, da keine messbare Kennzahl in der Zielformulierung integriert wurde. Dieser Umstand ist darauf zurückzuführen, da bei der Alfa Laval Mid Europe keine aktuellen Werte der Kundenzufriedenheit vorliegen, wodurch kein konkretes Steigerungspotenzial in Gestalt einer Kennzahl im Ziel integriert werden konnte.<sup>45</sup>

**3. A = anspruchsvoll, aber erreichbar<sup>46</sup>:** Fraglich ist, inwieweit das Ziel eine Herausforderung darstellt, für die Beteiligten attraktiv und erreichbar ist. Da keine messbare Größe in der Zieldefinition integriert ist kann diese Frage durch die aktuelle Zielsetzung ebenfalls nicht beantwortet werden.

**4. R = realistisch:** Wie bereits dargestellt, bestehen aktuell keine Daten zum Stand der Kundenzufriedenheit. Daher kann ebenfalls keine Aussage darüber getroffen werden, ob es realistisch ist, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Die Strategie und das Handeln von Alfa Laval und der Fokus auf die Kunden und dessen Bedürfnisse lässt vermuten, dass die Kundenzufriedenheit bereits ein hohes Niveau erreicht haben könnte. Ohne relevante Daten lässt sich jedoch nicht überprüfen, ob die Steigerung der Kundenzufriedenheit realistisch ist oder das Halten des Niveaus eher realistisch erscheint.

---

<sup>43</sup> Vgl. Das Wirtschaftslexikon (2015); Kiskalt (2013), S. 217

<sup>44</sup> Vgl. Alfa Laval Mid Europe GmbH (2016c); Pulczynski (Q2 - 2016), S. 2

<sup>45</sup> Vgl. Lindenberg (03.06.2016)

<sup>46</sup> Im Englischen mit „achievable“ definiert und mit „attraktiv“ übersetzt, vgl. Karavul (2011) sowie Kiskalt (2013), S. 217; wird im Deutschen auch als „erreichbar“ definiert, vgl. Kerzner (2008), S. 286.

**5. T = terminiert:** Die Terminierung ist bereits berücksichtigt. Bis 2017 soll die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Daher sollte die Kundenzufriedenheit bereits in 2016 erhoben werden, um einen Vergleichswert zu ermöglichen, um die Zielerreichung in 2017 überprüfen zu können. Demnach besteht Potenzial im Rahmen der Zielformulierung "Erhöhung der Kundenzufriedenheit". Unter Einbezug der SMART-Regel zur Zielformulierung sind die Punkte Messbarkeit, Anspruch und die Erreichbarkeit des Ziels aktuell nicht beantwortet. Dieser Umstand ist auf Grund fehlender Informationen zum aktuellen Stand der Kundenzufriedenheit zurückzuführen. Die Zielsetzung kann somit erst nach Erhalt relevanter Ergebnisse zum aktuellen Stand der Kundenzufriedenheit gem. der SMART-Regel optimiert werden. Klar ist jedoch, dass auf Grund der Terminierung die Kundenzufriedenheit bereits in 2016 erhoben werden muss. Denn ohne Vergleichswerte aus früheren Perioden ist die Kontrolle der Zielerreichung in 2017 unmöglich.

Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit bedingt also zunächst, dass man das Niveau der aktuellen Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval kennt. Daher wird im Rahmen dieser Ausarbeitung die Zielsetzung von Alfa Laval zunächst dahingehend geändert, die Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval zu erheben und damit ein ideales Konstrukt zu entwickeln, welches dies unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Branchen und Kunden ermöglicht. Erst nach Fertigstellung eines idealen Konstruktes, der Erhebung der Kundenzufriedenheit und der Analyse der Daten nach Erhebungszeitraum kann im kommenden Schritt die Zielsetzung überprüft und gem. den Empfehlungen der SMART-Regel angepasst werden.

Unabhängig vom Optimierungspotenzial der Zielsetzung bleibt jedoch festzustellen, dass das Thema Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval Mid Europe äußerst praxisrelevant ist. Die Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval ist eine zentrale Zielgröße. Dieses Ziel wurde ebenfalls im Intranet, im Newsletter und im Management-Meeting sowie an die Mitarbeiter der Vertriebsorganisation kommuniziert. Zudem bedingt das Verständnis des Wirtschaftens von Alfa Laval Mid Europe, die Prozesse der Kunden nachhaltig zu optimieren und qualitativ hochwertige Produkte anzubieten, dass eine hohe Kundenzufriedenheit notwendig ist, um dieses Versprechen einzulösen.

## **2 Untersuchungsinhalte, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Das Ziel dieser Ausarbeitung ist die Erstellung eines idealen Verfahrens, um die Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval Mid Europe unter Berücksichtigung der heterogenen Produkte und Leistungen sowie stark unterschiedlichen Branchen und Kundengruppen zu erheben. Ziel dieser Ausarbeitung ist nicht die Durchführung der Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval.

Aus dieser Zielsetzung ergeben sich eine Reihe von Fragestellungen, die im weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung beantwortet werden sollen:

### **1. Was genau bedeutet das Konstrukt der Kundenzufriedenheit?**

Diese Fragestellung widmet sich vordergründig dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Arbeiten zum Konstrukt der Kundenzufriedenheit. Dabei findet eine Definition der Kundenzufriedenheit statt und es wird beschrieben, welche Ziele Unternehmen bei Bemühungen und Investitionen im Rahmen der Kundenzufriedenheit verfolgen. Im Anschluss werden die wissenschaftlichen Konstrukte der Kundenzufriedenheit dargestellt. Dabei wird ein Verständnis darüber vermittelt, wie Kundenzufriedenheit entsteht und welche Auswirkungen Kundenzufriedenheit auf das Verhalten von Kunden haben kann.

### **2. Was sind die Besonderheiten des Industriegüter-Marketings?**

Zunächst sollen die zentralen Unterschiede zwischen Industriegüter- und Konsumgüter-Marketing dargestellt werden. Darauf aufbauend wird beschrieben, welche Interaktionsformen auf dem Industriegüter-Markt bestehen und welche Besonderheiten im Beschaffungsprozess des Industriegüter-Marktes festgestellt werden können. Diese beiden Fragestellungen sind auf Grund der engen Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten elementar, um einen Ansatz zur Erhebung der Kundenzufriedenheit erstellen zu können. Es wird zudem eine Antwort darauf gegeben, welche Rolle die Marktforschung auf industriellen Märkten darstellt und durch welche Methode sich industrielle Kundenzufriedenheit erheben lässt.

### **3. Was sind relevante Gestaltungsparameter, die für ein ideales Erhebungsverfahren industrieller Kundenzufriedenheit unbedingt zu beachten sind?**

Die Beantwortung dieser Fragestellung beruht auf den Ausarbeitungen des wissenschaftlichen Konstruktes der Kundenzufriedenheit und den Besonderheiten des Industriegüter-Marketings. Die Antwort dieser Fragestellung bildet das Bindeglied dieser beiden Fragestellungen. Hier spielen insbesondere das inhaltliche Spektrum, das Bezugsobjekt, der Geschäftstyp und die

Kaufklasse eine entscheidende Rolle, wenn es um die Gestaltungsparameter eines Erhebungsverfahrens geht. Ebenfalls soll abgeleitet werden, welche Befragten zu berücksichtigen sind und welche relevanten Funktionen diese verantworten sollten. Zudem wird beantwortet, was ein ideales Aggregationsniveau ist und welches kundenzufriedenheitsrelevantes, wissenschaftliches Konstrukt bei der Erstellung eines Ansatzes zu empfehlen ist.

#### **4. Welche zufriedenheitsrelevanten Dimensionen sind zu berücksichtigen?**

Diese Fragestellung bedingt zunächst die Beantwortung der Frage, ob die Messung der gesamten Zufriedenheit über verschiedene Dimensionen abgefragt und verdichtet werden sollte oder ob diese ganzheitlich abgefragt werden muss. Daneben ist zu bestimmen, welche relevanten Dimensionen in einer Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval integriert werden sollten. Basis hierfür ist das inhaltliche Spektrum der Gestaltungsparameter industrieller Marktbedingungen. Eine weitere Fragestellung in diesem Kontext ist, wie sich relevante Dimensionen in der Wichtigkeit voneinander unterscheiden und welche Rolle beteiligte Funktionen gem. Buying Center dabei spielen. Ferner wird beantwortet, inwieweit sich die relevanten Dimensionen nach dem Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit einordnen lassen. Zuletzt werden relevante Fragen erarbeitet, die Kundenzufriedenheit messen können.

#### **5. Wie kann ein ideales Erhebungsverfahren für Alfa Laval abgeleitet werden?**

Diese Fragestellung ist der zentrale Teil dieser Ausarbeitung. Hier wird auf Grundlage der vorherigen Kapitel ein ideales Verfahren zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval abgeleitet. Dabei werden die Fragen nach der Zielgruppe, Stichprobe, der Befragungsmethode, dem Frageinhalt sowie der Skalierung beantwortet. Auf Grundlage des Bezugsrahmens und den Antworten dieser Fragestellung wird das ideale Erhebungsverfahren abgeleitet und eine Empfehlung für einen idealen Erhebungszeitraum vorgeschlagen.

#### **6. Was ist weiterer Forschungsbedarf für Alfa Laval auf Grundlage der Ergebnisse?**

Nach der Erhebungsphase folgt die Analyse der Daten. Hier bestehen für Alfa Laval Mid Europe einige Empfehlungen, die es bei der Analyse der Daten zu berücksichtigen gilt. Zunächst sollte die Güte der Messinstrumente überprüft werden. Im Anschluss sollten die Befragungsergebnisse ausgewertet und interpretiert werden. Dieses Vorgehen bildet die Grundlage für mögliche Handlungsempfehlungen für Alfa Laval Mid Europe zur Erreichung des Ziels "Erhöhung der Kundenzufriedenheit". Zuletzt wird dargestellt, wie Unterschiede in der Wichtigkeit einzelner Dimensionen überprüft werden können. Dies ist ein elementarer Schritt, um eine valide Verdichtung der Dimensionen auf die gesamte Kundenzufriedenheit zu ermöglichen.

## **7. Was sind Implikationen für das Management zur kontinuierlichen Kontrolle und Erhöhung der Kundenzufriedenheit?**

Da Alfa Laval das Ziel "Erhöhung der Kundenzufriedenheit" offiziell ausgeschrieben hat und dies ein zentrales Ziel von Alfa Laval Mid Europe darstellt, sollen an dieser Stelle relevante Instrumente vorgestellt werden, mit denen die Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval Mid Europe nachhaltig auf hohem Niveau gehalten oder wenn nötig erhöht werden kann. Dabei wird der Fokus auf Instrumente des Controllings von Kundenzufriedenheit, auf die kundenorientierte Vergütung und auf kundenorientierte Mitarbeiter, auf die Preisfairness und auf das Customer Relationship Management zur Steuerung der Kundenzufriedenheit gelegt sowie weitere Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

### 3 Definition, Ziele, Entstehung und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit

#### 3.1 Definition von Zufriedenheit und Kundenzufriedenheit

Der folgende Sachverhalt soll dem Leser ein umfangreiches Verständnis über den Begriff Kundenzufriedenheit vermitteln. Zunächst wird definiert, was **Kundenzufriedenheit** bedeutet. Hierbei wird chronologisch die Entwicklung dieses Begriffes bis zum aktuellen Stand der Literatur und Forschung dargestellt, wobei verschiedene Auffassungen von Kundenzufriedenheit diskutiert werden. Zuletzt wird vorgestellt, wie Kundenzufriedenheit im industriellen Kontext im Rahmen dieser Ausarbeitung zu verstehen ist.

Zufriedenheit ist das Ergebnis eines kognitiven, hoch komplexen und psychischen Vergleiches und wird als Ergebnis dieses Prozesses verstanden.<sup>47</sup> Dieser Vergleich von Kunden basiert auf zwei Komponenten. Eine Komponente ist die tatsächliche Leistung bei der Ausführung von Dienstleistungen oder den tatsächlichen Leistungskriterien bestimmter Produkte eines Unternehmens. Diese tatsächliche Leistung wird auch als Ist-Leistung bezeichnet. Die andere Komponente des Soll-Ist-Vergleichs wird als Vergleichsstandard bezeichnet und bildet die Erwartungen eines Kunden an die Leistung eines Unternehmens<sup>48</sup>. Der Vergleichsstandard wird auch als die sog. Soll-Leistung bezeichnet. Aus vergangenen Studien definierten Forscher neben dem Vergleichsstandard der "Erwartung" weitere. So könnten Wünsche und Ideale<sup>49</sup> oder Erfahrungsnormen aus der Vergangenheit<sup>50</sup> ebenfalls als Vergleichsstandards in Betracht gezogen werden.<sup>51</sup>

Anders ausgedrückt vergleichen Kunden die Ist-Leistung eines Unternehmens mit der Soll-Leistung, also den Erwartungen von Kunden, was ein Unternehmen "zu leisten hat". Dieser Vergleich beruht auf dem Confirmation/Disconfirmation Paradigma<sup>52</sup>

Die Zufriedenheit von Kunden entsteht demnach, wenn die Ist-Leistung der Soll-Leistung entspricht oder höher ausfällt.<sup>53</sup> Dieses Verständnis von Zufriedenheit dominierte lange Zeit wissenschaftliche Ausarbeitungen zum Thema Kundenzufriedenheit.<sup>54</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Westbrook/Oliver (1991), S. 84, auch die Arbeiten von Giering (2000); Homburg/Stock-Homburg (2011); Rudolph (1998)

<sup>48</sup> Vgl. LaTour/Peat (1979); Anderson/Sullivan (1993a)

<sup>49</sup> Vgl. Spreng/Olshavsky (1993); Tse/Wilton (1988)

<sup>50</sup> Vgl. Cadotte et al. (1987); Woodruff et al. (1983)

<sup>51</sup> Für ein umfassenderes Verständnis der Typologie von Vergleichsstandards ist Halstead (1999) zu empfehlen.

<sup>52</sup> Vgl. Churchill/Surprenant (1982); Oliver (1980); Oliver (1997), sowie im weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung

<sup>53</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 128

<sup>54</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 22

Bei neueren wissenschaftlichen Arbeiten besteht jedoch ein breiteres Verständnis vom Konstrukt Kundenzufriedenheit.<sup>55</sup> Ende der 90er Jahre wurde die Definition von Kundenzufriedenheit neben der kognitiven Komponente ergänzt durch eine affektive Komponente.<sup>56</sup> Affektivität gilt als emotionale Verfassung eines Individuums, in diesem Fall eines Kunden.<sup>57</sup> Die Relevanz der Affektivität auf die Veränderung der Kundenzufriedenheit konnte in zahlreichen Studien nachgewiesen werden.<sup>58</sup>

Das Konzept des Customer Delight betont die Bedeutung der Affektivität im Zuge der Kundenzufriedenheit und beschreibt eine starke, positive, emotionale Reaktion eines Kunden auf Dienstleistungen / Produkte.<sup>59</sup>

Auf Grundlage der bisherigen Ausführungen bestehen verschiedene Definitionen von Kundenzufriedenheit. Viele Autoren definieren die Kundenzufriedenheit als reines Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches. Einige Autoren dagegen definieren Kundenzufriedenheit als rein affektiv und sehen Kundenzufriedenheit als eine Einstellung an. Unterschiede zwischen der Einstellungsdimension und der aus einem kognitiven Soll-Ist-Vergleich entstandenen Zufriedenheit von Kunden wird darin gesehen, dass sich das Zufriedenheitslevel eher auf Transaktionen bezieht, wohingegen Einstellungen eher generell gelten und von Transaktionen unabhängig sind<sup>60</sup>. Ein weiterer Unterschied wird darin gesehen, dass sich Einstellungen eher auf die Vorkaufsphase beziehen, wohingegen die aus einem Soll-Ist-Vergleich entstandene Zufriedenheit erst nach dem Kauf entsteht.<sup>61</sup> Diese beiden Ansätze stellen jedoch keinen Widerspruch zueinander dar, sondern ergänzen sich vielmehr. Dieser Umstand wird dadurch verdeutlicht, da einige Autoren diese beiden Definitionen zu einer Definition zusammenführen.<sup>62</sup> Demnach definieren einige Autoren Kundenzufriedenheit als reinen Soll-Ist-Vergleich, einige als Einstellung und andere als Einstellung und Ergebnis des Soll-Ist-Vergleichs.<sup>63</sup>

Unabhängig von der Entstehung transaktionsspezifischer Kundenzufriedenheit (einzelne Kauf- und Konsumerlebnisse, die zur Kundenzufriedenheit führen), bestehen auch kumulative Ansätze zur Erklärung von Kundenzufriedenheit, bei der das Ergebnis einer Zufriedenheit aus der Bewertung ganzheitlicher Kauf- und Konsumerlebnissen beruht.<sup>64</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 22

<sup>56</sup> Vgl. Dubé/Morgan (1998); Fornell et al. (1996); Wirtz/Bateson (1999)

<sup>57</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 22

<sup>58</sup> Vgl. Mooradian/Oliver (1997); Richins (1997)

<sup>59</sup> Vgl. Chitturi et al. (2008), S. 4 Oliver et al. (1997), S. 48

<sup>60</sup> Vgl. Bitner (1990), S. 70; Oliver/Westbrook (1983); Swan (1983)

<sup>61</sup> Vgl. LaTour/Peat (1979), S. 435

<sup>62</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 23

<sup>63</sup> Im Anhang sind Definitionen dieser drei Verständnisse verschiedener Autoren übersichtlich dargestellt.

<sup>64</sup> Vgl. Bolton/Drew (1991); McCollough et al. (2000)

Die Autoren Homburg/Rudolph (2001) liefern eine Definition, die sowohl die wesentlichen Inhalte der hier vorgestellten Definitionen von Kundenzufriedenheit enthält als auch einen industriellen Bezugsrahmen berücksichtigt. Die industrielle Kundenzufriedenheit beschreibt demnach ein beziehungspezifisches Konstrukt, inwiefern ein Lieferant die Erwartungen des Kunden in den Bereichen Produkteigenschaften, produktbezogene Informationen, Services, Auftragsabwicklung, Beschwerdemanagement und Interaktionen mit dem Außendienst und internen Mitarbeitern des Lieferanten erfüllt.<sup>65</sup> Diese Definition soll um die Einstellungskomponente ergänzt werden, wodurch folgende Definition ein allumfassendes Verständnis des Terminus Kundenzufriedenheit vermittelt. Kundenzufriedenheit kann demnach als ein beziehungspezifisches Konstrukt angesehen werden, bei dem Kundenkontakte eine positive Einstellung gegenüber Alfa Laval aufweisen. Diese positive Einstellung gegenüber Alfa Laval entsteht auf Grund erfüllter oder übererfüllter Erwartungen im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleiches in den Leistungsbereichen Produkteigenschaften, produktbezogene Informationen, Technische Services, Auftragsabwicklung, Beschwerdemanagement und Interaktionen mit dem Außendienst und internen Mitarbeitern von Alfa Laval. Diese Definition dient dieser Ausarbeitung als Grundlage für die Erstellung eines Konzeptes zur Erfassung der Kundenzufriedenheit der Kunden von Alfa Laval.

### **3.2 Ziele von Kundenzufriedenheit**

Die Erreichung von Kundenzufriedenheit ist heutzutage eine zentrale Zielgröße vieler Unternehmen. Spannend ist die Frage, warum Unternehmen in Kundenzufriedenheit investieren und welche Ziele damit verfolgt werden. Dieses Kapitel gibt eine Antwort auf diese Fragestellungen, indem die positiven wirtschaftlichen Auswirkungen dargestellt werden, die durch Investitionen in Maßnahmen zur Steigerung von Kundenzufriedenheit entstehen können. Die bestehende Literatur und empirische Arbeiten der Vergangenheit konnten vielfach positive Zusammenhänge von Kundenzufriedenheit und nachgelagerten, strategisch bedeutenden betriebswirtschaftlichen Zielgrößen beweisen. Auf Grund der positiven Auswirkungen wird Kundenzufriedenheit seit Beginn der 90er Jahre als übergeordnetes Ziel von Wissenschaftlern und Praktikern aus der Wirtschaft definiert.<sup>66</sup> Generell kann angenommen werden, dass Kundenzufriedenheit ein signifikanter Faktor ist, um Wiederholungskäufe und positive Mund-zu-Mund Kommunikation zu erklären.<sup>67</sup> So sichert Kundenzufriedenheit langfristigen Unternehmenserfolg und

---

<sup>65</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 17 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Bolton/Drew (1991); Crosby (1991); Oliva et al. (1992)

<sup>67</sup> Vgl. Bearden/Teel, Jesse, E. (1983), Fornell et al. (1996)

führt zur Steigerung der Kundenloyalität<sup>68</sup>. Diese beiden Zielgrößen werden ausführlich dargestellt und helfen damit bei der strategischen Planung von Zielen, die im Rahmen von Erhebungen der Kundenzufriedenheit erreicht werden können.<sup>69</sup>

### **3.2.1 Kundenloyalität - vom Wiederkaufsverhalten über Kundenbindung zu belastbarer Kundentreue**

Die heutigen Märkte werden von der Nachfrage dominiert und der Kunde steht im Mittelpunkt sämtlicher Aktivitäten. Die Loyalität des Lieferanten ist daher keine spannende Fragestellung, die es zu klären gilt. Daher wird im Kontext von Loyalität der Terminus Kundenloyalität verwendet.<sup>70</sup> Doch was genau bedeutet es, wenn Kunden gegenüber Ihren Lieferanten loyal sind. Diese Fragestellung ist interessant und soll daher zunächst beantwortet werden. Kundenloyalität kann als ein Verhalten von Kunden gegenüber seinen Lieferanten definiert werden und wird daher auch als Kundenverhalten bezeichnet.<sup>71</sup>

Das Konstrukt loyalen Verhaltens kann auf drei wesentliche Verhaltensweisen beschränkt werden:<sup>72</sup>

1. Das Wiederkaufverhalten von Kunden in Bezug auf das gleiche Produkt,
2. Cross-Buying Verhalten, Zusatzkäufe und
3. inwieweit Kunden den Lieferanten gegenüber potenziellen Neukunden weiterempfehlen.

Gemäß diesen Faktoren kann loyales Verhalten von Kunden messbar gemacht werden und kann somit bei der Überprüfung der Zielerreichung von Investitionen in die Steigerung von Kundenzufriedenheit unterstützen.

Darüber hinaus belegen empirische Studien, dass Kundenloyalität die am häufigsten diskutierte Auswirkung von Kundenzufriedenheit ist<sup>73</sup>. Dieses Faktum betont die Bedeutung von Kundenloyalität und führt dazu, dass die Erhöhung loyalen Verhaltens der Kunden gegenüber den Lieferanten eine zentrale Zielstellung vieler Unternehmen bei der Durchführung von Studien zur Erhebung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist.<sup>74</sup>

---

<sup>68</sup> für eine umfangreiche Darstellung siehe Anderson/Mittal (2000); Anderson et al. (1994); Homburg et al. (2002); Mittal/Kamakura (2001); Oliver (1997); Rust et al. (1995))

<sup>69</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 127

<sup>70</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 96

<sup>71</sup> Vgl. Gustafsson et al. (2005); Kumar/Shah (2004); Luo/Homburg (2007)

<sup>72</sup> Vgl. Homburg/Bucerius (2016), S. 56, die dies aus drei empirischen Arbeiten von Homburg et al. (1999), Meyer/Oevermann (1995) und Szymanski/Henard (2001) ableiten konnten.

<sup>73</sup> siehe hierzu auch Homburg et al. (1999)

<sup>74</sup> Vgl. Homburg et al. (1999)

Um Kundenloyalität zu messen, bestehen neben den vorgestellten Faktoren weitere, verschiedene Möglichkeiten. Viele Studien untersuchten im Zuge der Kundenloyalität nicht das Kundenverhalten, sondern die Verhaltensabsichten der Kunden, um Kundenloyalität messbar zu machen<sup>75</sup>. Dieses Vorgehen wird vielfach kritisiert und als Antwort darauf wurde mit dem sog. "Share of Wallet" ein alternatives Maß der Kundenloyalität entwickelt.<sup>76</sup> Das Share of Wallet bestimmt den Anteil des gesamten Bedarfs von Produkten einer bestimmten Kategorie, den ein Kunde bei einem bestimmten Lieferanten bezieht.<sup>77</sup>

Ein weiteres gängiges Messverfahren ist der "Net Promoter Score", welcher neben der Erfassung von Kundenloyalität ein Werkzeug zum Voraussagen unternehmerischem Erfolgs und Wachstum ist.<sup>78</sup> Dieser wird aus der Differenz von Kunden mit einer sehr hohen Empfehlungsrate<sup>79</sup> und Kunden mit einer mittleren bis niedrigen Empfehlungsrate berechnet.<sup>80</sup> Kritik an dem "Net Promoter Score" wurde zunehmend geäußert, da keine wissenschaftlichen Beweise gegenüber anderen Messverfahren bestehen, die die Überlegenheit des "Net Promoter Score" beweisen. Ergänzend dazu wurde festgestellt, dass sogar gegensätzliche Befunde festgestellt werden konnten.<sup>81</sup>

Im Folgenden werden weitere empirische Studien beschrieben, welche die Zusammenhänge von Kundenzufriedenheit und -loyalität auf unterschiedliche Weise untersuchten. Diese lassen sich grundsätzlich in drei Kategorien unterteilen:<sup>82</sup>

- Untersuchung eines positiven Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität
- Untersuchung des funktionalen Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität
- moderierende Effekte, die einen Einfluss auf den Zusammenhang Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität ausüben

Die erste Kategorie empirischer Arbeiten befasst sich mit einem positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität. Wie bereits beschrieben bestehen zahlreiche empirische Arbeiten in diesem Untersuchungsrahmen<sup>83</sup>.

---

<sup>75</sup> siehe hierzu Kumar/Shah (2004); Gustafsson et al. (2005); Luo/Homburg (2007)

<sup>76</sup> Vgl. Cooil et al. (2007); Du et al. (2007); Keiningham et al. (2003)

<sup>77</sup> Vgl. Verhoef (2003)

<sup>78</sup> siehe hierzu ausführlich Reichheld et al. (2006)

<sup>79</sup> Werte von 9-10 auf einer Skala von 1-10

<sup>80</sup> 6 oder weniger auf einer Skala von 1-10, vgl. Reichheld et al. (2006), S. 19

<sup>81</sup> Vgl. Keiningham et al. (2007); Morgan/Rego (2006)

<sup>82</sup> Vgl. Homburg/Bucerius (2016), S. 57

<sup>83</sup> Studien von Firmen- und Privatsektoren, siehe hierzu u.a. Anderson/Sullivan (1993b); Bitner (1990); Mooradian/Oliver (1997); Mittal et al. (1999); Szymanski/Henard (2001), wobei Kundenloyalität in diesen Studien häufig lediglich als Verhaltensabsicht erfasst wurde, bspw. Anderson/Sullivan (1993b)

Eine Operationalisierung loyalen Verhaltens von Kunden fand jedoch in nur wenigen Arbeiten statt.<sup>84</sup> Viele der Arbeiten beruhen auf dem Modell des C/D-Paradigmas.<sup>85</sup> Als empirische Überprüfung modellierter Abhängigkeiten wurden meist Kausal- oder Regressionsanalysen angewandt.<sup>86</sup> Trotz des empirischen Belegs eines positiven Zusammenhangs von Kundenzufriedenheit und -loyalität besteht durchaus Kritik an den bisherigen Studien, da vielfach lediglich eine funktionale Form des Zusammenhangs abstrahiert wird oder ein linearer Zusammenhang unterstellt wird.<sup>87</sup>

Im Rahmen dieser Ausarbeitung ist von elementarer Bedeutung, ob dieser positive Zusammenhang bei Industriegüterunternehmen ebenfalls zutrifft. Hier wurde durch Fornell et al. (1996) der sog. Amerikanische Kundenzufriedenheitsindex<sup>88</sup> entwickelt, bei dem aus mehr als 200 Industriegüterunternehmen innerhalb 40 unterschiedlicher Branchen 50.000 Personen befragt wurden.<sup>89</sup> Es konnte nachgewiesen werden, dass Kundenzufriedenheit im industriellen Kontext einen positiven Effekt auf Kundenloyalität und einen negativen Einfluss auf Kundenbeschwerden hat. Darüber hinaus haben Homburg et al. (2011) den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung und dem Vertriebsergebnis untersucht. Es wurden 538 Industriegüter-Kunden, 56 Vertriebsmanager und 195 Vertriebsmitarbeiter befragt. Als Ergebnis konnte festgestellt werden, dass Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung einen positiven Effekt auf das Vertriebsergebnis haben.<sup>90</sup>

In der zweiten Kategorie der empirischen Arbeiten wird der funktionale Verlauf des Zusammenhangs von Kundenzufriedenheit und -loyalität untersucht. Es konnte zwar zweifelsfrei die Existenz eines Zusammenhangs nachgewiesen werden, jedoch besteht erhebliches Forschungspotenzial in Bezug auf die Struktur des Zusammenhangs, da sich der Stand der Forschung in diesem Bereich relativ weit am Anfang befindet. Dennoch konnte mittlerweile vielfach nachgewiesen werden, dass nichtlineare Zusammenhänge bestehen.<sup>91</sup>

---

<sup>84</sup> Bspw. Bolton/Lemon (1999); Mittal/Kamakura (2001)

<sup>85</sup> Siehe Kapitel 3.3.1

<sup>86</sup> Siehe Kapitel 8.1.3

<sup>87</sup> Vgl. Homburg/Bucerius (2016), S. 57 ff.

<sup>88</sup> Kurz: ACSI

<sup>89</sup> Vgl. Fornell et al. (1996)

<sup>90</sup> Vgl. Homburg et al. (2011)

<sup>91</sup> Vgl. Homburg/Bucerius (2016), S. 59

Der bisherige Stand der Forschung lässt keinen Konsens in Bezug auf den konkreten Verlauf der funktionalen Form zu. Derzeit bestehen in erster Linie vier unterschiedliche Funktionsverläufe (progressiv, sattelförmig, degressiv, s-förmig), alle Funktionsverläufe weisen ausreichend empirische Fundierung auf.<sup>92</sup>

Interessant ist in diesem Zusammenhang, warum unterschiedliche Funktionsverläufe zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität entstehen. Demnach werden diese durch bestimmte Treiber wie Markt- und Kundencharakteristika oder Leistungsmerkmale beeinflusst. Jones/Sasser (1995) argumentieren bspw., dass die Intensität des Wettbewerbs die funktionalen Zusammenhänge beeinflusst, wobei hohe Intensität zu einem progressiven Zusammenhang und geringer Wettbewerb zu einem degressiven Zusammenhang führt. Der aktuelle Stand der Forschung lässt jedoch keine Erklärung zu, unter welchen Umständen welche genauen funktionalen Zusammenhänge zu erwarten sind.<sup>93</sup>

Die dritte Gruppe von Forschungsarbeiten, die den Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und -zufriedenheit untersuchen, befasst sich mit Einflussgrößen. Hierbei wurde gezielt untersucht, inwieweit diese Einflussgrößen die Zusammenhänge verstärken oder verringern. Einflussgrößen werden als Moderatorvariablen bezeichnet.<sup>94</sup>

Nur wenige Forschungsarbeiten analysieren im Zuge des Zusammenhangs von Kundenzufriedenheit und -loyalität Moderatorvariablen. Giering (2000) hat in Ihrer Arbeit auf der Basis theoretischer Beobachtungen u.a. folgende Merkmale definiert:<sup>95</sup>

- Marktumfeld
- Anbieter
- Produkte
- Kunden
- Geschäftsbeziehung

Es bestehen weitere Arbeiten, die Moderatorvariablen definiert haben. Forscher haben positive Moderatorvariablen identifiziert, die eine Verstärkung des Zusammenhangs verursachen. Einige dieser Variablen sind das Involvement, kognitiv-aktive Unsicherheitsreduktion, Produktbedeutung<sup>96</sup>, das Alter<sup>97</sup> sowie die Dauer einer Geschäftsbeziehung<sup>98</sup>.

---

<sup>92</sup> Siehe Homburg et al. (2008a) für eine detaillierte Darstellung dieser Arbeiten

<sup>93</sup> Vgl. Jones/Sasser (1995)

<sup>94</sup> Vgl. Homburg/Bucerius (2016), S. 60

<sup>95</sup> Vgl. Giering (2000), S. 103

<sup>96</sup> Vgl. Giering (2000)

<sup>97</sup> Vgl. Mittal/Kamakura (2001)

<sup>98</sup> Vgl. Cooil et al. (2007)

Die in diesem Kontext bestehenden Forschungsarbeiten konnten ebenfalls negative Moderatorvariablen definieren, die den Zusammenhang von Kundenloyalität schwächen. Beispielhaft sind hier die Variablen Produktkomplexität, Verfügbarkeit von Alternativen, technologische Dynamik<sup>99</sup> sowie Bildung<sup>100</sup>.

Interessant ist im Kontext von Industriegüterunternehmen die Studie von Homburg et al. (2003). Diese untersucht den Einfluss von Moderatorvariablen, die bei Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferant und Kunde einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität haben. Die Forscher Homburg/Giering (2000) unterscheiden zwischen "angereicherten" und "nackten" Geschäftsbeziehungen. "Angereicherte" Geschäftsbeziehungen basieren auf den positiven Moderatorvariablen eines intensiven Informationsaustauschs, umfassender Kooperation und insbesondere dem gegenseitigen Vertrauen. "Nackte" Geschäftsbeziehungen hingegen beschränken sich auf Transaktionen, also den reinen Austausch von Leistungen/Waren durch Geldmittel. Negative Moderatorvariablen sind bei Geschäftsbeziehungen fehlende Flexibilität des Zulieferers sowie die Dauer der Geschäftsbeziehung. Bei "angereicherten" Geschäftsbeziehungen tritt ein höheres Maß an Kundenloyalität auf, zudem wurde hier ein schwächerer Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität festgestellt. Dies liegt vordergründig daran, dass Kunden bei "angereicherten" Geschäftsbeziehungen zumindest vorübergehend weniger intensiv reagieren als bei "nackten" Geschäftsbeziehungen.<sup>101</sup>

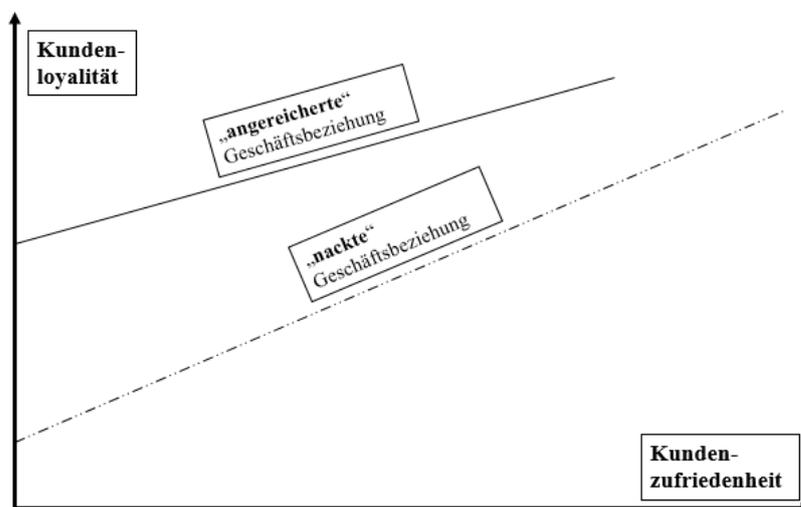


Abbildung 1: Art der Geschäftsbeziehung und Auswirkungen auf die Kundenloyalität, in Anlehnung an Homburg et al. (2003) sowie Homburg/Giering (2000)

<sup>99</sup> Vgl. Giering (2000)

<sup>100</sup> Vgl. Mittal/Kamakura (2001)

<sup>101</sup> Vgl. Homburg et al. (2003) sowie Homburg/Giering (2000)

## Unterschiedliche Schichten der Loyalität

Stahl (2009) definiert in seinem Beitrag zum Kontext loyalem Verhalten von Kunden unterschiedliche Schichten möglicher Loyalität. Demnach wird zwischen *trügerischer* (Wiederkaufverhalten), *bedingter* (Kundenbindung) und *belastbarer* (Commitment) Kundenloyalität unterschieden. Die *trügerische Kundenloyalität* kann auftreten, wenn Unternehmen lediglich Wiederkaufverhalten von Kunden analysieren, ohne dabei die Beweggründe dieses Verhaltens zu überprüfen. In diesem Fall ist der Kunde loyal, wenn er kauft und nicht loyal, wenn er nicht kauft. Es wird daher empfohlen, die Abwanderungsquote als Instrument einzusetzen, um die Kundenstruktur genauer zu analysieren, wodurch Gründe für die Abwanderung identifiziert werden können. Dieses Vorgehen kann langfristig die Fluktuation verringern.<sup>102</sup>

Die Kundenzufriedenheitsstudie bei Alfa Laval unterstützt bei der Identifikation trügerischer Kundenloyalität und soll damit einen hohen Grad an Unwissenheit über die Kundenstruktur und -verhalten der Alfa Laval Kunden vermeiden und "trügerischer" Kundenloyalität vorbeugen.

Bei der *bedingten Kundenloyalität* besteht eine konkrete Absicht der Kunden über einen Wiederkauf. Zudem verfügen Kunden bedingter Loyalität über Erfahrungen der Leistung von Alfa Laval und hegen grundsätzlich positive Emotionen wie beispielsweise Sympathie gegenüber Alfa Laval. Bedingte Loyalität entsteht, wenn ein positiver Saldo zwischen Nutzen und geleistetem Beitrag des Kunden entsteht und die Beziehung als fair empfunden wird. In diesem Fall verhält es sich ähnlich wie bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit im Rahmen des C/D-Paradigmas.<sup>103</sup> Um Kunden in Ihrem loyalen Verhalten zu stärken empfiehlt Stahl (2009) die Einführung von sogenannten Wechselbarrieren. Der Fokus sollte auf emotionalen Wechselbarrieren liegen. Diese beinhalten eine Ausdehnung an Anreizen und Beiträgen von Alfa Laval gegenüber den Kunden, wodurch Sympathie, Anerkennung, Dankbarkeit und Bewunderung entsteht und somit eine Intensivierung und daher Optimierung der Partnerschaft gelingen kann. Auch möglich sind materielle oder wissensmäßige Wechselbarrieren. Materielle Wechselbarrieren entstehen typischerweise, wenn Kunden in Sachgüter, Personal, Ausbildung oder Trainings investieren und diese Ressourcen durch einen Lieferantenwechsel verloren gehen würden. Eine wissensmäßige Wechselbarriere entsteht durch besonders hohe Kompetenz des Lieferanten und kann durch gelungene Selbstdarstellung intensiviert werden. Beim Einsatz von Wechselbarrieren ist jedoch Vorsicht geboten, da so gegensätzliche Effekte ausgelöst werden

---

<sup>102</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 90ff.

<sup>103</sup> Siehe Kapitel 3.3.1

und dies zur Reaktanz führen können. Reaktanz ist ein Verhalten, welches sich in der Abnahme sozialer Orientierungen und durch Zunahme von Aggressivität zeigt und dazu führen kann, dass nicht wählbare Alternativen vom Individuum aufgewertet werden und demnach an Bedeutung gewinnen.<sup>104</sup> Reaktanz kann durch zu stark empfundene Wechselbarrieren ausgelöst werden und zeigt sich durch gefühlten Freiheitsverlust der Kunden, wodurch Bemühungen zur Trennung von Alfa Laval angestrebt werden. Ferner kann Reaktanz zu negativer Mund-zu-Mund-Propaganda führen.<sup>105</sup>

**Die Stärke bedingter Kundenloyalität** kann durch mehrere Indikatoren festgestellt werden, wobei Input und Output separat gemessen werden. Die Kontaktintensität ist eine Messgröße, die den Input der Beziehung misst wohingegen die Kauffrequenz Rückschlüsse über den Output der Beziehung tätigt. Ein aussagekräftigeres Instrument zur Messung vom Output ist die Kundenpenetration, welche dem Verhältnis aus Absatz / Umsatz zum gesamten Bedarfsvolumen (Menge oder Wert) eines Kunden über eine bestimmte Periode entspricht. Je höher dieser Wert ist, desto wichtiger sind dem Lieferanten vielfältige Ansätze für den Kunden und desto stärker ist das Streben danach, den Kunden nicht einzuengen.<sup>106</sup>

**Belastbare Kundentreue (Commitment)** ist ein bewusstes Verhalten von Kunden, eine Abwanderung aus einer Beziehung hinauszuschieben. Der Terminus "bewusst" ist wichtig, da Kunden attraktive Angebote anderer Lieferanten kennen und dennoch in einer Beziehung verbleiben. Kunden mit belastbarer Kundentreue nehmen in Kauf, dass die Wahlfreiheit und der Handlungsspielraum beschränkt sind. Zudem besteht eine geringe Chance auf Reaktanz, da Kunden mit belastbarer Kundentreue den empfangenen Nutzen höher bewerten als die geleisteten Beiträge. Die Aufschiebung einer Abwanderung wird im Kern durch vier Aspekte bedingt:<sup>107</sup> **Selbstkontrolle, Reputation, geringere Diskontierung zukünftiger Gewinne, Attraktivitätsveränderung von Alternativen auf Grund vom Abbau kognitiver Dissonanzen.**

**Selbstkontrolle** bedeutet, dass durch ausgelöste Schuldgefühle Verpflichtungen entstehen, die den Wert eigener Beiträge reduzieren können und das System aus getätigten Leistungen und erhaltenen Output zugunsten des Lieferanten verschieben, ohne dabei ein Gefühl von Entbehrung oder Opfer zu empfinden.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Dickenberger et al. (2002), S. 245

<sup>105</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 90 ff.

<sup>106</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 90 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 90 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Frank (1992) S. 75 ff.

**Reputation** wird in diesem Kontext als eine soziale Ressource beschrieben, bei der Dritte eine Information über die Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten erhalten. Diese wird durch gegenseitiges Vertrauen innerhalb einer Geschäftsbeziehung entwickelt und kann somit konstant gehalten werden. Reputation eröffnet Handlungsspielraum für den Lieferanten ohne den Einsatz kostenintensiver Instrumente und schafft Anreize beim Kunden, in die Geschäftsbeziehung zu investieren. Desto öffentlicher die Beziehung kommuniziert wird (Publikationen, Berater, Verbände etc.) oder das gegenseitige Verhalten der Geschäftspartner von Dritten beobachtet werden kann, desto mehr achten beide Partner auf den Erhalt positiver Reputation in Bezug auf ihr gegenseitiges Verhalten und der Wahrung der Loyalität.<sup>109</sup>

**Geringere Diskontierung zukünftiger Gewinne** ist darin begründet, dass der Gewinn beim Eingehen neuer Beziehungen in der Zukunft liegt. Kunden diskontieren daher zukünftige Gewinne auf den Zeitpunkt null und vergleichen zukünftige Gewinne untereinander. Ein Kunde diskontiert Auszahlungen durch bisherige Geschäftspartner, zu denen er eine Beziehung belastbarer Kundentreue hat, anders ab. Dies liegt zum einen an der psychischen Belastung durch die Verletzung der belastbaren Kundentreue. Zum anderen, weil er auf die Realisierung zukünftiger Auszahlungen vertraut und diese daher geringer diskontiert als die geschätzten Auszahlungen alternativer Lieferanten. Das Verhältnis von Leistung und erhaltener Belohnung wird zugunsten der bisherigen Beziehung verschoben. Um dies zu durchbrechen benötigen alternative Lieferanten einen hohen Vorsprung an Attraktivität.<sup>110</sup>

Die **Attraktivitätsveränderung von Alternativen auf Grund vom Abbau kognitiver Dissonanzen** beruht auf der Theorie von Festinger (1957)<sup>111</sup> Besteht eine negative Diskrepanz der Erwartungen zu der tatsächlich erhaltenen Leistung, verändern Kunden ihre Wahrnehmung durch Hinzufügen positiver und Entfernen negativer Aspekte, wodurch eine Abwanderung durch den Kunden selbst verhindert wird. Die eigenen Kognitionen werden demnach verzerrt. Erklärt werden kann dieses Verhalten dadurch, dass eine Abwanderung und eine entsprechende Störung der Beziehung einen erhöhten psychischen Aufwand verursacht, der zu weiteren Spannungen führen würde und es einfacher ist, die eigenen Kognitionen den getroffenen Entscheidungen anzupassen.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 90 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 90 ff.

<sup>111</sup> Vgl. Festinger (1957) – "Theorie der kognitiven Dissonanz", die im Kapitel 3.3.2.1 detailliert beschrieben wird.

<sup>112</sup> Vgl. Stahl (2009), 90 ff.

Stahl (2009) empfiehlt zur Absicherung und Verstärkung von Kundenloyalität drei Konzepte:<sup>113</sup>

- ***Kundenintegration***
- ***Kundenbindung***
- ***Management von Kundenbeziehungen***

Die ***Kundenintegration*** bedeutet, den Kunden verstärkt an einer Mitwirkung von Geschäftsprozessen teilnehmen zu lassen. Dabei kann es sich um Einzelaufträge, Projekte, um Produktentwicklung oder gar ganzheitliche, zeitlich unbegrenzte Zusammenarbeit handeln.<sup>114</sup> Die ***Kundenbindung*** bezieht sich primär auf die zeitliche Komponente und beschreibt das Anliegen einer möglichst langen Zeitdauer, bei der ein Kunde möglichst regelmäßig beim selben Lieferanten bestellen soll. Hierbei kann der Kunde mitwirken, muss dies aber nicht. Zwischen diesen beiden Konzepten besteht das Instrument des ***Managements von Kundenbeziehungen***. Generell lässt sich sagen, je höher die Kundenintegration und je höher die Kundenbindung ist, desto intensiver ist die Kundenbeziehung und desto umfangreicher sollte die Betreuung dieser Kunden erfolgen.<sup>115</sup>

Es bestehen neben den von Stahl (2001) und Stahl (2009) empfohlenen Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenloyalität weitere Werkzeuge. Diese werden im Kapitel 8.2 vorgestellt und sollen dem Management von Alfa Laval Möglichkeiten aufzeigen, die im Rahmen von Anstrengungen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und zur Steigerung loyalen Verhaltens zu empfehlen sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Kundenloyalität zu einer zentralen Zielsetzung definiert werden kann, die durch die Erkenntnisse aus Kundenzufriedenheits-Studien und daraus abgeleiteten Verhaltensveränderungen des Lieferanten erreicht werden kann.

### **3.2.2 Nachhaltiger Unternehmenserfolg**

Eine hohe Kundenzufriedenheit führt zu einer stärkeren Wettbewerbsposition, was zu höheren Marktanteilen und Profit führt.<sup>116</sup> Mit der Steigerung der Kundenzufriedenheit kann das Ziel zur Erhöhung der Profitabilität von Unternehmen verfolgt werden, was mehrfach empirisch

---

<sup>113</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 90 ff.

<sup>114</sup> Vgl. Stahl (2001)

<sup>115</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 103

<sup>116</sup> Vgl. Fornell (1992)

bestätigt werden konnte.<sup>117</sup> Der Terminus Unternehmenserfolg wird dabei unterschieden zwischen den betriebswirtschaftlichen Einflussgrößen Markterfolg und wirtschaftlicher Erfolg. Der Markterfolg stellt Messgrößen wie Marktanteil, positive Entwicklung des Marktanteils und Gewinnung neuer Kunden dar. Der wirtschaftliche Erfolg kann an ökonomischen Messgrößen wie Umsatzrendite oder Kapitalrendite, EBIT und weiteren gemessen werden.<sup>118</sup>

Weitere Einflussgrößen für wirtschaftlichen Erfolg sind der Shareholder Value, der über eine externe Bewertung des Erfolges über Kapitalmärkte abgebildet werden kann, also dem Unternehmenswert gemessen am Kurswert sämtlicher Aktien des Unternehmens.<sup>119</sup>

Kundenzufriedenheit wirkt sich nicht nur auf kurzfristige Steigerungen des Gewinnes oder Aktienkurse aus, sondern erhöht darüber hinaus langfristig den Wert des Unternehmens für die Anteilseigner.<sup>120</sup>

Gemäß Homburg/Bucerius (2016) bestehen fünf Arten empirischer Arbeiten, die die Wirkungskette von Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg genau untersuchen. Demnach bestehen Arbeiten, die die Kundenzufriedenheit direkt in Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg und Arbeiten, die die Kundenzufriedenheit in Beziehung zum Markterfolg setzen. Darüber hinaus bestehen Forschungsarbeiten, die die Kundenloyalität in Beziehung zum wirtschaftlichen oder Markterfolg untersuchen und dabei einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität unterstellen. Dadurch werden indirekt Aussagen zu Auswirkungen der Kundenzufriedenheit ermöglicht. Daneben bestehen empirische Untersuchungen, die Auswirkungen zufriedener Kunden sowohl auf den wirtschaftlichen als auch auf den Markterfolg untersuchen.<sup>121</sup> Es besteht eine Reihe an Forschungsarbeiten, die direkt einen Einfluss zufriedener Kunden auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens untersuchen, ohne dabei mediierende Größen zu berücksichtigen.<sup>122</sup> Diese Studien beruhen oft auf Daten des schwedischen Kundenzufriedenheitsbarometers und größtenteils auf Daten des American Customer Satisfaction Indizes (ACSI).<sup>123</sup>

---

<sup>117</sup> siehe hierzu Anderson et al. (1994); Anderson et al. (1997)

<sup>118</sup> Vgl. Homburg/Bucerius (2016), S. 64

<sup>119</sup> siehe hierzu für genauere Erläuterungen Aksoy et al. (2008); Anderson et al. (2004); Fornell et al. (2006); Grewal et al. (2010); Luo et al. (2010); Williams/Naumann (2011)

<sup>120</sup> Vgl. Jensen (2001)

<sup>121</sup> Vgl. Homburg/Bucerius (2016), S. 64–65

<sup>122</sup> siehe hierzu unter anderem Anderson/Mittal (2000); Anderson et al. (1994); Anderson et al. (2004); Anderson et al. (1997); Bernhardt et al. (2000); Gruca/Rego (2005); Ittner/Larcker (1996); Rucci et al. (1998); Rust et al. (2002); Yeung/Ennew (2000); Yeung et al. (2002)

<sup>123</sup> siehe hierzu die Arbeiten von Aksoy et al. (2008); Anderson et al. (1994); Anderson et al. (2004); Fornell et al. (2006); Gruca/Rego (2005); Tuli/Bharadwaj (2009); Yeung/Ennew (2000)

Einige Studien konnten einen positiven Zusammenhang zwischen hoher Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen an Hand ökonomischer Einflussgrößen feststellen. So konnte belegt werden, dass der Return on Investment<sup>124</sup>, Return on Assets<sup>125</sup> und der sog. Tobin's Q<sup>126</sup> durch hohe Kundenzufriedenheitswerte positiv beeinflusst werden.

Die Höhe des zukünftigen Cash-Flows wird ebenfalls positiv beeinflusst, indem dieser sich erhöht.<sup>127</sup> Zudem konnte nachgewiesen werden, dass die Volatilität zukünftiger Cash-Flows bei hoher Kundenzufriedenheit verringert wird, was ebenfalls ein positiver Aspekt ist und für Maßnahmen in die Steigerung der Kundenzufriedenheit spricht.<sup>128</sup>

Weitere Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg konnten in diversen Studien nachgewiesen werden. So hat sich bspw. der Marktwert des Eigenkapitals erhöht.<sup>129</sup> Daneben führt Kundenzufriedenheit zur Verringerung der Volatilität des Aktienkurses. Die Differenz zwischen potenziell maximalem und gegenwärtigem Unternehmenswert wird verringert.<sup>130</sup>

Der Total Shareholder Return (TSR) gilt als weitere Einflussgröße zur Ermittlung des wirtschaftlichen Erfolges eines Unternehmens und zeigt bei dynamischer Betrachtung eines Unternehmens die Größe der Wertveränderung. Diese Kennziffer gibt den kompletten Wertzuwachs (Rendite) einer Aktie für den Shareholder für einen bestimmten Zeitraum an und besteht aus der Entwicklung des Aktienkurses sowie den Dividendenauszahlungen.<sup>131</sup> Zusammengesetzt wird der TSR aus der erwarteten zur abnormalen Rendite. Die abnormale Rendite ergibt sich aus der Differenz des TSR mit der erwarteten Rendite und hängt vom verwendeten Modell zur Bestimmung der zu erwartenden Renditen ab.<sup>132</sup>

Die gängigsten Methoden zur Bestimmung erwarteter Renditen sind das Capital Asset Pricing Model (CAPM), das drei-Faktorenmodell<sup>133</sup> und das vier-Faktorenmodell.<sup>134</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Anderson et al. (1994)

<sup>125</sup> Vgl. Ittner et al. (2009); Rust et al. (2002)

<sup>126</sup> Siehe hierzu Anderson et al. (2004); Luo/Bhattacharya (2006); Mittal et al. (2005); Morgan/Rego (2006), eine Zielgröße, die dadurch charakterisiert wird, Aussagen über langfristige, vorwärtsgerichtete und kapitalmarktbezogene Informationen über den Erfolg eines Unternehmens zu tätigen. Tobin's Q wird berechnet aus dem Marktwert geteilt durch den Wiederbeschaffungswert

<sup>127</sup> Vgl. Gruca/Rego (2005); Morgan/Rego (2006)

<sup>128</sup> Siehe Aksoy et al. (2008); Fornell et al. (2006); Gruca/Rego (2005); Morgan/Rego (2006); Tuli/Bharadwaj (2009) für genauere Beschreibungen.

<sup>129</sup> Vgl. Fornell et al. (2006); Ittner/Larcker (1998); Jacobson/Mizik (2009)

<sup>130</sup> Vgl. Luo/Homburg (2008)

<sup>131</sup> Vgl. Morgan/Rego (2006); Rust et al. (2004)

<sup>132</sup> Vgl. Jacobson/Mizik (2009)

<sup>133</sup> Vgl. Fama/French (1992); Fama/French (1996)

<sup>134</sup> Vgl. Carhart (1997) S. 63

Eine abnormale Rendite tritt immer dann auf, wenn der tatsächliche Return einer Aktie von der erwarteten Rendite abweicht, die vom verwendeten Modell prognostiziert wurde und bildet daher ein in der Literatur weit verbreitetes Maß zur Bestimmung von Wertveränderungen von Unternehmen.<sup>135</sup>

Diverse Arbeiten konnten bestätigen, dass die abnormale Rendite positiv durch eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit beeinflusst wird.<sup>136</sup> Auch der TSR entwickelt sich durch positive Zufriedenheits-Entwicklungen positiv.<sup>137</sup> Die Arbeit von Ittner et al. (2009) bestätigte darüber hinaus die positive Veränderung von Umsatz, Gewinnmarge.<sup>138</sup>

Mit den voran gegangenen Ergebnissen kann zusammenfassend festgestellt werden, dass ein positiver **Zusammenhang zwischen hoher Kundenzufriedenheiten und wirtschaftlichem Erfolg** von Unternehmen besteht.<sup>139</sup> Es fehlt bisher jedoch an empirischen Befunden über die Art eines funktionalen Zusammenhangs (linear, degressiv, progressiv o.ä.) zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Kundenzufriedenheit.<sup>140</sup>

Eine zweite Art von empirischen Arbeiten untersuchte den **Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Markterfolg** von Unternehmen.<sup>141</sup> Dabei konnte ein starker, positiver Zusammenhang festgestellt werden. Homburg/Stock (2001b) beispielsweise analysierten in Ihrer Arbeit Zusammenhänge von Kundenzufriedenheit und Markterfolg auf der Grundlage dyadischer Daten, wobei Daten wie beispielsweise Angaben der Mitarbeiter eines Unternehmens über den Markterfolg und die Kundenzufriedenheit in die Analyse eingegangen sind.<sup>142</sup>

Eine Reihe empirischer Untersuchungen hat den **Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und wirtschaftlichem Erfolg** untersucht und einen positiven Effekt feststellen können. Diese Studien bestätigen damit ebenfalls und auf indirekte Weise, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg besteht.<sup>143</sup>

Es bestehen ebenfalls empirische Forschungsarbeiten, die **einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und Markterfolg** feststellen konnten, was ebenfalls einen indirekten

---

<sup>135</sup> Vgl. Artz (2016) S. 261

<sup>136</sup> Vgl. Aksoy et al. (2008); Fornell et al. (2006); Ittner/Larcker (1998); Ittner et al. (2009); Jacobson/Mizik (2009)

<sup>137</sup> Vgl. Mittal et al. (2005); Morgan/Rego (2006)

<sup>138</sup> Vgl. Ittner et al. (2009)

<sup>139</sup> Vgl. Homburg/Bucerius (2016), S. 66

<sup>140</sup> Vgl. Yeung et al. (2002), S. 32

<sup>141</sup> siehe hierzu die Arbeiten von Buzzell/Wiersema (1981); Gomez et al. (2004); Grewal et al. (2010); Homburg/Stock (2001b); Williams/Naumann (2011)

<sup>142</sup> Vgl. Homburg/Stock (2001b)

<sup>143</sup> Vgl. Kalwani/Narayandas (1995); Kumar (1999); Rechinheld/Sasser (1990)

Zusammenhang positiver Erfolgs-Entwicklungen von Unternehmen am Markt durch zufriedene Kunden bedingt.<sup>144</sup>

Als weitere Kategorie bestehen Forschungsarbeiten, die *Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf Kundenloyalität, Markt- sowie wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen* untersuchten.<sup>145</sup> Loveman (1998) stellte in seiner Forschungsarbeit fest, dass Kundenzufriedenheit eine positive Korrelation auf Kundenloyalität und eine positive Entwicklung auf den Umsatz eines Unternehmens hat. Kundenloyalität wurde gemessen durch Kriterien wie eingezahltes Kapital bei einer Bank, Cross Selling Aktivitäten der Kunden und ob Kunden Ihren primären Bank-Account regelmäßig auf Geldein- und -ausgänge und andere Vorgänge überprüfen. Es konnte festgestellt werden, dass alle drei Kriterien bei zufriedenen Kunden positive Korrelationen aufwiesen, wobei Cross Selling Aktivitäten den höchsten Wert darstellte. Darüber hinaus konnte empirisch belegt werden, dass Kundenloyalität zu einer Umsatzsteigerung führt, was sicher auch durch Cross Selling Aktivitäten begründet werden kann.<sup>146</sup> Hallowell (1996) hat in seiner Arbeit festgestellt, dass hohe Kundenzufriedenheiten sich positiv auf die Kundenloyalität und Profitabilität von Unternehmen auswirken. Profitabilität misst Hallowell (1996) mit den wirtschaftlichen Einflussgrößen Gesamtkapitalrendite (Return on Assets) und getätigten Sachaufwendungen als Prozentsatz gemessen am Gesamtumsatz<sup>147</sup>. Es konnte nachgewiesen werden, dass mit steigender Kundenzufriedenheit die Gesamtkapitalrendite steigt und dies gleichzeitig zu einer Verringerung der Sachaufwendungen führt unter der Bedingung, dass die technologischen Gegebenheiten und die Unternehmensumwelt stabil bleiben.<sup>148</sup>

Neben den bisher dargestellten Untersuchungen zum Kontext der Auswirkungen von Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg bestehen Forschungsarbeiten, welche sich mit Kosten- und Nutzenwirkungen von Kundenzufriedenheit und Kundennähe beschäftigen. Hier bleibt festzustellen, dass in diesem Bereich bisher nur wenige Forschungsarbeiten bestehen und durchaus Forschungsbedarf festgestellt werden kann.<sup>149</sup>

Die Forschungsarbeit von Homburg (2000) hat untersucht, ob Kundennähe sich positiv auf die Profitabilität auswirkt, indem als mediierende Größe die Kundenzufriedenheit zwischen der

---

<sup>144</sup> siehe hierzu die Arbeiten von Buzzell/Gale (1987); Reichheld/Teal (1996); Rust/Zahorik (1993)

<sup>145</sup> siehe hierzu die Arbeiten von Guo et al. (2004); Hallowell (1996); Kamakura et al. (2002); Loveman (1998); Smith/Wright (2004)

<sup>146</sup> Vgl. Loveman (1998), S. 26 ff.

<sup>147</sup> NIE/Rev = non-interest expense as a percentage of total revenue

<sup>148</sup> Vgl. Hallowell (1996) S. 35 ff.

<sup>149</sup> Bisherige Arbeiten von Fischer et al. (2001), Homburg (2000) und Rust et al. (1995) geben hier erste Erkenntnisse.

abhängigen Variablen Kundennähe und der unabhängigen Variable Unternehmenserfolg betrachtet wird. Es wurden Unternehmen mit hoher oder geringer Kundennähe, die jeweils tendenziell einen geringen, vergleichbaren Marktanteil besitzen, untersucht. Unternehmen mit stark ausgeprägter Kundennähe verfügen über deutlich weniger Kunden als Unternehmen mit geringer Kundennähe und erreichen trotz der geringeren Kundenanzahl einen vergleichbaren Marktanteil. Dieses Faktum ermöglicht Rückschlüsse auf einen positiven Zusammenhang zwischen hoher Kundennähe und der Profitabilität von Unternehmen. Kundennahe Unternehmen betreuen Kunden effizienter und erhöhen so Umsatz und Ertrag.<sup>150</sup> Zu beachten gilt zudem, dass die Zahl der Kunden ein Kostentreiber ist.<sup>151</sup> Coenenberg/Fischer (1991) begründen es damit, dass die durch Kunden verursachten Kosten bei gleichem Umsatzvolumen umso geringer sind, je weniger Kunden das Unternehmen aufweist.<sup>152</sup>

Eine hohe Kundenzufriedenheit bedingt auch die Veränderung gegenwärtiger und zukünftiger Zahlungsströme, welche insbesondere durch folgende Faktoren beeinflusst wird:<sup>153</sup>

- Höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden
- Kundenloyalität (wie bereits ausführlich beschrieben)
- Kauf zusätzlicher Produkte
- Weiterempfehlungsverhalten (Kunden als Multiplikatoren)
- Geringere Kosten der Kundenbeziehung (weniger Beratung, geringere Beschwerde, stabiles Kaufverhalten usw.)

Dies führt zu höheren, stabileren Zahlungsüberschüssen. Damit steigt der Kapitalwert von Kundenbeziehungen. Wäre die Kundenzufriedenheit exklusiv für die positive Veränderung der Zahlungsströme verantwortlich, so könnte die Auswirkung direkt messbar am veränderten Unternehmenswert ermittelt werden. Um die Veränderung zu messen wird eine Zeitreihe von Kundenzufriedenheits-Daten mit Kapitalmarktdaten<sup>154</sup> gegenübergestellt.<sup>155</sup>

Eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit führt auch zur massiven Risikominimierung des Unternehmens.<sup>156</sup> Diese Risikoreduzierung führt zu sinkenden Fremdkapitalkosten.<sup>157</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. die Arbeit von Homburg (2000)

<sup>151</sup> Vgl. Stevenson et al. (1993)

<sup>152</sup> Vgl. Coenenberg/Fischer (1991)

<sup>153</sup> Vgl. Luo/Homburg (2007)

<sup>154</sup> Börsenwert, auch Markt- oder Buchwert des Eigenkapitals möglich

<sup>155</sup> Vgl. Luo/Homburg (2007)

<sup>156</sup> Vgl. Tuli/Bharadwaj (2009)

<sup>157</sup> Vgl. Anderson/Mansi (2008)

## **Gefahren vor der Kundenzufriedenheitsfalle**

Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit führen nicht immer zu dem gewünschten Erfolgsbeitrag und auch Kritik an derartigen Programmen wächst.<sup>158</sup> Daher ist es bedeutend, den Beitrag von Studien zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und damit die Auswirkungen auf übergeordnete Unternehmensziele zu messen und zu überprüfen.<sup>159</sup>

Für Unternehmen können Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit gegenteilige Auswirkungen haben und Unternehmensgewinne gefährden. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang die Arbeit von Fischer et al. (2001), der einzelne Unternehmen auf einen Zusammenhang zwischen Erfolg und Kundenzufriedenheit untersuchte. Eine wesentliche Erkenntnis dieser Arbeit ist es, dass kein einfacher linearer Zusammenhang besteht. Zwar steigt der Unternehmensgewinn zunächst mit der Kundenzufriedenheit bis zu einem optimalen Niveau an. Jedoch führt ab diesem Punkt jede weitere Optimierung der Kundenzufriedenheit zu einer Regression des Gewinnes und kann ab einem bestimmten Niveau sogar zu einem Unternehmensverlust führen, wenn die Investitionen in die Steigerung der Zufriedenheit größer sind als die zu erwarteten Rückflüsse. Daher hängt das Gewinnoptimum davon ab, wie effizient die Instrumente zur Steigerung der Kundenzufriedenheit eingesetzt werden.<sup>160</sup>

### **3.3 Wissenschaftliche Grundlagen und Konzepte zur Entstehung von Kundenzufriedenheit**

Für die Erhebung der Kundenzufriedenheit ist zunächst ein umfangreiches Verständnis vom Terminus Kundenzufriedenheit notwendig. Dieser Abschnitt widmet sich dem wissenschaftlichen Konstrukt der Kundenzufriedenheit und gibt Aufschluss darüber, wie Kundenzufriedenheit entsteht und erklärt werden kann. Konkret wird das Confirmation/Disconfirmation Paradigma beschrieben. Darauf aufbauend werden die Assimilations-, Kontrast-, Assimilations-Kontrast-Theorie, die Attributionstheorie, die Prospect-Theorie sowie das Mehr-Faktoren-Modell beschrieben. Alle diese Konstrukte liefern einen Erklärungsbeitrag, wie Kundenzufriedenheit entstehen kann.

---

<sup>158</sup> siehe hierzu die Arbeit von Anderson/Mittal (2000)

<sup>159</sup> Vgl. Homburg/Bucerius (2016), S. 55

<sup>160</sup> Vgl. Fischer et al. (2001), siehe auch Kapitel 8.2.1

### **3.3.1 C/D-Paradigma – Entstehung von Kundenzufriedenheit durch den Vergleich von Erwartung und Leistung**

Die Schlüsselaussage des Confirmation/Disconfirmation-Paradigma<sup>161</sup> ist, dass Kundenzufriedenheit aus einem Vergleich resultiert. Bei diesem Vergleich wird die tatsächliche Erfahrung mit einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung) verglichen. C/D-Paradigma dient als integrativer Rahmen, indem speziellere Ansätze eingeordnet werden können, um die Entstehung von Kundenzufriedenheit zu erklären. Durch den Vergleichsprozess zwischen dem Vergleichsstandard (Soll-Leistung) und der tatsächlichen Leistung (Ist-Leistung) entsteht ein Resultat. Dieses Resultat entspricht entweder einer Konfirmation oder Diskonfirmation. Befindet sich die tatsächliche Leistung genau auf dem Niveau des Vergleichsstandards, so entspricht dies der sogenannten Konfirmation. Anders ausgedrückt erfüllt damit die erbrachte Leistung genau die Erwartungen des Kunden. Damit besteht das Konfirmationsniveau der Zufriedenheit genau dann, wenn eine exakte Übereinstimmung zwischen der Ist-Leistung und dem Vergleichsstandard (Soll-Leistung) besteht. Besteht hingegen keine Übereinstimmung zwischen der Ist- und der Soll-Leistung besteht die sog. Diskonfirmation.<sup>162</sup>

Bei positiver Diskonfirmation liegt die Ist-Leistung über dem Niveau der Soll-Leistung. Damit entsteht ein Zufriedenheitsniveau, welches über dem Niveau der Konfirmation liegt. Bei einer Ist-Leistung, die unterhalb des Niveaus der Soll-Leistung liegt, besteht die sog. negative Diskonfirmation. Dies führt zu einem Niveau der Zufriedenheit, welches unterhalb des Konfirmationsniveaus liegt. Es entsteht Unzufriedenheit.<sup>163</sup>

Neben dem Vergleichsprozess zur Entstehung der Kundenzufriedenheit hat das wahrgenommene Leistungsniveau selbst ebenfalls einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.<sup>164</sup> Damit hat die wahrgenommene Leistung einen zweifachen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Zum einen direkt durch die getätigte Leistung, zum anderen über den Vergleichsprozess zwischen der wahrgenommenen Leistung und dem Vergleichsstandard.<sup>165</sup>

---

<sup>161</sup> kurz: C/D-Paradigma

<sup>162</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 20

<sup>163</sup> Vgl. Churchill/Surprenant (1982), S. 492

<sup>164</sup> Vgl. Szymanski/Henard (2001)

<sup>165</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 20

Zusammenfassend lässt sich damit feststellen, dass das Konstrukt des C/D-Paradigmas aus vier Komponenten besteht:<sup>166</sup>

1. Vergleichsstandard (Soll-Leistung)
2. Tatsächliche / wahrgenommene Leistung (Ist-Leistung)
3. Vergleichsprozess zur Entstehung der Konfirmation oder Diskonfirmation
4. Zufriedenheit / Unzufriedenheit

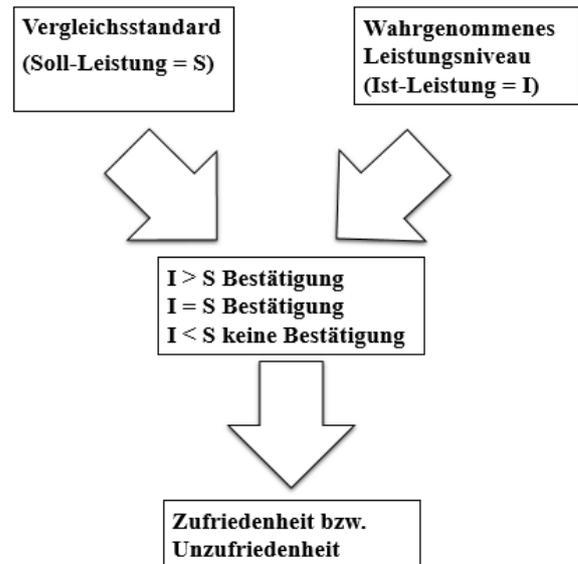


Abbildung 2: Entstehung von Kundenzufriedenheit gem. C/D-Paradigma in Anlehnung an Rudolph (1998), S. 17

Die **Soll-Leistung**, welche auch als Vergleichsstandard bezeichnet wird, bildet das Erwartungsniveau von Kunden in Bezug auf die bevorstehende Leistung eines Lieferanten.<sup>167</sup>

In der Literatur bestehen verschiedene Vergleichsstandards. Insbesondere werden dabei **Erwartungen**, **Erfahrungsnormen** sowie **Ideale** diskutiert.<sup>168</sup> **Erwartungen** beziehen sich auf ein antizipiertes Leistungsniveau.<sup>169</sup> **Erfahrungsnormen** hingegen beruhen auf Erfahrungen der Kunden, die diese bei gleichen oder ähnlichen Produkten sammelten.<sup>170</sup> **Ideale** als eine Art der Soll-Leistung sind optimal mögliche Leistungsniveaus der Kunden, die Kunden als Vergleichsstandard setzen.<sup>171</sup> Zudem ist es möglich, dass ein Kunde einen Vergleichsstandard kreiert, der aus mehreren Komponenten besteht (bspw. aus Erfahrungsnormen und Erwartungen).<sup>172</sup> Es konnte empirisch belegt werden, dass ein Vergleichsstandard sich aus bis zu drei verschiedenen Komponenten zusammensetzt. Diese können gleichzeitig als auch sequenziell von Kunden herangezogen werden.<sup>173</sup> Es kann angenommen werden, dass der Typ und die Intensität des Vergleichsstandards davon abhängen, in welcher Situation (Kauf, Nutzung usw.) sich der Kunde befindet.<sup>174</sup>

Die **Ist-Komponente** erhält in der relevanten Literatur zum C/D-Paradigma nur geringe Aufmerksamkeit.<sup>175</sup> Die Ist-Leistung ist die tatsächliche Leistung eines Produktes oder einer

<sup>166</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 20

<sup>167</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 20

<sup>168</sup> Vgl. Fournier/Mick (1999), S. 6

<sup>169</sup> Vgl. Herrmann/Johnson (1999); Spreng et al. (1996); Stauss (1999)

<sup>170</sup> Vgl. Cadotte et al. (1987); LaTour/Peat (1979)

<sup>171</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 21

<sup>172</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 21

<sup>173</sup> Vgl. Tse/Wilton (1988)

<sup>174</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 21

<sup>175</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 21

Dienstleistung. Dabei wird zwischen *objektiver und subjektiver (wahrgenommener) Leistung* unterschieden.<sup>176</sup>

Die *objektive Leistung*, also die tatsächliche Leistung, ist für jeden Kunden gleich.<sup>177</sup> Die *subjektive Leistung* hingegen kann auf Grund verschiedener Wahrnehmungseffekte variieren, weshalb diese auch als wahrgenommene Leistung bezeichnet wird.<sup>178</sup> Daher existieren verschiedene, wahrgenommene Ist-Leistungen für dieselbe objektive Leistung. In der relevanten Literatur wird im Rahmen der Konzeptualisierung der Ist-Leistung die subjektive Leistung der objektiven Leistung vorgezogen.<sup>179</sup> Wie bereits beschrieben bildet sich das Zufriedenheitsniveau aus dem Vergleich zwischen der Soll- und Ist-Leistung. In der Literatur wird dieser Vergleich als eine zentrale intervenierende Variable angesehen.<sup>180</sup>

Wie bereits beschrieben steht beim Vergleich von der Soll- mit der Ist-Leistung das Verhältnis dieser beiden Größen im Vordergrund.<sup>181</sup> Als Ergebnis des Vergleichs von Soll-Leistung mit der Ist-Leistung können drei unterschiedliche Konstellationen auftreten:<sup>182</sup> positive und negative Diskonfirmation und die Konfirmation.

Die *Konfirmation* entsteht dann, wenn eine exakte Übereinstimmung zwischen der Soll-Leistung (Vergleichsstandard) und der Ist-Leistung (wahrgenommener Leistung) besteht.<sup>183</sup> Bei der *positiven Konfirmation* ist das Niveau der Ist-Leistung (wahrgenommene Leistung) über dem Niveau der Soll-Leistung (Vergleichsstandard). Damit liegt die Zufriedenheit oberhalb des Konfirmationsniveaus.<sup>184</sup> *Negative Diskonfirmation* liegt dann vor, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden, also die Soll-Leistung höher ist als die Ist-Leistung. In diesem Fall liegt die Zufriedenheit unterhalb des Konfirmationsniveaus.<sup>185</sup>

Fraglich ist, wie genau die Beurteilung stattfindet. Zur Feststellung des Ergebnisses des Vergleichsprozesses bestehen zwei Verfahren. Früher wurde zur Messung der Differenz zwischen Ist- und Soll-Leistung beides separat erfasst und anschließend über eine mathematische Subtraktion die Differenz ermittelt.<sup>186</sup> Die Vorgehensweise der separaten Messung von Soll- und

---

<sup>176</sup> Vgl. Tse/Wilton (1988)

<sup>177</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 21

<sup>178</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 22

<sup>179</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 22

<sup>180</sup> Vgl. Churchill/Surprenant (1982), S. 492

<sup>181</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 22

<sup>182</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 22

<sup>183</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 22

<sup>184</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 22

<sup>185</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 22

<sup>186</sup> Vgl. Parasuraman et al. (1985); Parasuraman et al. (1988)

Ist-Leistung und nachträglicher Subtraktion wird als kritisch beurteilt, da in diesem Falle individuelle Unterschiede nicht ausreichend berücksichtigt werden.<sup>187</sup>

Die jüngere Literatur misst zunehmend die direkt wahrgenommene subjektiv empfundene Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Leistung.<sup>188</sup>

### **3.3.2 Anpassung oder Extremierung des (Un)zufriedenheitsniveaus**

Im vorliegenden Abschnitt werden die Assimilations-, Kontrast-, Assimilations-Kontrast-Theorie vorgestellt. Diese Theorien befassen sich mit der Diskonfirmation, also der Situation, in der eine Diskrepanz beim Soll-Ist-Vergleich besteht. Dabei fokussieren diese sich auf die nachträgliche Veränderung der Soll-Leistung bzw. der Ist-Leistung durch die Kunden und beschreiben damit, wie bestimmte Zufriedenheitsniveaus auf Grund von Diskonfirmation erklärt werden können.<sup>189</sup>

#### **3.3.2.1 Assimilations-Theorie**

Die Assimilationstheorie gilt als Weiterentwicklung der von Festinger (1957) entwickelten Dissonanztheorie.<sup>190</sup> Die Attributionstheorie besagt, dass Kunden bei einer Diskonfirmation (positiv oder negativ) nachträglich die Erwartungen bzw. die wahrgenommene Leistung so anpassen, dass das Konfirmationsniveau erreicht wird.<sup>191</sup>

Nach der Assimilationstheorie streben Kunden nach kognitivem Gleichgewicht. Dieses liegt vor, wenn die Erwartung (Soll-Leistung) einer Person gleich der wahrgenommenen Realität (Ist-Leistung) ist, also Konfirmation besteht. Besteht eine Diskrepanz zwischen diesen beiden Größen, besteht eine Dissonanz, die der Diskonfirmation gleichzusetzen ist. Die Assimilationstheorie besagt, dass diese Dissonanz durch einen bestimmten Mechanismus beseitigt wird, um ein Ungleichgewicht zu beseitigen und Konsonanz zu erzeugen. Dieser Mechanismus wird als Assimilations-Effekt bezeichnet.<sup>192</sup> Die kognitive Dissonanz hingegen tritt dann auf, wenn entweder eine Übererfüllung der Soll-Leistung (Erwartungen werden übertroffen = positive Diskonfirmation) oder eine unzureichende Leistung (Erwartungen werden nicht erfüllt = negative Diskonfirmation) besteht.<sup>193</sup>

---

<sup>187</sup> Vgl. Bitner/Hubbert (1994), S. 75

<sup>188</sup> Vgl. Giering (2000), S. 9

<sup>189</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 23

<sup>190</sup> Vgl. die Arbeit von Festinger (1957) für eine detaillierte Beschreibung der Dissonanztheorie

<sup>191</sup> Vgl. Clow et al. (1998); Festinger (1957); Mittal et al. (1999) S. 91; Morwitz/Pluzinski (1996)

<sup>192</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 25

<sup>193</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 25

Bei kognitiver Dissonanz wird die Diskrepanz zwischen der Soll-Leistung und der Ist-Leistung durch einen Mechanismus verringert, wobei entweder die Erwartungen<sup>194</sup> oder die wahrgenommene Ist-Leistung<sup>195</sup> angepasst werden.<sup>196</sup>

### 3.3.2.2 *Kontrast-Theorie*

Die Kontrast-Theorie besagt, dass Kunden bei einer Diskonfirmation nachträglich die Soll-Leistung oder die wahrgenommene Ist-Leistung anpassen und die Diskonfirmation vergrößern.<sup>197</sup> Die Kontrasttheorie beruht auf der „Adaptation-Level Theory.“<sup>198</sup> Auch bei der Kontrasttheorie wird unterstellt, dass Personen bei einer Diskonfirmation nachträglich eine Korrektur einer dieser Größen vornehmen.<sup>199</sup>

Die nachträgliche Korrektur von Personen verläuft im Falle einer Diskonfirmation (positiv oder negativ) entgegengesetzt des in der Assimilationstheorie betrachteten Assimilations-Effektes. Demnach erhöhen Personen bei einer empfundenen Diskonfirmation gemäß der Kontrasttheorie die Diskrepanz zwischen der Ist- und der Soll-Leistung.<sup>200</sup> Die Kontrasttheorie besagt, dass bei einer Diskonfirmation ein Überraschungseffekt ausgelöst wird, der dazu führt, dass Kunden die Abweichungen von der Soll-Leistung (Erwartung) als extrem positiv (positive Diskonfirmation) oder extrem negativ (negative Diskonfirmation) wahrnehmen.<sup>201</sup>

Übertrifft die Ist- die Soll-Leistung (positive Diskonfirmation), führt dies zu einer extrem positiven Bewertung der Person über die wahrgenommene Leistung. Bei positiver Diskonfirmation liegt das Zufriedenheitslevel bereits oberhalb des Konfirmationsniveaus. Durch den Effekt der Kontrasttheorie jedoch entfernt sich das Zufriedenheitslevel noch weiter positiv vom Konfirmationsniveau, wodurch die Zufriedenheit stärker zunimmt.<sup>202</sup>

Bei einer negativen Diskonfirmation besteht bereits Unzufriedenheit, da das Niveau der Zufriedenheit unterhalb des Konfirmationsniveaus liegt. Die Kontrasttheorie besagt, dass die wahrgenommene Leistung als extrem schlecht empfunden wird, die Kunden senken das Zufriedenheitslevel noch weiter vom Konfirmationsniveau ab, wodurch die Unzufriedenheit weiter verstärkt wird.<sup>203</sup>

---

<sup>194</sup> Vgl. Sheth et al. (1999) S. 405; Stock-Homburg (2011) S. 60

<sup>195</sup> Vgl. Anderson (1973) S. 39; Cardozo (1965)

<sup>196</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 25

<sup>197</sup> Vgl. Anderson/Sullivan (1993b); Dawes et al. (1972); Oliver et al. (1997); Sherif/Hovland (1961)

<sup>198</sup> Vgl. Helson (1964)

<sup>199</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 25

<sup>200</sup> Vgl. Hovland et al. (1957), S. 245

<sup>201</sup> Vgl. Blackwell et al. (2006), S. 175

<sup>202</sup> Vgl. Cardozo (1965); Churchill/Surprenant (1982)

<sup>203</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 26

### 3.3.2.3 Assimilations-Kontrast-Theorie

Die Assimilations-Kontrast-Theorie vereint die Assimilations- und Kontrasttheorie zu einer dritten Theorie.<sup>204</sup> Bei der Assimilations-Kontrast-Theorie wird unterstellt, dass Kunden in Abhängigkeit vom Ausmaß der Diskonfirmation entweder zu einer Verringerung<sup>205</sup> oder zu einer Vergrößerung<sup>206</sup> des Abstandes zum Konfirmationsniveau neigen.<sup>207</sup> Die Assimilations-Kontrast-Theorie geht auf die Forscher Hovland, Harvey und Sherif zurück.<sup>208</sup>

Die Assimilations-Kontrast-Theorie liefert im Rahmen des Marketings Erklärungen zu Preiswahrnehmungen von Kunden<sup>209</sup> und wird häufig zur Erklärung herangezogen, wie Werbebotschaften wahrgenommen werden.<sup>210</sup> Die Assimilations-Kontrast-Theorie dient insbesondere als Werkzeug, um die Entstehung Kundenzufriedenheit zu erklären.<sup>211</sup>

Die Höhe der Diskrepanz bei einer Diskonfirmation bestimmt nach dieser Theorie, ob ein Mechanismus zum Verringern (Assimilations-Effekt) oder zur Erhöhung (Kontrast-Effekt) der Diskrepanz ausgelöst wird.<sup>212</sup> Innerhalb der Assimilations-Kontrast-Theorie wird zwischen drei unterschiedlichen Bereichen unterschieden.<sup>213</sup>

Bei nur geringfügiger Abweichung von Ist- und Soll-Leistung besteht eine Diskrepanz, die sich im **Akzeptanzbereich** einer Person befindet. In diesem Fall ist der Assimilations-Effekt zu beobachten, indem eine nachträgliche Anpassung der Wahrnehmung an die Erwartung oder Realität geschieht.<sup>214</sup> Bei geringfügiger Unterschreitung der Erwartung wird damit eine positivere Leistung wahrgenommen, bei einer geringfügigen Überschreitung hingegen eine negativere Leistung. In beiden Fällen führt die nachträgliche Korrektur zum Erreichen des Konfirmationsniveaus und somit zur Zufriedenheit.<sup>215</sup>

Bei einer Diskrepanz im **Indifferenzbereich** eines Kunden findet keine nachträgliche Korrektur der wahrgenommenen Ist-Leistung gegenüber der Soll-Leistung statt. Damit bleibt in diesem

---

<sup>204</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 26

<sup>205</sup> Zur nachträglichen Anpassung an das Konfirmationsniveau gem. Assimilationstheorie

<sup>206</sup> Zur nachträglichen Erhöhung der Diskrepanz gem. Kontrast-Theorie

<sup>207</sup> Vgl. Churchill/Surprenant (1982); Meyers-Levy/Tybout (1997)

<sup>208</sup> Vgl. Hovland et al. (1957); Sherif/Hovland (1961)

<sup>209</sup> Vgl. Monroe (2003) S. 133 ff. Sheth et al. (1999)

<sup>210</sup> Vgl. Aaker et al. (1996), S. 339

<sup>211</sup> Vgl. Ganesan et al. (2010); Sheth et al. (1999) S. 306

<sup>212</sup> Vgl. Hovland et al. (1957), S. 245

<sup>213</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 26

<sup>214</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 26

<sup>215</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 26–27

Fall ein konstantes Maß an Diskonfirmation bestehen und die Zufriedenheit verändert sich nicht nachträglich.<sup>216</sup>

Der *Ablehnungsbereich* eines Kunden besteht dann, wenn die Diskonfirmation sich auf einem inakzeptablen Niveau befindet. In diesem Fall findet eine nachträgliche Anpassung der Erwartungen oder der wahrgenommenen Ist-Leistung statt, was zu einer Vergrößerung der Soll-Ist-Diskrepanz führt und somit zu erhöhter (positiver / negativer) Diskonfirmation. Der Kontrasteffekt tritt ein.<sup>217</sup>

### **3.3.3 Konstant gleiche Leistungserbringung kann zu unterschiedlichen Zufriedenheitsniveaus führen**

Das C/D-Paradigma beschreibt ein im Zeitverlauf konstantes Erwartungsniveau (Vergleichsstandard) der Kunden. Es bestehen jedoch Ansätze, die ein variables Erwartungsniveau unterstellen. Dies führt zu einer Typologisierung unterschiedlicher Formen der Zufriedenheit, welche auf Arbeiten zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit von Bruggemann zurückzuführen sind.<sup>218</sup> Laut Bruggemann bestehen fünf Typen von Zufriedenheit/Unzufriedenheit in Abhängigkeit der Entwicklung eines Erwartungsniveaus (Stagnation, Steigerung, Senkung): progressive, stabile und resignative Zufriedenheit sowie konstruktive und stabile Unzufriedenheit.

In späteren Arbeiten wurden diese Konstrukte durch mehrere Forscher modifiziert und konnten auf das Thema Kundenzufriedenheit übertragen werden.<sup>219</sup> Demnach werden unter Abhängigkeit der zeitlichen Variabilität eines Erwartungsniveaus (Stabilität, Steigerung, Senkung) sechs verschiedene Zustände von Kundenzufriedenheit betrachtet (progressive, stabile und resignative Zufriedenheit sowie progressive, stabile und resignative Unzufriedenheit).

---

<sup>216</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 27

<sup>217</sup> Vgl. Meyers-Levy/Tybout (1997)

<sup>218</sup> Vgl. die Arbeiten von Bruggemann (1974); Bruggemann (1976)

<sup>219</sup> Vgl. die Arbeiten von Homburg/Stock (2001a); Homburg/Stock (2001b); Stauss/Neuhaus (2004)



Abbildung 3: Änderung der Zufriedenheit durch Änderung der Erwartungen, in Anlehnung an Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 28

Auch Übergänge zwischen den einzelnen Zufriedenheitsformen sind möglich wie bspw. von progressiver Zufriedenheit zu progressiver Unzufriedenheit. Dies geschieht, wenn das Erwartungsniveau im Zeitverlauf steigt und die wahrgenommene Leistung konstant bleibt oder geringer steigt als das Erwartungsniveau.<sup>220</sup>

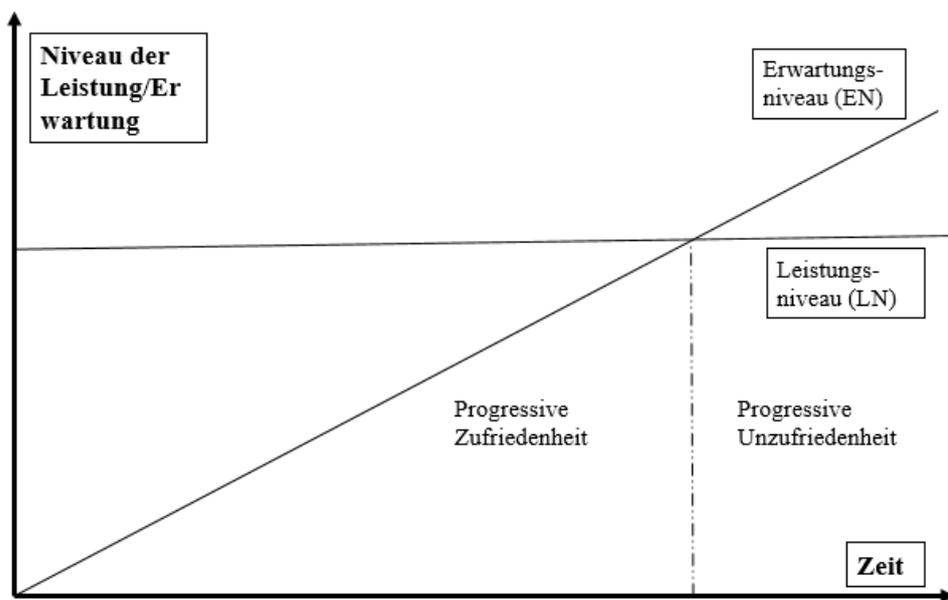


Abbildung 4: Übergang von progressiver Zufriedenheit zu progressiver Unzufriedenheit in Anlehnung an Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 29

### 3.3.4 Attributionstheorie – Gleiche Erwartung und Leistung kann zu unterschiedlichem Ausmaß an Zufriedenheit führen

Die Attributionstheorie erklärt die Entstehung von Kundenzufriedenheit und gilt bei vielen Autoren und Forschern als Ergänzung zum C/D-Paradigma.<sup>221</sup> Das C/D-Paradigma unterstellt,

<sup>220</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 27

<sup>221</sup> Vgl. Oliver (1997), S. 291

dass ein definierter Grad an Erwartung automatisch zu einem definierten Grad an Zufriedenheit führt. Die Attributionstheorie unterstellt hingegen, dass bestimmte Attributionen (Bedingungen) dazu führen, dass bei gleichem Ausmaß an Erwartung unterschiedliche Zufriedenheitsniveaus erreicht werden können. Damit verändern<sup>222</sup> die Attributionen in Bezug auf die Erwartungserfüllung die Höhe der Zufriedenheit. Die Attributionstheorie wurde im Jahr 1958 von Heider entwickelt<sup>223</sup> und durch Kelley (1972) und Weiner (1985) entscheidend weiterentwickelt.<sup>224</sup>

Laut Attributionstheorie finden kognitive Prozesse statt, auf dessen Grundlage Individuen die Ursachen von eigenem oder fremden Verhalten ableiten.<sup>225</sup>

Die Attributionstheorie kategorisiert drei Dimensionen.<sup>226</sup> Demnach bestehen die Dimensionen **Ort**, **Stabilität** sowie **Kontrollierbarkeit**.<sup>227</sup>

Die Dimension **Ort (intern / extern)** bedeutet, dass das Ergebnis entweder der eigenen Person (intern) oder einer dritten Person bzw. einer bestimmten Situation (extern) zugerechnet wird.<sup>228</sup> Empirische Untersuchungen belegten, dass der Ort von Individuen am häufigsten für die (Nicht-) Erfüllung von Erwartungen verantwortlich gemacht wird. Damit hängt das Niveau der Zufriedenheit in hohem Maße davon ab, wen der Kunde für die (Nicht-)Erfüllung der Erwartungen verantwortlich macht.<sup>229</sup> Die interne Ursachenbeschreibung bedeutet, dass der Kunde sich selbst für die Erfüllung von Erwartungen verantwortlich macht. Die externe Ursachenzuschreibung hingegen bedeutet, dass die Ursache für die Erfüllung von Erwartungen einer dritten Person zugeschrieben wird, z. B. dem Unternehmen. Studien von Folkes und Richins belegen, dass häufig ein höheres Niveau der Zufriedenheit bei interner Zuschreibung der Ursachen wohingegen bei externer Zuschreibung der Ursachen häufig ein geringeres Niveau der Zufriedenheit erreicht wird.<sup>230</sup> Wird eine Erwartung nicht erfüllt und schreibt der Kunde dies dem Anbieter zu (externe Ursachenzuschreibung), entsteht ein höheres Niveau an Unzufriedenheit als bei interner Ursachenzuschreibung. Dies geht auf gesicherte Kenntnisse nach Valle zurück.<sup>231</sup>

---

<sup>222</sup> erhöhen oder verringern

<sup>223</sup> Vgl. Heider (1958)

<sup>224</sup> Vgl. Heider (1958); Kelley (1972); Weiner (1985)

<sup>225</sup> Vgl. Bitner (1990) S. 70; Erevelles/Leavitt (1992) S. 110; Folkes (1984) S. 402

<sup>226</sup> Vgl. Bitner (1990) S. 70; Erevelles/Leavitt (1992) S. 110; Folkes (1984) S. 402

<sup>227</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 29

<sup>228</sup> Vgl. Bitner (1990) S. 70; Erevelles/Leavitt (1992) S. 110; Folkes (1984) S. 402

<sup>229</sup> Vgl. Oliver/Desarbo (1988); Pham et al. (2010)

<sup>230</sup> Vgl. Folkes (1984); Richins (1985)

<sup>231</sup> Vgl. Valle/Wallendorf (1977), S. 28

Die **Stabilität** als Dimension bedeutet, dass Individuen die Ursache als konstant (stabil) oder als kurzfristig (instabil) empfinden.<sup>232</sup> Die **Stabilität** signalisiert, ob ein wiederkehrender Erfolg (Misserfolg) reiner Zufall ist und informiert daher darüber, ob eine Wiederholung des (Miss) Erfolges in der Zukunft als wahrscheinlich angesehen wird.<sup>233</sup> **Stabilität** in Verbindung mit der Erfüllung von Erwartungen führt zu erhöhter Zufriedenheit. Dies wird darin begründet, dass Kunden bei hoher Stabilität auch zukünftig von der Erfüllung Ihrer Erwartungen und entsprechend hoher Ist-Leistung ausgehen.<sup>234</sup> Bei einer hohen **Stabilität** in Verbindung negativer Diskonfirmation entsteht erhöhte Unzufriedenheit.<sup>235</sup> **Instabilität** führt zu entgegengesetzten Konstellationen. Wird die Ursache positiver Diskonfirmation oder Konfirmation von Kunden als instabil eingeschätzt, ist anzunehmen, dass bei Kunden keine wirkliche Zufriedenheit entstehen kann. Im Gegensatz dazu führt die instabile Einschätzung der Ursache für die Nicht-Erfüllung der Erwartungen zu einer geringeren Abschwächung der Zufriedenheit unterhalb des Konfirmationsniveaus als bei eingeschätzter Stabilität der Nicht-Erfüllung.<sup>236</sup>

**Kontrollierbarkeit** bedeutet, dass Individuen die Ursache als kontrollierbar<sup>237</sup> oder als unkontrollierbar<sup>238</sup> einschätzen.<sup>239</sup> Empirische Studien konnten aufzeigen, dass durch den Lieferanten kontrollierbare Ursachen für die Nicht-Erfüllung von Erwartungen zu stärkerer Unzufriedenheit führen als Ursachen, die der Lieferant nicht kontrollieren kann.<sup>240</sup>

### 3.3.5 Kunden beurteilen potenzielle Verluste stärker negativ als gleich hohe Gewinne

Die von Kahneman entwickelte Prospect Theorie<sup>241</sup> ist eine Nutzen-Theorie und beruht auf der deskriptiven Entscheidungstheorie nach Eisenführ<sup>242</sup>. Diese geht davon aus, dass Personen bei einer bevorstehenden Entscheidung den Nutzen durch Abweichungen von einem Referenzpunkt (Gewinn/Verlust) beurteilen.<sup>243</sup> Ferner beschreibt diese, dass Personen bei bevorstehenden Entscheidungen zu einer Verlustaversion neigen und ein gleich hoher Verlust stärker negativ beurteilt wird als ein gleich hoher Gewinn positiv. Der größte Unterschied der Prospect-Theorie im Vergleich zu Erklärungsansätzen der Kundenzufriedenheit ist die zeitliche Dimension. Kundenzufriedenheit wird im Rahmen des C/D-Paradigmas nach Erfüllung der Leistung

---

<sup>232</sup> Vgl. Bitner (1990) S. 70; Erevelles/Leavitt (1992) S. 110; Folkes (1984) S. 402

<sup>233</sup> Vgl. Oliver (1997), S. 271

<sup>234</sup> Vgl. Matzler (1997), S. 57

<sup>235</sup> Vgl. Folkes (1984)

<sup>236</sup> Vgl. Valle/Wallendorf (1977), S. 29

<sup>237</sup> Ursache kann beeinflusst werden

<sup>238</sup> Ursache kann nicht beeinflusst werden

<sup>239</sup> Vgl. Bitner (1990), S. 70; Erevelles/Leavitt (1992), S. 110; Folkes (1984), S. 402

<sup>240</sup> Vgl. Folkes (1984)

<sup>241</sup> Vgl. Kahneman/Tversky (1979)

<sup>242</sup> Vgl. Eisenführ et al. (2010), S. 375

<sup>243</sup> Vgl. Tversky/Kahneman (1981) S. 454; Tversky/Kahneman (1991), S. 1040

bewertet, es handelt sich um eine ex-post-Betrachtung. Die Prospect-Theorie hingegen ist eine a priori-Perspektive, bei der ein Nutzen (Gewinn/Verlust) antizipiert wird. Die Prospect-Theorie lässt sich dennoch auf den Terminus der Kundenzufriedenheit übertragen, indem die zeitliche Diskrepanz dieser Theorien abstrahiert wird. Dabei ist der Referenzpunkt das Erwartungsniveau und der Nutzen die (Un-)Zufriedenheit. Dieses Modell unterstellt, dass bei exakt gleicher Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Leistung bei negativer Abweichung eine stärkere Unzufriedenheit entsteht als bei positiver Abweichung Zufriedenheit<sup>244</sup>, bzw. Loyalität<sup>245</sup> entsteht. Formal lässt es sich wie folgt darstellen:<sup>246</sup>

$$\text{SAT}(\text{EN} + \text{X}) - \text{KN} < \text{KN} - \text{SAT}(\text{EN} - \text{x})^{247}$$

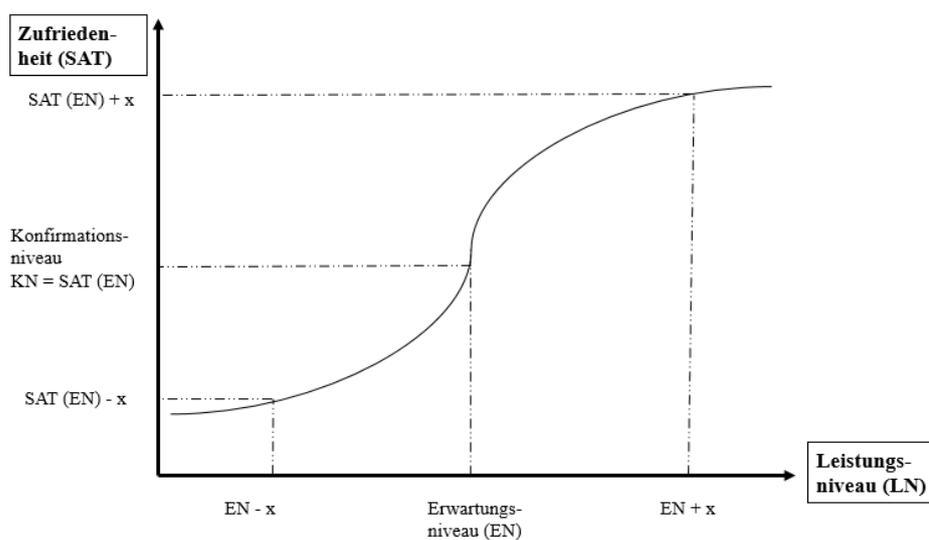


Abbildung 5: Niveaus der Zufriedenheit gem. Prospect Theory in Anlehnung an Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 32

### 3.3.6 Zweidimensionale Konstrukt - Leistungen führen zur Zufriedenheit oder vermeiden Unzufriedenheit

Das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit beruht auf dem Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg.<sup>248</sup> Ende der 1950er Jahre hat Frederick Herzberg mit seinen Forschern die Pittsburgh-Studie durchgeführt, eine Studie zur Erforschung der Arbeitsmotivation<sup>249</sup> Das Zwei-Faktoren-Modell wurde in Anlehnung an die Bedürfnispyramide nach Maslow entwickelt.<sup>250</sup>

<sup>244</sup> Vgl. Herrmann et al. (1998), S. 1.237

<sup>245</sup> Vgl. Wagner et al. (2009)

<sup>246</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 31

<sup>247</sup> Legende: EN = Erwartungsniveau des Kunden / LN oder  $\text{EN} \pm \text{x}$  = wahrgenommenes Leistungsniveau / SAT (LN) oder  $\text{SAT}(\text{EN} \pm \text{x})$  = bei bestimmten Leistungsniveau empfundene Zufriedenheit / KN = Konfirmationsniveau /  $\text{x}$  = Abweichung vom Referenzpunkt, siehe Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 31

<sup>248</sup> Vgl. Herzberg (1965); Herzberg (1966)

<sup>249</sup> Vgl. Herzberg et al. (1959), S. 101

<sup>250</sup> Vgl. Nerdinger et al. (2011), S. 398

Das Ergebnis dieser Studie ist, dass Herzberg und sein Team von der Existenz zweier zufriedenheitsrelevanter Faktorenarten ausgehen. Herzberg nennt diese beiden Ebenen Satisfier (Motivatoren) und Dissatisfier (Hygienefaktoren). Die Satisfier motivieren unbegrenzt wohingegen die Dissatisfier fatale Demotivation abbauen. Die Studie wurde durchgeführt, indem 203 Ingenieure und Buchhalter nach besonders angenehmen und unangenehmen Situationen befragt wurden. Die Resultate aus den Befragungen wurden zu den auslösenden Faktoren zugeordnet, bspw. wurden Leistung und Anerkennung als positive Erlebnisse eingestuft und Faktoren wie Überwachung und Unternehmenspolitik wurden weitestgehend mit negativem Empfinden verknüpft.<sup>251</sup>

Die Erfüllung von Motivatoren werden von Personen nicht als selbstverständlich angesehen und die Nicht-Erfüllung dieser ruft keine Unzufriedenheit hervor. Daher haben die Motivatoren einen unmittelbaren Einfluss auf die Zufriedenheit. Die Motivatoren produzieren Zufriedenheit und können laut Herzberg unbegrenzt Motivation bei bestimmten Beschäftigungsgruppen verursachen. Die Motivatoren führen also im Gegensatz zu den Hygienefaktoren zu einer Erhöhung der Arbeitsleistung bedingt durch eine Erhöhung der Arbeitsmotivation. Die Hygienefaktoren (Dissatisfier) hingegen werden von Personen als Mindestanforderungen an eine Leistung eingestuft. Die Erfüllung dieser wird von Individuen vorausgesetzt. Damit würde die Erfüllung der Hygienefaktoren nicht zur Zufriedenheit führen. Umgekehrt würde bei Nicht-Erfüllung der Hygienefaktoren Unzufriedenheit entstehen. Hygienefaktoren wirken lediglich begrenzt als Leistungs- oder Motivationsanreiz, können aber Demotivation entgegenwirken, indem die Gründe für diese beseitigt werden. Damit können Hygienefaktoren die Unzufriedenheit und Demotivation beseitigen, nicht aber zur Arbeitszufriedenheit und Motivation führen. Es ist demnach nicht der Unterschied der Faktoren entscheidend, sondern die unterschiedliche Wirkung der zwei Ebenen. Somit ist das Gegenteil von Unzufriedenheit nicht Zufriedenheit, sondern das Fehlen von Unzufriedenheit, wohingegen das Gegenteil von Zufriedenheit demnach nicht Unzufriedenheit ist, sondern die fehlende Zufriedenheit. Hier bestehen also unterschiedliche Wirkungen.<sup>252</sup>

Die Forscher um Kano et al. haben das Zwei-Faktoren-Modell auf den Terminus der Kundenzufriedenheit übertragen<sup>253</sup>. Das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit betont, dass nicht alle Leistungen gleichermaßen Zufriedenheit auslösen. Demnach führen bestimmte Leistungen direkt zur Zufriedenheit, wobei die verschiedenen Leistungen unterschiedliche Grade

---

<sup>251</sup> Vgl. Herzberg et al. (1959), S. 101; Herzberg (1966), S. 71 ff.

<sup>252</sup> Vgl. Herzberg (1966), S. 71; Pinnow (2012), S. 116 ff.; Scholz (2013), S. 1.083 ff.; Tracht (2014), S. 31 ff.

<sup>253</sup> Vgl. Kano et al. (1984)

an Zufriedenheit bewirken. Darüber hinaus bestehen auch Leistungen, die Unzufriedenheit vermeiden und keine Zufriedenheit auslösen. Je nach individuellem Leistungsfaktor variiert hier ebenfalls der Grad an Vermeidung von Unzufriedenheit.<sup>254</sup>

Es lassen sich drei Arten von Faktoren auf das Konstrukt der Kundenzufriedenheit übertragen, die unterschiedliche Arten von Leistungen darstellen:<sup>255</sup>

- **Basis-**
- **Leistungs- und**
- **Begeisterungsfaktoren**

Die **Basisfaktoren** sind mit den Hygienefaktoren nach Herzberg gleichzusetzen. Kunden sehen die Erfüllung der Basisfaktoren als selbstverständlich an und dringen daher oft nicht aktiv in das Bewusstsein ein. Zufriedenheit kann also durch die Erfüllung der Basisfaktoren nicht erreicht werden. Die Erfüllung der (unbewussten) Erwartung durch die Basisfaktoren führt demnach nicht zum Erreichen des Konfirmationsniveaus. Werden die Basisfaktoren nicht erfüllt, führt dies zur Unzufriedenheit, da das Niveau der Zufriedenheit unterhalb des Konfirmationsniveaus sinkt.<sup>256</sup>

Kunden haben keine spezifischen Erwartungen an **Begeisterungsfaktoren**, daher werden diese nicht aktiv eingefordert. Die Nichterfüllung führt also nicht zu Unzufriedenheit. Werden jedoch Begeisterungsfaktoren erfüllt, entsteht Zufriedenheit oberhalb des Konfirmationsniveaus.<sup>257</sup>

**Leistungsfaktoren** stellt eine Erweiterung des Zwei-Faktoren-Modells dar. Es wird unterstellt, dass zwischen der Kundenzufriedenheit und der Leistung ein linearer Zusammenhang besteht. Bei exakter Übereinstimmung von Soll- und Ist-Leistung durch die Leistungsfaktoren liegt die Zufriedenheit auf dem Konfirmationsniveau. Bei einer Diskonfirmation liegt die Zufriedenheit ober- oder unterhalb des Konfirmationsniveaus, je nach positiver oder negativer Abweichung. Daraus lässt sich ableiten, dass die Kundenzufriedenheit bei den Leistungsfaktoren in Abhängigkeit vom Erfüllungsgrad der Erwartungen variiert.<sup>258</sup>

### **3.3.7 Zusammenfassung**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zum aktuellen Stand der Forschung verschiedene empirische Konstrukte bestehen, die die Entstehung von Kundenzufriedenheit erklären. Für

---

<sup>254</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 32

<sup>255</sup> Vgl. Huber et al. (2009), S. 73 ff.; Matzler et al. (2009), S. 318; Oliver (2009), S. 147 f.

<sup>256</sup> Vgl. King (1989), S. 3

<sup>257</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 25

<sup>258</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 34

diese Ausarbeitung dient das C/D-Paradigma als integrativer Rahmen um Kundenzufriedenheit zu erklären. Die Attributions-, Kontrast- und Attributions-Kontrast-Theorie basieren auf dem C/D-Paradigma und erklären, dass der Grad entstandener (Un)Zufriedenheit stark vom Erfüllungsgrad der Erwartungen abhängt. Auch die zeitliche Komponente spielt bei der Entstehung der Kundenzufriedenheit eine entscheidende Rolle. So variiert der Vergleichsstandard von Kunden mit dem Zeitverlauf und hängt stark davon ab, in welcher Situation sich Kunden aktuell befinden. Ergänzende Erklärungen bieten die Attributionstheorie und die Prospect-Theorie. Bei der Attributionstheorie hängt der Grad der Zufriedenheit stark davon ab, ob die (Nicht)Erfüllung der Erwartungen als (in)stabil oder kontrollierbar eingeschätzt wird und wer für das Resultat verantwortlich gemacht wird. Bei der Prospect-Theorie hingegen wird ein Nutzen als Gewinn (Zufriedenheit) oder Verlust (Unzufriedenheit) im Vorwege antizipiert. Diese Theorie liefert einen Erklärungsbeitrag, warum durch negative Diskonfirmation ein höherer Grad an Unzufriedenheit entsteht als bei gleich hoher positiver Diskonfirmation. Interessant ist in diesem Zusammenhang ebenfalls das Mehr-Faktoren Modell. Demnach bestehen unterschiedliche Leistungsfaktoren. Alle drei Faktorenarten haben einen unterschiedlichen Einfluss auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit und Unzufriedenheit.<sup>259</sup>

### **3.4 Auswirkungen von Kundenzufriedenheit**

Die Marketingwissenschaft befasst sich ebenfalls mit den Folgen von Kunden(un)zufriedenheit und wendet dabei Verhaltenstheorien als Ansätze zur Erklärung an. Angewandte Theorien sind die Equity Theory, Lerntheorien und die Risikotheorie.<sup>260</sup>

#### **3.4.1 Kundenstreben nach gerechter Austausch-Beziehung**

Die Equity Theorie beruht auf der Erklärung zur Einkommensgerechtigkeit nach Adams.<sup>261</sup> Wie beim C/D-Paradigma unterstellt die Equity Theorie einen psychologischen Vergleichsprozess bei Kunden. Dieser richtet sich jedoch auf eine Austauschsituation und nicht nach einem Objekt gem. C/D-Paradigma. Demnach streben Kunden nach Gerechtigkeit im Zuge einer Austauschbeziehung mit einem Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen. Personen neigen dazu, erbrachte Aufwendungen (Input) mit erhaltenen Erträge (Outcome) in ein Verhältnis zu setzen (Input-Outcome-Verhältnis) und dieses mit anderen Personen zu vergleichen.<sup>262</sup> Dabei

---

<sup>259</sup> Siehe hierzu Kapitel 6.4

<sup>260</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 36

<sup>261</sup> Vgl. Adams (1963); Adams (1965)

<sup>262</sup> Vgl. Adams (1965)

greifen Kunden auf zwei mögliche Vergleichsstandards zurück:<sup>263</sup> Vergleich des Input-Outcome-Verhältnisses mit dem Anbieter oder das Input-Outcome-Verhältnis anderer Kunden desselben Anbieters. Das Urteil über (Un-)Zufriedenheit basiert auf dem Empfinden von Gerechtigkeit in Bezug auf das Verhältnis zwischen investierter Kosten (Input) und entstandenem, resultierten Nutzen (Output) bei Transaktionen oder konstanten Geschäftsbeziehungen.<sup>264</sup>

Beispiele von Input können persönlicher Einsatz, Alter und Fähigkeiten in Bezug auf ein Objekt oder eine Person sein.<sup>265</sup> Als Outcome gelten vordergründig die Einflussgrößen Zufriedenheit, Vergütung für Leistungen, Status und persönliche Unterstützung.<sup>266</sup>

Bei Übereinstimmung des Input-Outcome-Verhältnisses zwischen vergleichenden Parteien besteht Gerechtigkeit (Equity) innerhalb einer sozialen Beziehung.<sup>267</sup> Besteht eine Differenz innerhalb des Input-Outcome-Verhältnisses von zwei Austauschpartnern besteht Ungerechtigkeit (Inequity).<sup>268</sup>

Selbst bei eigener Begünstigung kann im Rahmen eines Austauschverhältnisses Ungerechtigkeit (Inequity) empfunden werden. Dies bildet ein weiteres Indiz zur Kritik am Prinzip der individuellen Nutzenmaximierung.<sup>269</sup> Im Falle von empfundener Ungerechtigkeit führt dies bei Personen zu inneren Spannungen, die ein Streben zur Wiederherstellung von Gerechtigkeit auslöst.<sup>270</sup>

Es bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, um Gerechtigkeit (Equity) wiederherstellen zu können:<sup>271</sup> Veränderung der Einstellung (kognitive Elemente), Beendigung der Beziehung, Beeinflussung des Austauschpartners oder Veränderung (Optimierung) des Inputs.

Das Konstrukt der Equity-Theorie lässt sich auf das Konstrukt der Kundenzufriedenheit übertragen. Input von Kunden können die folgenden Einflussgrößen sein:<sup>272</sup> **Kosten der Informationssuche, Wartezeiten, Anfahrtkosten**. Das sog. Outcome für Kunden wird im Wesentlichen durch Zufriedenheit dargestellt.<sup>273</sup> Gerechtigkeit empfinden Kunden, wenn das Input-Outcome-Verhältnis mit dem des Lieferanten übereinstimmt. Eine Form der Ungerechtigkeit von Kunden

---

<sup>263</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 38

<sup>264</sup> Vgl. Adams (1963); Adams (1965); Blodgett et al. (1997); Bolton/Lemon (1999); Homburg et al. (2004); Homburg et al. (2005); Maxham/Netemeyer (2003); Stock-Homburg (2011); Tax et al. (1998)

<sup>265</sup> Vgl. Adams (1965), S. 281

<sup>266</sup> Vgl. Adams (1965), S. 278

<sup>267</sup> Vgl. Homans (1968), S. 30

<sup>268</sup> Vgl. Adams (1963), S. 424

<sup>269</sup> Siehe Adams (1965) S. 281; Austin/Walster (1975) S. 475; Homburg/Krohmer (2012)

<sup>270</sup> Vgl. Austin/Walster (1975), S. 475

<sup>271</sup> Vgl. Stock-Homburg (2011), S. 69

<sup>272</sup> Vgl. Fisk/Young (1985), S. 342

<sup>273</sup> Vgl. Blodgett et al. (1997); Oliver/Swan (1989a)

liegt vor, wenn das Outcome vergleichbar gering ist und für die Leistung ein hoher Preis (Input) bezahlt wurde. Es ist möglich, dass Kunden bei Begünstigungen eine Ungerechtigkeit empfinden. Dies ist der Fall, wenn ein sehr geringer Preis für eine Leistung mit hohem Outcome (Kundenzufriedenheit) getätigt wurde. Dies impliziert, dass Kunden eine hohe Bereitschaft haben, für außergewöhnlich positiv empfundene Leistungen höhere Preise zu zahlen. Kunden streben nach Wiederherstellung von Gerechtigkeit und nutzen dabei unterschiedliche Möglichkeiten. Eine Möglichkeit besteht darin, die Einstellung zum Anbieter zu verändern, da durch das Relativieren der Bedeutung eines Anbieters die Intensität der wahrgenommenen Ungerechtigkeit verringert werden kann. Als zweites können Kunden die Geschäftsbeziehung abbrechen und dadurch die empfundene Ungerechtigkeit beseitigen. Kunden können Anbieter aber auch beeinflussen durch aktive Einforderung verbesserter Konditionen oder Nachbesserungen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Variation des Inputs. Beispielhaft ist hier die Kürzung von Zahlungen zu nennen.<sup>274</sup>

Es bestehen vier Möglichkeiten zur Wiederherstellung von Kundengerechtigkeit:<sup>275</sup>

1. Einstellung zum Anbieter wechseln (Intensität der Inequity (Ungerechtigkeit) nimmt ab)
2. Abbruch der Geschäftsbeziehung
3. Aktive Beeinflussung des Anbieters (Forderung Nachbesserung, bessere Konditionen)
4. Variation des Inputs (Verzögerung oder Verringerung der Zahlungen)

Bei hohem Outcome steigert sich gem. der Equity-Theorie die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Damit kann die Equity-Theorie ein breites Spektrum der Verhaltens-Auswirkungen von Kunden durch den Erhalt und die Bewertung einer Leistung eines Lieferanten erklären.<sup>276</sup>

### 3.4.2 Kunden lernen und verändern Verhalten

Die Komplexität menschlicher Lernprozesse bedingt, dass in bestehender Literatur ein breites Spektrum an Lerntheorien besteht. Lernen wird demnach als Prozess verstanden, bei dem Erfahrungen erlangt werden, die langfristig das Wissen, die Einstellung bzw. das Verhalten verändern.<sup>277</sup>

Es bestehen vier Arten des Lernens:<sup>278</sup> *klassisches Konditionieren*, *instrumentelles / operantes Konditionieren*, *kognitives Lernen* sowie *Modelllernen*.

---

<sup>274</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 38

<sup>275</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2011), S. 69

<sup>276</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 38

<sup>277</sup> Vgl. Blackwell et al. (2006) S. 487 ff.; Hanna/Wozniak (2009) S. 137

<sup>278</sup> Vgl. Sheth et al. (1999), S. 310

Die vier Arten des Lernens stellen unterschiedliche Perspektiven dar wie Menschen Verhaltensweisen erlernen. Das Stimulus-Organism-Response Modell<sup>279</sup> dient als Grundlage zur Erklärung menschlichen Lernverhaltens.<sup>280</sup>

Ein großer Kritikpunkt der Lerntheorien in vielen Quellen ist, dass individuelle Unterschiede von Personen keine Berücksichtigung finden.<sup>281</sup>

Unter dem *klassischen Konditionieren* versteht man einen Prozess, bei dem Personen den Umgang zwischen zwei Stimuli erlernen auf Grund des konstanten Erscheinens als Paar. Damit kann erklärt werden, dass Kunden ein bestimmtes Ereignis automatisch mit einem anderen Objekt verknüpfen, obwohl dieses zum Zeitpunkt des Ereignisses nicht präsent ist. Beispielhaft würde eine Melodie (Ereignis) mit einem abwesenden Produkt (Bezugsobjekt) verknüpft werden.<sup>282</sup>

Das *instrumentelle/operante Konditionieren* berücksichtigt ansatzweise individuell wahrgenommene Belohnung/Bestrafung. Dies führt dazu, dass Belohnungen zur Verstärkung und Bestrafung zur Rücknahme von Verhalten führen.<sup>283</sup>

Eine Gemeinsamkeit zwischen dem *klassischen* und dem *instrumentellen/operanten Konditionieren* ist eine behavioristische Perspektive. Beide Theorien unterstellen, dass auf bestimmte äußere Reize ein bestimmtes Verhalten folgen wird, womit das S-O-R-Modell auf ein Stimulus-Response-Modell reduziert wird. Kognitive Prozesse (Denken, Ursachenzuschreibungen, Wahrnehmungen) erklären diese Theorien im Rahmen des Organismus nicht.<sup>284</sup> Diese beiden Theorien erklären, dass lernende Personen nicht denken sondern sich lediglich reaktiv verhalten.<sup>285</sup>

Beim *kognitiven Lernen* nehmen Personen Informationen auf und sammeln Erfahrungen. Kognitive Ansätze beschäftigen sich fast ausschließlich mit Kognitionen (Gedanken, Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten) einer Person.<sup>286</sup> Im Rahmen des S-O-R-Modells liegt der Fokus bei Ansätzen des kognitiven Lernens auf dem Organismus von Individuen. Verhalten und deren Einflüsse bleiben weitgehend unberücksichtigt.<sup>287</sup>

---

<sup>279</sup> Kurz: S-O-R

<sup>280</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 39

<sup>281</sup> Vgl. Sheth et al. (1999), S. 311

<sup>282</sup> Vgl. Sheth et al. (1999), S. 311

<sup>283</sup> Vgl. Hanna/Wozniak (2009), S. 142

<sup>284</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 39

<sup>285</sup> Vgl. Hanna/Wozniak (2009)

<sup>286</sup> Vgl. Sheth et al. (1999), S. 312

<sup>287</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 40

Die **Soziale Lerntheorie** (auch Theorie des Modelllernens genannt) berücksichtigt sowohl die kognitive als auch die behavioristische Perspektive und alle drei Komponenten des S-O-R-Modells werden integrativ behandelt. Der Fokus liegt auf den Beobachtungen dritter Personen und deren kognitiver Verarbeitung.<sup>288</sup>

Für die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit sind zwei Lerntheorien von hoher Relevanz:<sup>289</sup>

- **instrumentelles/operantes Konditionieren**
- **Soziale Lerntheorie**

### **3.4.2.1 Verhaltensveränderung durch Belohnung oder Bestrafung**

Auf Sinner (1938) geht die Theorie des instrumentellen bzw. operanten Konditionierens zurück.<sup>290</sup> Verhaltensweisen werden durch Konsequenzen vorangegangenen Verhaltens wie Zufriedenheit (Belohnung) oder Unzufriedenheit (Bestrafung) erlernt. Zufriedenheit führt zu einer Verstärkung des bisherigen Verhaltens und kann Loyalität bedingen wohingegen Unzufriedenheit zum Anbieterwechsel führen kann, also zur Rücknahme bisherigen Verhaltens.<sup>291</sup>

Die Theorie des instrumentellen / operanten Konditionieren bezieht sich auf die Annahme, dass vergangenes Verhalten Konsequenzen auf zukünftiges Verhalten nach sich zieht. Damit wird nur das Verhalten fortgeführt, für welches Individuen in der Vergangenheit eine "Belohnung" erhalten haben. Verhalten, welches zur Bestrafung vergangener Verhaltensweisen führte, führt tendenziell zu einer Verhaltensänderung.<sup>292</sup> Bei fehlender Belohnung oder Bestrafung hingegen wird das vergangene Verhalten aus dem Bewusstsein gelöscht.<sup>293</sup>

Wie wahrscheinlich ein Verhaltensmuster wiederholt wird variiert und hängt davon ab, wie häufig die Bestrafung / Belohnung auftritt, wie hoch die Qualität /Quantität ist, wie kontinuierlich diese wahrgenommen wird, ob eine zeitliche Nähe (Kontiguität) zur Bestrafung / Belohnung besteht und ob ein Zusammenhang (Kontingenz) erlebt wird.<sup>294</sup>

Die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit konnten verschiedentlich durch die Theorie des instrumentellen Konditionierens erklärt werden. Hoyer/MacInnis (2007) hat in diesem Rahmen ein Prozessmodell des Lernens entwickelt. Mit der Auswahl einer Leistung, die durch verschiedene Auswahlkriterien beeinflusst wird, beginnt der Prozess. Während der Nutzung zeigt sich,

---

<sup>288</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 40

<sup>289</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 40

<sup>290</sup> Vgl. Skinner (1938)

<sup>291</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016) S. 37 abgeleitet aus Hanna/Wozniak (2009); Hoyer/MacInnis (2004); Skinner (1938)

<sup>292</sup> Vgl. Wilkie (1994), S. 270

<sup>293</sup> Vgl. Wiswede (2012), S. 68

<sup>294</sup> Vgl. Wiswede (2012), S. 68

ob die Leistung subjektiv den Erwartungen des gewählten Kriteriums entspricht (z.B. Leistungskriterien). Bei einer Bestätigung (Zufriedenheit) wird der Kunde auf gleicher Basis wie zuvor seine Kaufentscheidung treffen. Bei Bestrafung (Unzufriedenheit) hingegen verändert der Kunde in Zukunft sein Verhalten zur Auswahl einer Leistung und die Loyalität gegenüber einem Anbieter wird aufgelöst.<sup>295</sup>

#### **3.4.2.2 Verhaltensveränderung durch Beobachtung dritter Kunden**

Die Soziale Lerntheorie wird auch als "Theorie des Modelllernens" bezeichnet.<sup>296</sup> Die soziale Lerntheorie basiert auf Verhaltensweisen. Diese werden gemäß der Theorie durch Beobachtungen von Verhaltensweisen dritter Personen (Modellen) erlernt.<sup>297</sup> Bei Loyalität einer dritten Person gegenüber einem Anbieter verhält sich der Kunde auch loyal.<sup>298</sup>

Die Soziale Lerntheorie führt die behavioristische als auch die kognitive Perspektive zusammen.<sup>299</sup> Beobachtete Modelle, Vorbilder oder Helden, die von Individuen bevorzugt zum Lernen herangezogen werden, sind insbesondere ältere Personen (ältere Freunde oder Geschwister), Personen mit höherem Status (z.B. Vorgesetzter), überdurchschnittlich intelligent wahrgenommene Personen (Wissenschaftler, Professoren etc.) sowie berühmte Personen (Musiker, Sportler, Moderatoren etc.).<sup>300</sup>

Nach der Sozialen Lerntheorie können Individuen über zwei Möglichkeiten Ihre Einstellungen und Verhaltensweisen von anderen Personen erlernen:<sup>301</sup>

- Lernen durch Imitation: Nachahmen von Verhaltensweisen oder Einstellungen anderer
- Lernen durch Konsequenzen des Verhaltens dritter Personen

Loyales Verhalten von Kunden kann nach dieser Theorie durch zwei mögliche Ansätze erlernt werden:<sup>302</sup>

1. **Imitationslernen:** Kunden beobachten andere Kunden mit hoher Loyalität zu einem bestimmten Anbieter. Dieser Fall führt dazu, dass der beobachtende Kunde dieses Verhalten nachahmt und sich seinerseits auch loyal verhält.
2. **Lernen aus Konsequenzen des Verhaltens anderer Kunden:** Kunden beobachten andere Kunden, die sich zu bestimmten Anbieter loyal verhalten. Dadurch werden in der Wahrnehmung

---

<sup>295</sup> Vgl. Hoyer/MacInnis (2007), S. 255

<sup>296</sup> Vgl. Sheth et al. (1999), S. 315

<sup>297</sup> Vgl. Bandura et al. (1976), S. 75

<sup>298</sup> Vgl. Hanna/Wozniak (2009); Hoyer/MacInnis (2004); Skinner (1938)

<sup>299</sup> Vgl. Bandura (1978); Bandura (1986); Bandura et al. (1976); Fulk (1993); Peteraf/Shanley (1997)

<sup>300</sup> Vgl. Sheth et al. (1999), S. 315

<sup>301</sup> Vgl. Luthans/Kreitner (1985), S. 113

<sup>302</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 42–43

der beobachtenden Kunden bestimmte Risiken (bspw. fehlende Qualität der Leistung) minimiert. Als Ergebnis dieser Beobachtung und Einschätzung ergibt sich, dass diese Kunden sich ebenfalls loyal gegenüber diesem Lieferanten verhalten.

### 3.4.3 Kunden senken individuelle Risiken bei Kaufentscheidungen

Die Risikotheorie wurde in einer Arbeit von Bauer (1960) entwickelt.<sup>303</sup> Gem. der Risikotheorie nehmen Kunden vor einer Kaufentscheidung Anstrengungen auf sich, um das wahrgenommene Risiko zu reduzieren. Ein Beispiel ist die Möglichkeit der Reduktion von Risiko durch den Einsatz von Loyalität zu einem Anbieter, mit dessen Leistung der Kunde zufrieden ist.<sup>304</sup> Die Risikotheorie gilt als theoretische Grundlage in zahlreichen Arbeiten.<sup>305</sup> In der Risikotheorie wird davon ausgegangen, dass Kunden innerhalb ihres Kaufverhaltens Versuche unternehmen, die das subjektiv wahrgenommene spezifische Risiko eines Kaufes reduzieren sollen.<sup>306</sup> Risiko entsteht dadurch, dass vor dem Kauf unvollständige Informationen über die Konsequenzen des Handelns von Kunden bestehen.<sup>307</sup> In welchem Ausmaß Risiko von Kunden wahrgenommen wird hängt von zwei Faktoren ab:<sup>308</sup>

- empfundene Unannehmlichkeit potentieller Konsequenzen
- geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit der Konsequenz

Bevorstehende Kaufentscheidungen bedingen sechs Arten von Risiken, die Kunden empfinden können:<sup>309</sup>

- funktionales Risiko der Eigenschaften eines Produktes / Leistung oder der Funktionsfähigkeit der Leistung
- finanzielles Risiko – in Bezug auf eine Fehlinvestition
- physisches Risiko – körperliche Gefährdung durch eine Leistung
- soziales Risiko – Schädigung der sozialen Stellung durch eine bevorstehende Leistung
- psychologisches Risiko – mögliche Diskrepanz zwischen der Leistung und Einschätzung, d.h. es könnte eine mangelnde Identifikation mit der Leistung auftreten
- zeitliches Risiko – Ineffizienz, Zeitverlust durch viele Trainings / Lernprozesse etc.

Bei zu hohem subjektiv empfundenem Risiko eines Kunden (Übertreffen einer individuellen Toleranz) setzt eine Bemühung ein, durch bestimmte Aktivitäten das Risiko auf ein akzeptables

---

<sup>303</sup> Vgl. Bauer (1960)

<sup>304</sup> Vgl. Bauer (1960), Peter/Olson (2008), Stone/Mason (1995)

<sup>305</sup> U.a. Gemünden (1985a), Gemünden (1985b); Hansen (1972); Katz (1983); Locander/Hermann (1979); Panne (1977); Rosenstiel/Ewald (1979)

<sup>306</sup> Vgl. die Arbeit von Bauer (1960)

<sup>307</sup> Vgl. Hoyer/MacInnis (2007), S. 68

<sup>308</sup> Vgl. Peter/Olson (2008), S. 77

<sup>309</sup> Vgl. Stone/Mason (1995), S. 144

Niveau zu senken.<sup>310</sup> Als Beispiel einer Risikoreduktion kann angeführt werden, dass bei zu hoch empfundenen, subjektiv wahrgenommenen Risiko das loyale Kaufverhalten durch den Kunden aufgelöst wird.<sup>311</sup>

#### **3.4.4 Zusammenfassung**

Dieser Abschnitt befasste sich mit den wissenschaftlichen Konstrukten, die Auswirkungen von (Un)Zufriedenheit der Kunden erklären können. Die Auswirkungen beziehen sich stets auf das veränderte Verhalten von Kunden nach Beurteilung einer Leistung (Konfirmation oder Diskonfirmation) und beziehen damit sämtliche verhaltenswissenschaftlichen Konzepte ein.

Die Equity-Theorie beschreibt, dass Kunden im Rahmen von Austauschbeziehungen nach Gerechtigkeit streben und Ihr Verhalten dementsprechend anpassen. Die Lerntheorien beschreiben, dass Kunden sich in Ihrem Verhalten verändern können, wenn sie bestraft oder belohnt werden oder durch Beobachtung dritter Kunden Ihr eigenes Verhalten anpassen. Die Risikotheorie beschreibt, dass Kunden vor dem Entschluss einer Transaktion Ihr Verhalten bereits ändern können. Dabei streben Kunden stets danach, Ihr Risiko zu verringern. Ist das subjektiv empfundene Risiko zu hoch, würde es gar nicht erst zu einer Transaktion führen, loyales Verhalten kann nicht entstehen. Insgesamt lässt sich somit feststellen, dass der Grad der Kundenzufriedenheit definitiv das Verhalten von Kunden verändert. Sind Kunden zufrieden, verhalten diese sich loyal und der Lieferant profitiert durch die Erreichung betriebswirtschaftlicher Zielgrößen. Sind Kunden hingegen unzufrieden, können sich Kunden illoyal verhalten. Dies bedingt, dass kritische Zielgrößen gegebenenfalls nicht erreicht werden können.

---

<sup>310</sup> Vgl. Blackwell et al. (2006), S. 254

<sup>311</sup> Vgl. Hentschel (1991), S. 25

## 4 Praktische Relevanz von Kundenzufriedenheit im Industriegüter-Marketing

Die Erhebung der Kundenzufriedenheit ist eine Disziplin der Marktforschung.<sup>312</sup> Die Marktforschung liegt wiederum im Verantwortungsbereich des Marketings.<sup>313</sup> Im industriellen Marketing bestehen Besonderheiten, die es bei der Messung von Kundenzufriedenheit zu beachten gilt. Diese Besonderheiten gegenüber dem Konsumgütermarketing erfordern eine gesonderte Analyse, die es bei der Erhebung von Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich zu berücksichtigen gilt.<sup>314</sup> Im folgenden Abschnitt wird daher betrachtet, welche Unterschiede zwischen dem Industriegüter-Marketing zum Konsumgüter-Marketing bestehen. Zwei Besonderheiten sind die Interaktionen auf industriellen Märkten sowie die Multipersonalität bei organisationalen Einkaufsentscheidungen. Ferner wird dargestellt, wie sich Marktforschung auf industriellen Märkten darstellt und was ein geeignetes Verfahren darstellt, um industrielle Kundenzufriedenheit zu messen. Damit bildet dieses Kapitel die Grundlage, um Kundenzufriedenheit in den industriellen Kontext zu bringen.

### 4.1 Besonderheiten im Industriegüter-Marketing

Im Rahmen industrieller Märkte und dessen Marketingaktivitäten werden häufig unterschiedliche Begriffe verwendet. Einige Forscher diskutieren über Business-to-Business Marketing<sup>315</sup> oder Business Marketing<sup>316</sup>, weitere unter dem Namen Investitionsgütermarketing<sup>317</sup>, Industriegütermarketing oder industrielles Marketing<sup>318</sup>. Innerhalb dieser Begrifflichkeiten bestehen zwar Überschneidungsbereiche, dennoch sind es keine identischen Begriffe. Investitionsgüter-, Industriegütermarketing und industrielles Marketing weisen zwar weitestgehend die identische Bedeutung auf, B2B-Marketing hingegen ist im Vergleich dazu kein deckungsgleicher Begriff. Dies liegt daran, da das B2B-Marketing den konsumtiven Groß- und Einzelhandel einbezieht.<sup>319</sup> Dennoch hat sich der Begriff B2B international durchgesetzt, dient ebenfalls als Begriff für industrielle Marketingaktivitäten und wird daher synonym verwendet.<sup>320</sup>

---

<sup>312</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 74 ff.); Homburg (2015), S. 250

<sup>313</sup> Siehe u.a. Homburg (2015), S. 1149

<sup>314</sup> Vgl. Plinke (1992), S. 831

<sup>315</sup> Kurz: B2B-Marketing

<sup>316</sup> Vgl. Michel et al. (2003)

<sup>317</sup> Vgl. Engelhardt/Günter (1981)

<sup>318</sup> Vgl. Plinke (2000)

<sup>319</sup> Vgl. Plinke (2000); Genau dieser Bereich wird von dieser Ausarbeitung ausgeschlossen, da innerhalb der Handelsstrukturen von Konsumgüterherstellern einige Probleme bestehen und dies für die Ausarbeitung keine Relevanz besitzt.

<sup>320</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 19–20

Mit dem Begriff Marketing werden heutzutage imagebezogene Markenartikel wie Coca-Cola, Nivea, Milka oder Marlboro assoziiert. Marken und Unternehmen von Industriegütern scheinen im Rahmen des Marketings eher unbekannt zu sein. Dies ist bemerkenswert, da der Umsatz auf Industriegütermärkten im Vergleich zu Konsumgütermärkten wesentlich höher ist.<sup>321</sup>

Industriegüter sind alle Leistungen, die von Unternehmen oder Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen herzustellen und nicht an Endkonsumenten distribuiert werden.<sup>322</sup> Gemäß dieser Definition wird deutlich, warum die kumulierten Transaktionen gemessen am Umsatz auf Industriegütermärkten viel größer sind als auf Konsumgütermärkten. Industrielle Märkte zeichnen sich im Vergleich zu Konsumgütermärkten durch eine höhere Anzahl an Wertschöpfungs- und Vorlieferungsstufen aus (bspw. Rohstofflieferant, Vorlieferant, Hauptlieferant, Hersteller), was schlussendlich zu höheren Umsätzen führt.<sup>323</sup>

Neben den höheren Umsätzen entwickelt sich der Industriegütermarkt zu einem Käufermarkt. Daher gewinnen Fragestellungen zur Vermarktung von Industriegütern immer mehr an Bedeutung.<sup>324</sup> Dieser Umstand verdeutlicht, wie wichtig das Marketing im industriellen Kontext ist.<sup>325</sup>

Die beiden Marketingansätze Industriegüter-Marketing und Konsumgüter-Marketing weisen durchaus konzeptionelle Gemeinsamkeiten auf. Innerhalb beider Märkte geht es konkret um das Management von Wettbewerbsvorteilen auf den betroffenen Märkten. Diese verfolgen das Ziel, eine der Konkurrenz überlegene Leistung an den Nachfrager anzubieten. Dieses Verständnis wird als komparativer Konkurrenzvorteil<sup>326</sup> bezeichnet und steht im Zentrum aller Marketing-Entscheidungen sowohl im Konsumgüter- als auch im Industriegütermarketing.<sup>327</sup> Jedoch ist das erfolgreiche Management von KKV auf Konsumgütermärkten anderen Herausforderungen ausgesetzt als auf Industriegütermärkten, da der Vermarktungsprozess grundsätzlich verschieden ist.<sup>328</sup>

---

<sup>321</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 17–18

<sup>322</sup> Vgl. Engelhardt/Günter (1981)

<sup>323</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 18

<sup>324</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 18

<sup>325</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 18

<sup>326</sup> kurz: KKV

<sup>327</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2014)

<sup>328</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 20

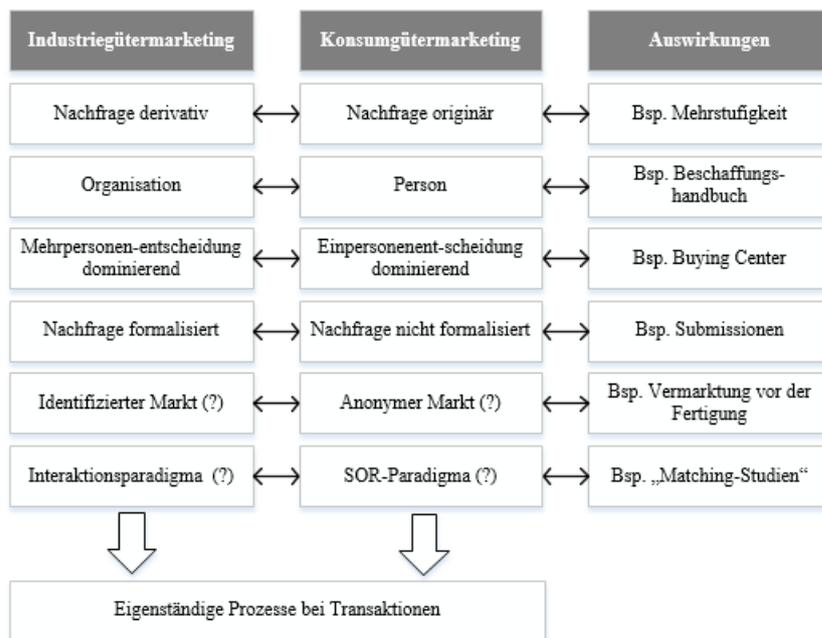


Abbildung 6: Unterscheidung der Vermarktung in Anlehnung an Backhaus/Voeth (2015), S. 21

Ein wesentlicher Unterschied ist darin zu sehen, dass Industriegütermärkte sich nicht durch originäre, sondern durch derivative, also eine abgeleitete Nachfrage auszeichnen. Dies bedeutet, dass sich die Nachfrage nach einem bestimmten Rohstoff aus mehreren, nachgelagerten Stufen ableiten lässt.<sup>329</sup> Daher sind Entscheidungen im Marketing auf Grundlage des eigenen und der nachgelagerten Märkte zu treffen, was zu einer erhöhten Komplexität führt.<sup>330</sup> Hinzu kommt, dass auf nachgelagerten Stufen sowohl quantitative als auch qualitative Anforderungen gestellt werden, die Lieferanten erfüllen müssen und welche Kunden auf nachgelagerten Stufen erwarten. Diese Erwartungen wirken sich auf die Beziehungen zwischen den Transaktionspartnern unterschiedlicher Stufen aus.<sup>331</sup> Dieser Umstand erhöht die Komplexität im Rahmen der Messung der Kundenzufriedenheit. Daher sollte die Kundenzufriedenheit detailliert gem. quantitativer als auch qualitativer Anforderungen erhoben werden.<sup>332</sup>

Ein weiterer Unterschied ist darin zu sehen, dass innerhalb des Industriegüter-Marketings organisationale Käufer agieren. So bestehen im Vergleich zu personalen Entscheidungen wie auf Konsumgüter-Märkten bei Unternehmen Beschaffungsrichtlinien. Diese Richtlinien steuern das Kaufverhalten, kontrollieren Kaufentscheidungen und geben somit alle beschaffungsrelevanten Kriterien vor, an denen sich zu orientieren gilt.<sup>333</sup> Zufriedenheitsrelevant ist in diesem

<sup>329</sup> Vgl. Webster (1991), S. 10 ff.

<sup>330</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 22

<sup>331</sup> Vgl. Grün/Wolfrum (1994) S. 182 ff.

<sup>332</sup> Vgl. Rudolph (1998) S. 67

<sup>333</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 21

Kontext, wie ein Lieferant individuell auf die Richtlinien und Vorgaben seiner Kunden im Rahmen der Beschaffung reagiert und auf diese eingehen kann.<sup>334</sup>

Eine weitere Abgrenzung ist darin zu sehen, dass auf Industriegüter-Märkten organisationale Entscheidungen zu treffen sind. Diese sind durch Mehrpersonenentscheidungen gekennzeichnet.<sup>335</sup> Hier besteht die Herausforderung des Marketings, für unterschiedliche Erwartungen unterschiedliche Lösungen anbieten zu können und somit die Präferenzkonflikte effizient zu beseitigen. Mehrpersonenentscheidungen bestehen zwar auch auf dem Konsumgüter-Markt (bspw. Autokauf der Familie), dennoch gilt dieses Phänomen auf dem Industriegüter-Markt primär als repräsentativ.<sup>336</sup> Die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse innerhalb einer Mehrpersonenentscheidung sind bei der Erhebung der Kundenzufriedenheit ebenfalls zu berücksichtigen.

Auf Industriegüter-Märkten ist die Nachfrage organisationaler Beschaffer stärker formalisiert. Dies findet seinen Ausdruck insb. im Rahmen von Ausschreibungen. Die Auftragsvergabe erfolgt in der Art, dass alle Lieferanten die Vergabekriterien für einen potenziellen Auftrag erhalten. Dies führt zu einer Aufhebung leistungsbezogener Profilierung, da alle Lieferanten strikt die Ausschreibungsvorgaben einhalten, um den Zuschlag für einen Auftrag zu erhalten.<sup>337</sup> Daher sollte gemessen werden, inwieweit ein Lieferant die Vorgaben in Ausschreibungen einhält und ob die in dem Angebot beinhalteten Zusagen eingehalten wurden<sup>338</sup>.

Auf Industriegüter-Märkten bestehen i.d.R. identifizierte Märkte, was bedeutet, dass die jeweilige Leistung auf bekannte Einzelkunden individuell ausgerichtet wird. Die genaue Definition von Kunden wird möglich auf Grund geringer Anzahl an Kunden<sup>339</sup> und Lieferanten<sup>340</sup>. Häufig bestehen enge Kontakte zwischen den Kunden<sup>341</sup>. Sind die Produkte technologisch stark spezialisiert, werden diese Kontakte weiter vertieft.<sup>342</sup>

Konsumgüter-Märkte hingegen zeichnen sich durch anonyme Märkte aus. Allerdings hat diese Sichtweise an Bedeutung verloren auf Grund neuer Kommunikations- und Informationsmedien, wodurch auch auf Konsumgüter-Märkten definierte Kunden angesprochen werden und die Märkte somit nicht mehr gänzlich anonym sind. Dennoch lässt sich feststellen, dass auf

---

<sup>334</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 21

<sup>335</sup> siehe Kapitel 4.3

<sup>336</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 21 ff.

<sup>337</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 22

<sup>338</sup> zur richtigen Zeit, in der richtigen Qualität, mit der richtigen Menge und am richtigen Ort

<sup>339</sup> Vgl. Bingham/Raffield (1990), S. 8

<sup>340</sup> Vgl. Dichtl/Engelhardt (1980), S. 147

<sup>341</sup> Bspw. durch Informationskreise, denen verschiedene Einkäufer angehörig sind

<sup>342</sup> Vgl. (vgl. Dichtl/Engelhardt (1980), S. 147

Industriegüter-Märkten weiterhin der Schwerpunkt auf definierten Kundengruppen liegt. Begründet wird dies mit dem hohen Anteil an Auftragsfertigungen, wohingegen auf Konsumgüter-Märkten durchaus spontane Käufe durch unbekannte oder undefinierte Konsumenten regelmäßiger stattfinden.<sup>343</sup> Die hohe Markttransparenz führt dazu, dass die Messung von Kundenzufriedenheit besonders wichtig wird. Auf Grund der Transparenz und der hohen Vernetzung innerhalb der jeweiligen Branche werden hohe und niedrige Kundenzufriedenheitswerte in einem beträchtlichen Maße an aktuelle und potenzielle Kunden kommuniziert.<sup>344</sup>

Auf Grundlage organisationaler Beschaffung besteht der Einkaufsprozess aus mehreren Phasen. Zweifelsfrei besteht eine Phasenstruktur auch im Konsumgüter-Marketing, diese ist im direkten Vergleich jedoch nicht so stark ausgeprägt. Die langfristige Auslebung von Geschäftsbeziehungen steht in engem Zusammenhang mit der Phasenstruktur des Industriegüter-Marketings. Gem. Literatur bestehen unterschiedliche Phasen wie bspw. die Wahrnehmung eines Problems, Vorabfrage über ein Angebot, Auftragsabwicklung sowie Nutzungsphase.<sup>345</sup> Für die Messung von Kundenzufriedenheit können die einzelnen Phasen jeweils im Rahmen des Messinstrumentes berücksichtigt werden. So sind für beschaffungsrelevante Phasen sicherlich andere Kriterien von Bedeutung wie während der Nutzungsphase. Daneben kann die Zufriedenheit auch phasenübergreifend abgefragt werden.<sup>346</sup>

Eine wesentliche Unterscheidung liegt in der Vermarktung von Produkten. Auf Konsumgütermärkten findet weiterhin die einseitig gerichtete Transaktionsbeziehung gem. SOR-Paradigma Anwendung. Dabei wird ein Marketing-Programm gem. der 4 Ps<sup>347</sup> vom Lieferanten festgelegt, was den Stimulus darstellt. Dieser wirkt auf den Käufer (Organism) und führt zu einer Reaktion (Response - Kauf, Menge, Zahlungsbereitschaft etc.). Bezogen auf eine Transaktion findet in diesem Modell kein Einfluss statt. Das Paradigma des Interaktionsansatzes hingegen ist dadurch gekennzeichnet, dass die beteiligten Rollen sich gegenseitig beeinflussen und Leistungen und Gegenleistungen werden untereinander abgestimmt. Ein Erfolg im Rahmen des Interaktionsparadigmas ist nicht nur durch Preis-/Leistungs-Performance bedingt, sondern wird auch von strukturellen und verhaltensspezifischen Indikatoren beeinflusst. Dies sollte bei der Messung der Kundenzufriedenheit ebenfalls berücksichtigt werden. Der zentrale Unterschied der Verhaltensparadigmen liegt an der unterschiedlichen zeitlichen Struktur der Vermarktungs-

---

<sup>343</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 22

<sup>344</sup> Vgl. Rudolph (1998) S. 66

<sup>345</sup> Vgl. Backhaus/Günter (1976); Bingham/Raffield (1990); Brand (1972); Laczniaik (1979); Robinson et al. (1967); Strothmann (1979); Webster Jr (1965); Webster/Wind (1972b)

<sup>346</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 68

<sup>347</sup> Marketing Mix bestehend aus Product, Price, Place, Promotion

und Leistungserstellung. Bei identifizierten Märkten ist der Vermarktungsprozess bereits vor Leistungserstellung abgeschlossen. Anonyme Märkte hingegen vermarkten nach Leistungserstellung.<sup>348</sup> Im Kontext der Kundenzufriedenheit sollte daher ebenfalls abgefragt werden, inwieweit die Interaktion über den gesamten Beziehungszeitraum aus Kundenperspektive zufriedenstellend war. Dies kann global abgefragt werden. Denkbar ist sicherlich auch, synonym zu der Phasenstruktur die Kooperationsfähigkeit während bestimmter Phasen während der Geschäftsbeziehung zu messen (bspw. Auftragsabwicklung, Nutzungsphase, Garantiephase, außerhalb der Garantie o.ä.) oder die Kooperationsfähigkeit verschiedener Funktionen, die in Kundenkontakt stehen abzufragen.<sup>349</sup>

Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass auf Industriegüter-Märkten ganzheitliche Leistungsbündel erworben werden.<sup>350</sup> Damit erwerben Kunden nicht nur die Kernleistung eines Produktes, sondern alle begleitenden Nebenleistungen.<sup>351</sup> Industriellen Dienstleistungen wird daher eine besondere Rolle zugesprochen.<sup>352</sup> Konkret geht es hierbei um ein breites Spektrum an Dienstleistungen wie Beratungsleistungen, Risikoübernahmen, Aus- und Weiterbildung, kaufmännische Unterstützung, technischer Service, Finanzierungsdienstleistungen u.v.m.<sup>353</sup> Eine Auswirkung dieser umfangreichen Bündelung verschiedener Dienstleistungen bei industriellen Transaktionen ist die wesentlich höhere Komplexität im Vergleich zum Konsumgüter-Markt. Darüber hinaus besteht eine viel größere Variantenvielfalt im Rahmen industrieller Dienstleistungen.<sup>354</sup> Der Umstand umfangreicherer Dienstleistungen als ganzheitliches Leistungsbündel einer Transaktion erhöht die Komplexität im Rahmen von Maßnahmen der Kundenzufriedenheit. Aus diesen Gründen ist empfehlenswert eine Messung der Kundenzufriedenheit auf verschiedenen Ebenen durchzuführen. Demnach sollte nicht nur ein globaler Index über die Kundenzufriedenheit oder eines einzelnen Bestandteils des Leistungsbündels (Wie zufrieden waren Sie mit dem technischen Service?) erstellt werden. Vielmehr sollte detailliert nach einzelnen Aspekten oder Leistungsparametern der Leistungsbündel abgefragt werden, um die Kundenzufriedenheit effizient zu messen.<sup>355</sup>

Vergleicht man Konsumgüter mit Industriegütern lässt sich zweifelsfrei feststellen, dass Industriegüter tendenziell eine wesentlich höhere Komplexität aufweisen. Zudem sind Industriegüter

---

<sup>348</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 22

<sup>349</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 22–23

<sup>350</sup> Vgl. Morris/Davis (1992)

<sup>351</sup> Vgl. Engelhardt et al. (1993), S. 407 ff.; Homburg/Garbe (1996a), S. 69

<sup>352</sup> Vgl. Homburg/Garbe (1996b); Simon 1993a, S. 3 ff.

<sup>353</sup> Vgl. Plinke (1991); Simon (1993ba), S. 3

<sup>354</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1994), S. 78

<sup>355</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 66

meist stark erklärungsbedürftig und verlangen von Kunden ein umfassendes Wissen über die Funktionalität.<sup>356</sup> Im Kontext der Erfassung der Kundenzufriedenheit gilt zu beachten, dass detailliert alle Leistungskriterien der betrachteten Produkte, Services und Dienstleistungen erhoben werden sollten. Zudem ist denkbar, dass abzufragende Leistungskriterien variieren können, sofern sich das Leistungsangebot stark unterscheidet.<sup>357</sup>

## 4.2 Interaktionen auf industriellen Märkten

Interaktionen werden als Austauschprozesse verstanden und sind gekennzeichnet durch Aktion und Reaktion der interagierenden Geschäftspartner.<sup>358</sup> Geprägt werden Geschäftsbeziehungen durch die Eigenschaften der involvierten Geschäftspartner, den Prozess der Interaktion, Faktoren des Umfeldes sowie der Atmosphäre der Interaktion.<sup>359</sup> Industrielle Märkte zeichnen sich durch langfristig orientierte, dauerhafte und komplexe Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Kunden aus.<sup>360</sup>

Ein wesentliches Kriterium der Abgrenzung von Industrie- und Konsumgütermärkten ist daher die Dauer von Geschäftsbeziehungen. Die Dauer von Geschäftsbeziehungen ist tendenziell langfristig. Dies ist bedingt durch die engen, persönlichen Beziehungen zwischen den beteiligten Kontakten, wodurch dauerhafte und strukturell äußerst komplexe Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Geschäftspartnern entstehen.<sup>361</sup> Das zentrale Element von Interaktionsprozessen auf dem Markt von Industriegütern sind die persönlichen Beziehungen zwischen den interagierenden Partnern.<sup>362</sup> Auf industriellen Märkten bestehen ebenfalls vertragliche Konstrukte und außervertragliche Bindungen (Mitgliedschaften in Verbänden o.ä.), die Beziehungen absichern und vertiefen.<sup>363</sup>

Der Projekt-Charakter bei industriellen Transaktionen bedingt ebenfalls die lange Dauer von Geschäftsbeziehungen, da Transaktionen hier i.d.R. über mehrere Phasen laufen.<sup>364</sup> Daneben sind häufig hohe Investitionen von Kunden notwendig, um Industriegüter zu kaufen.<sup>365</sup> Dadurch würden bei einem Wechsel des Anbieters hohe Wechselkosten entstehen. Daher ist

---

<sup>356</sup> Vgl. Dichtl/Engelhardt (1980), S. 146

<sup>357</sup> Gem. Produkt-, Anlagen- und Systemgeschäft, siehe Kapitel 5.3, auch Rudolph (1998), S. 66

<sup>358</sup> Vgl. Kern (1990)

<sup>359</sup> Vgl. Håkansson (1982)

<sup>360</sup> Vgl. Ford (1980); Håkansson (1982); Hutt/Speth (1992); Turnbull P./Wilson D. (1989)

<sup>361</sup> Vgl. u.a. Frazier et al. (1988), S. 54; Håkansson (1982), S. 14; Hutt/Speth (1992), S. 12; Ring/Van de Ven, Andrew H (1992), S. 98

<sup>362</sup> Vgl. Ivens/Leischnig (2015), S. 58

<sup>363</sup> Vgl. Büker (1991), S. 39

<sup>364</sup> Vgl. Backhaus/Günter (1976), S. 265; Plinke (1991), S. 173; Robinson et al. (1967), S. 12

<sup>365</sup> komplexe, individualisierte Maschinen oder Anlagen, Systeme und Datenverarbeitungsprogramme sowie individuell auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Produktentwicklungen; vgl. Gundlach/Murphy (1993), S. 233; Macbeth (1994), S. 24 ff.; Turnbull P./Wilson D. (1989), S. 233

ein kollaboratives Verhalten und die Investition in kontinuierliche Geschäftsbeziehungen günstiger als ein permanenter Wechsel zu anderen Anbietern.<sup>366</sup> Håkansson (1982) verweist darauf, dass vielmehr Bemühungen in die Pflege der Beziehung unternommen werden als das auf Transaktionen gerichtete Handeln wie Verkauf oder Einkauf.<sup>367</sup> Es besteht der grundsätzliche Wille der Geschäftspartner, "[...] den einmal gefundenen Kontakt aufrechtzuerhalten und gegebenenfalls weiterzuentwickeln".<sup>368</sup> Demnach streben Unternehmen nicht danach, Transaktionen zu tätigen sondern vielmehr nachhaltige Beziehungen aufzubauen.<sup>369</sup>

Beispielhafte Unternehmen, die sich durch langfristige Geschäftsbeziehungen auszeichnen sind u.a. Anlagenbauer, Beratungsunternehmen und die gesamte Zulieferindustrie im Automobilbereich.<sup>370</sup> Geschäftsbeziehungen innerhalb des Industriegüter-Marktes weisen zudem einige typische Merkmale auf, die sich in vier Punkten kategorisieren lassen:<sup>371</sup>

- Anpassung
- Kooperation und Konflikt
- Soziale Interaktion
- Routinisierung

Auf industriellen Märkten bestehen grds. vier verschiedene Formen der Geschäftsbeziehungen. Je nach Anzahl der Interaktionspartner<sup>372</sup> und der Ebene der Interaktion<sup>373</sup> wird die Form der Interaktion bestimmt. Bei einer Beziehung zwischen zwei Geschäftspartnern (Dyade) besteht demnach eine dyadisch-personale Beziehung. Ist die Interaktionsebene hingegen organisational, besteht eine dyadisch-organisationale Interaktion. Besteht eine Beziehung mit mehr als zwei Geschäftspartnern (Netzwerk), so besteht zwischen Personen eine multipersonale Interaktion und auf organisationaler Ebene eine multiorganisationale Interaktion.<sup>374</sup>

Zur Erklärung von Interaktionen innerhalb Geschäftsbeziehungen bestehen grds. zwei Arten von Modellen. Zum einen bestehen Strukturmodelle wie das von zahlreichen empirischen Studien genutzte Industrial Marketing Purchasing Group. Dieses Modell unterstellt, dass Märkte als Netzwerke beschrieben werden, die von Individuen gebildet werden. Die Individuen wie-

---

<sup>366</sup> Vgl. Jarillo (1988), S. 37

<sup>367</sup> Vgl. Håkansson (1982), S. 14

<sup>368</sup> Ivens/Leischnig (2015), S. 56

<sup>369</sup> Vgl. Robinson et al. (1967), S. 139

<sup>370</sup> Vgl. Ivens/Leischnig (2015), S. 55–56

<sup>371</sup> Vgl. Håkansson/Snehota (1995)

<sup>372</sup> zwei Partner = Dyade, größere Anzahl = Netzwerk

<sup>373</sup> Individuell = zwischen Personen, organisationale = zwischen Unternehmen/Organisationen

<sup>374</sup> Für ein umfassenderes Verständnis von Formen der Interaktion wird an dieser Stelle auf Backhaus/Voeth (2014), S. 107 ff.; Ivens/Leischnig (2015), S. 58 ff. verwiesen

derum sind gem. diesem Modell zu Organisationen zugehörig. Innerhalb dieses Modells bestehen Austauschbeziehungen, die als Grundlage für Anbieter-Kunden-Beziehungen gesehen werden. Daneben erklären sog. Prozessmodelle ebenfalls Interaktionen innerhalb von Geschäftsbeziehungen. Diese orientieren sich an den Phasen von Geschäftsbeziehungen. Hier besteht u.a. das Modell von Dwyer, welches nach Wahrnehmungs-, Erkundungs-, Ausweitungs- sowie Bindungsphase unterscheidet<sup>375</sup>.

Auf Grundlage der Ausführungen sollte die Kundenzufriedenheit im industriellen Marketing als beziehungsspezifisches und weniger als transaktionsspezifisches Konstrukt verstanden werden.<sup>376</sup> Beziehungen zwischen Kunde und Lieferant sind häufig bilateral und Produkte werden an die Bedürfnisse der Kunden angepasst. Damit sind die Kunden im Gegensatz zum passiven Kunden im Konsumgüterbereich, aktive Partner. Damit nimmt die Kundenzufriedenheit eine wichtige Position beim erfolgreichen Herstellen, Entwickeln und der Instandhaltung von Interaktionen auf industriellen Märkten ein.<sup>377</sup>

Zudem betonen langfristige Beziehungen im Industriegüter-Marketing die Wichtigkeit von Kundenzufriedenheit. Langfristige Geschäftsbeziehungen bedeuten, dass Kunden nicht nur eine Transaktion tätigen, sondern immer wiederkehrende Transaktionen unternehmen. Für den Lieferanten bedeutet dies eine kontinuierliche Umsatz- und Ertragsgröße. Sollten Kunden unzufrieden sein, könnten diese zu alternativen Lieferanten wechseln und damit eine nachhaltige Reduktion dieser Erfolgsgrößen verursachen. Dieser Umstand führt zweifelsfrei zu Verlusten oder Gewinnreduktion. Dies begründet, dass der Einsatz von Werkzeugen zur Erfassung, Erhalt bzw. Erhöhung der Kundenzufriedenheit im Kontext industriellen Marketings unbedingt notwendig scheint, damit nachgelagerte Erfolgsgrößen langfristig gesichert werden und Kunden sich loyal gegenüber Ihrer Lieferanten verhalten.<sup>378</sup>

### **4.3 Buying Center - Wer sind meine relevanten Kundenkontakte**

Kundenzufriedenheitsstudien im Konsumgüterbereich fokussieren sich bei der Analyse relevanter Inhalte lediglich auf einen individuellen Konsumenten.<sup>379</sup> Die besondere Situation auf industriellen Märkten jedoch führt dazu, dass die Konzentration auf einen einzigen Kunden-

---

<sup>375</sup> Vgl. Dwyer et al. (1987), S. 21; für ein umfassendes Verständnis von Interaktionsmodellen wie Struktur- und Prozessmodellen siehe Ivens/Leischnig (2015), S. 63 ff.

<sup>376</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 16

<sup>377</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 15–16

<sup>378</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 65

<sup>379</sup> Vgl. Cadotte et al. (1987); Oliver (1997); Spreng et al. (1996); Tse/Wilton (1988)

kontakt und seine eigenen Bedürfnisse vor dem Hintergrund der Multipersonalität im Industriegüter-Marketing zu eng gefasst scheint. Vielmehr scheint es notwendig zu sein, kundenzufriedenheitsrelevante Befragungen auf industriellen Märkten durch alle am Kaufentscheidungsprozess und in Geschäftsbeziehungen beteiligten Kontakte eines Unternehmens durchführen zu lassen. Seit über vier Jahrzehnten bestehen in diesem Zusammenhang Forschungen im Industriegüter-Marketing, die das multipersonale Beschaffungsverhalten von Unternehmen analysieren.<sup>380</sup> Vor diesem Hintergrund wird das für den organisationalen Einkauf verantwortliche Gremium, das sog. Buying Center, beschrieben<sup>381</sup> und welche Besonderheiten im industriellen Kontext dadurch entstehen. Anschließend erfolgt eine Einschätzung, inwieweit das Buying Center eine Relevanz auf das Thema Kundenzufriedenheit hat. Zudem werden die relevanten Rollen des Buying Centers vorgestellt, im industriellen Kontext besonders wichtig erscheinen sowie was es bei der Erhebung kundenzufriedenheitsrelevanter Inhalte je Funktion zu beachten gilt.

Innerhalb einer Geschäftsbeziehung im Industriegüter-Bereich sind grds. mehrere Funktions- und Hierarchieebenen mit individuellen (möglicherweise rivalisierenden) Zielen und Einflüssen eingebunden. Ein Kunde bzw. Lieferant besteht daher aus mehreren Individuen, die in Transaktionen eingebunden sind und diese verschiedentlich beeinflussen. In sehr seltenen Fällen werden Entscheidungen durch eine einzige Person getroffen und kollektive Entscheidungen dominieren.<sup>382</sup> Dieses Phänomen wird in Wissenschaft und Literatur als Buying Center bezeichnet.<sup>383</sup> Das Buying-Center kann definiert werden als [...] informal, crosssectional decision-unit, in which the primary objective is the acquisition, importation, and processing of purchasingrelated information [...]."<sup>384</sup>

Die Analyse des Buying Centers dient auch dazu, das Kaufverhalten der am Kaufprozess involvierten Personen unter der Berücksichtigung externer Einflussfaktoren zu analysieren, um daraus die Kundenansprache des Lieferanten zu optimieren.<sup>385</sup> Trotz der intensiven Forschungen und den daraus abgeleiteten Empfehlungen hat die Bedeutung des Buying Centers erst in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewinnen können.<sup>386</sup> Auf der Seite des Lieferanten be-

---

<sup>380</sup> Vgl. Herbst/Kemmerling (2015), S. 33

<sup>381</sup> Vgl. Herbst/Kemmerling (2015), S. 33

<sup>382</sup> Vgl. Haas (1989), S. 31; Lilien G. W./Wong (1984)a; Webster/Wind (1972a)

<sup>383</sup> Vgl. Robinson et al. (1967)), teilweise wird auch der Begriff "Decision Making Unit" verwendet, vgl. Backhaus (1992b), S. 778

<sup>384</sup> Spekman/Stern (1979), S. 56

<sup>385</sup> Vgl. Johnston/Bonoma (1981a)

<sup>386</sup> Vgl. Klähn (2013)

steht synonym zum Buying Center das sog. *Selling Center*. Die Kombination aus Buying Center und Selling Center bildet das *Transaction Center*.<sup>387</sup> Im Transaction Center werden Art und Konditionen einer Transaktion festgelegt.<sup>388</sup>

Um die Mitglieder eines Buying Centers zu identifizieren bestehen verschiedene Möglichkeiten:<sup>389</sup>

- nach *Personen*
- nach *Rollen*
- nach *Funktionen*

*Personen* innerhalb eines Buying Centers sind relativ leicht identifizierbar und können konkret angesprochen werden. Dagegen verantworten Rollen-, bzw. Funktionsträger häufig über organisational vorgegebene Aufgaben die unabhängig von der Person sind. Dadurch sollten alle drei Konzeptionen gleichzeitig analysiert werden.<sup>390</sup>

Zur Unterscheidung der einzelnen Mitglieder eines Buying Centers wird in der wissenschaftlichen Literatur häufig der Ansatz von *Rollen* diskutiert. Demnach bestehen fünf verschiedene Rollen innerhalb eines Buying Centers:<sup>391</sup>

- *Entscheider* (engl. Decider)
- *Beeinflusser* (engl. Influencer)
- *Einkäufer* (engl. Purchaser)
- *Informationsselektierer* (engl. Gatekeeper)
- *Benutzer* (engl. User)

Daneben wird der Ansatz von Rollen durch Bonoma (1982) um den Initiator ergänzt.<sup>392</sup>

Die *Entscheider* bestimmen i.d.R. über die Auftragsvergabe auf Grundlage Ihrer Autorität. Die Autorität kann formal bestimmt sein oder ist informal verursacht. Informale Entscheider sind besonders schwierig zu identifizieren, da informale Autorität für außenstehende Personen häufig nicht erkennbar ist. Die Rolle der Entscheider wird i.d.R. von der Unternehmensleitung wahrgenommen. Wie der Name des *Beeinflussers* bereits verrät, können diese auf die Entscheidung einwirken. Dies ist nicht auf formale oder informale Autorität zurückzuführen, sondern

---

<sup>387</sup> Vgl. Backhaus (1991), S. 9

<sup>388</sup> Vgl. Backhaus (1992b), S. 779

<sup>389</sup> Vgl. Kirsch et al. (1980), S. 67; für einen umfassenden Überblick zum Konzept des Buying Center; Johnston/Bonoma (1981a); Møller (1985); Wind/Thomas (1980)), wobei drei Einstellungen wesentlich zur Identifikation der Mitglieder sind (vgl. Backhaus (1992a), S. 63

<sup>390</sup> Vgl. Backhaus (1992a), S. 63

<sup>391</sup> Vgl. Backhaus (1992a), S. 64; Bonoma (1982), S. 113 ff.; Webster/Wind (1972b), S. 78 ff.

<sup>392</sup> Vgl. Bonoma (1982)

liegt an der konkreten Aufgabe innerhalb des Unternehmens. Der Einfluss bezieht sich meist auf technische Anforderungen oder bestimmte Normen, die den Spielraum der Beschaffung bereits im Vorwege reduzieren. Beeinflusser bereiten häufig Entscheidungen der Beschaffung vor. Der **Einkäufer** wählt im Rahmen der formalen Kompetenzen mögliche Lieferanten aus, tätigt letztendlich offiziell die Kaufabschlüsse und ist Mitglied der Einkaufsabteilung. Der sog. **Informationsselektierer** ist für den Fluss von Informationen verantwortlich und selektiert für das Buying Center relevante Informationen und -quellen. Der **Benutzer** nimmt die Rolle des Verwendens der relevanten Güter ein. Häufig verfügen Benutzer über notwendige Erfahrungen und initiieren dadurch den Prozess der Entscheidungsfindung und bestimmen damit auch über einen erfolgreichen Abschluss der Beschaffung.<sup>393</sup>

Neben dieser Kategorisierung besteht ein weiteres Konstrukt zur Analyse des Buying Centers. Dieses leistet einen Beitrag für das Verständnis darüber, wer grds. für oder gegen eine bestimmte Entscheidung innerhalb des Buying Centers eingestellt ist und auf Grundlage welcher Kompetenz die Aktivitäten zum Fördern oder Verhindern beruhen. Dieses Konstrukt hat seinen Ursprung im Rahmen der Innovationsforschung. Demnach bestehen Rollen, die im Rahmen von Innovationen auf Grund Ihrer Einstellung bestimmte Prozesse fördern und wiederum andere Rollen, die Projekte verhindern oder erschweren. Der **Promotor** nimmt dabei die Rolle eines aktiven Förderers bzw. Unterstützers ein wohingegen der **Opponent** Versuchen unternimmt, bestimmte Prozesse zu verhindern. Grds. lassen sich **Promotoren** in **Fach- und Machtpromotoren** kategorisieren, synchron dazu können **Opponenten** ebenfalls in **Fach- und Machtopponenten** eingestuft werden. Dieses Konstrukt lässt sich auf Prozesse im Rahmen von Beschaffungen übertragen, wobei Promotoren Beschaffungsprojekte fördern und Opponenten versuchen, diese zu verhindern.<sup>394</sup>

**Machtpromotoren** haben in Unternehmen eine hierarchisch hohe Position und verfügen damit über formale Entscheidungsmacht. Machtpromotoren sollten aggregierte Gesamtbeurteilungen erhalten, um Entscheidungen für ein bestimmtes Projekt zu treffen.<sup>395</sup> Unternehmen des Industriegüter-Marktes zeichnen sich durch eine hohe technische Orientierung aus. Machtpromotor üben daher in industriellen Unternehmen eher eine aktivere, operative Tätigkeit aus. Daher wird die Rolle des Machtpromotors häufig von Mitgliedern der Anlagen- oder Produktionsplanung

---

<sup>393</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 60

<sup>394</sup> Vgl. die Arbeit von Witte (1973)

<sup>395</sup> Vgl. Witte (1973), S. 17 ff.

bzw. Produktentwicklung eingenommen und welche häufig den technischen Bereich zugeordnet werden können.<sup>396</sup>

**Fachpromotoren** verfügen über fachspezifisches Know-How und fördern Beschaffungsprozesse. Fachpromotoren fördern aktiv und intensiv Entscheidungen der Beschaffung wobei die hierarchische Rolle keine Relevanz besitzt.<sup>397</sup> Ein Fachpromotor ist grds. kein Spitzenmanager. Dafür erkennt dieser Potenziale und die Limitation neuer Produkte und Verfahren auf Grund seines detaillierten Fachwissens.<sup>398</sup> In industriellen Märkten nehmen daher insbesondere die Nutzer die Rolle des Fachpromotors ein, welche i.d.R. in der Produktion beschäftigt sind.<sup>399</sup>

Neben dem Macht- und Fachpromotor besteht ein Ansatz eines dritten Promotors, der sog. **Beziehungspromotor**.<sup>400</sup> Beziehungspromotoren fördern Prozesse aktiv und intensiv durch persönliche Beziehungen.<sup>401</sup> Sie verfügen über eine bestimmte formale Position innerhalb eines sozialen Netzwerkes und über ein gewisses Maß fachspezifischen Wissens. Durch dieses Know-How erkennen Beziehungspromotoren selbst, wer bestimmte Probleme innerhalb Ihres Netzwerkes lösen kann und werden innerhalb des Buying Centers als Vermittler von Experten akzeptiert. Einkäufer nehmen häufig die Rolle von Beziehungspromotoren ein, da diese formale Autorität besitzen, mit externen Geschäftspartnern interagieren und somit Angebote einholen und überprüfen können.<sup>402</sup>

Trotz intensiver Analyse der im Buying Center involvierten Personen, Rollen und Funktionen gestaltet sich eine eindeutige Zuordnung der beschriebenen Rollen zu den Rollenträgern in der Praxis schwierig. Die Person, die schlussendlich die Kaufentscheidung trifft muss nicht zwingend mit der Person übereinstimmen, die nach außen als Käufer auftritt.<sup>403</sup>

Innerhalb des Buying Centers können verschiedene Personen dieselbe Rolle besetzen oder eine Person kann mehrere Rollen (im Extremfall alle Rollen) ausüben.<sup>404</sup> Gem. des Promotorenmodells nach Witte werden die Aufgaben der Macht- und Fachpromotoren jedoch häufiger von verschiedenen Personen des Buying Centers ausgeübt.<sup>405</sup> Im Zuge der Identifikation relevanter Rollen kommt erschwerend hinzu, dass sich die Mitgliedschaft im Buying Center während eines Transaktionsprozesses oder über den Zeitrahmen einer Geschäftsbeziehung verändern

---

<sup>396</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 61

<sup>397</sup> Vgl. Witte (1973), S. 18 ff.

<sup>398</sup> Vgl. Hausschildt/Chakrabati (1988), S. 384

<sup>399</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 61–62

<sup>400</sup> Vgl. Gemünden/Walter (1993), S. 23 ff.; Gemünden/Walter (1996)

<sup>401</sup> Vgl. Gemünden/Walter (1993), S. 141

<sup>402</sup> Vgl. Gemünden/Walter (1993), S. 141

<sup>403</sup> Vgl. Dichtl/Engelhardt (1980), S. 147 ff.

<sup>404</sup> Vgl. Backhaus (1992a), S. 65

<sup>405</sup> Vgl. Witte (1973), S. 55

kann.<sup>406</sup> Ferner gilt die Einstellung zu einer bevorstehenden Transaktion einer bestimmten Person des Buying Centers nicht als repräsentative Einstellung für das gesamte Unternehmen.<sup>407</sup>

Diese Aspekte haben zur Folge, dass empirische Studien nicht dieses formelle Rollen-Modell untersuchen sondern sich typischerweise auf die Untersuchung der verschiedenen Funktionen (operatives Management, Produktion/Konstruktion, Qualitätskontrolle, Forschung & Entwicklung, Einkauf, Finanzen, Vertrieb, Geschäftsführung, Technik, Marktforschung, Experten<sup>408</sup>) fokussieren, die durch die beteiligten Personen eines Buying Centers repräsentiert werden. Generell lässt sich feststellen, dass verschiedene organisatorische Funktionen mit den verschiedenen Rollen korrespondieren und so identifiziert werden können<sup>409</sup>, wodurch empirische Arbeiten die funktionsbezogene Untersuchung des Buying Centers präferieren.<sup>410</sup>

Jede Funktion des Buying Centers verfolgt eigene Interessen und Orientierungen. Daraus ergibt sich, dass die unterschiedlichen Funktionen verschiedene Kriterien bei der Beurteilung eines Lieferanten heranziehen.<sup>411</sup> Dies führt dazu, dass die wahrgenommene Kundenzufriedenheit innerhalb der verschiedenen Funktionen des Buying Centers variieren kann.<sup>412</sup> Der Ansatz unterschiedlicher Gewichtung der Kriterien geht auf die SERVQUAL Arbeit durch Parasuraman et al. (1988) und den Ansatz von Sheth (1973) zurück.<sup>413</sup> Sheth (1973) identifizierte Prozesse, bei denen die unterschiedlichen Rollen innerhalb des Buying Centers unterschiedliche Erwartungen aufwiesen.<sup>414</sup> Weitere Studien belegten, dass die Wichtigkeit verschiedener Kriterien zur Beurteilung der Zufriedenheit in der Zusammenarbeit mit Lieferanten von der individuellen Funktion innerhalb des Buying Centers abhängt.<sup>415</sup> Diese Unterschiede in der Wichtigkeit einzelner Kriterien sind selbst dann gegeben, wenn bei übergeordneten Zielen Konsens innerhalb aller Mitglieder besteht.<sup>416</sup>

Eine Vielzahl an empirischen Studien konnte zudem belegen, dass die organisationalen Funktionen **Einkauf**, **Technik** und **Produktion** im Buying Center sehr stark involviert sind oder den

---

<sup>406</sup> Vgl. Spekman/Johnston (1986), S. 525

<sup>407</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 63

<sup>408</sup> Vgl. Brand (1972), S. 66 ff.; Rudolph (1998), S. 72; siehe auch Johnston (1981), S. 262; Johnston/Bonama (1981b), S. 256; McQuiston (1989), S. 74 für ähnliche Ansätze; Lilien G. W./Wong (1984) bspw. befragten in der metallverarbeitenden Industrie verschiedenste Funktionsbereiche aus der Geschäftsführung, Produktion, Technik und Einkauf

<sup>409</sup> Vgl. Webster/Wind (1972b)

<sup>410</sup> Vgl. die Arbeiten von Dawes et al. (1992); Wilson/Woodside (1994)

<sup>411</sup> Vgl. Sheth (1973), S. 52

<sup>412</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 28

<sup>413</sup> Vgl. die Arbeit von Parasuraman et al. (1988) sowie Sheth (1973) S. 52

<sup>414</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 19

<sup>415</sup> Vgl. die Arbeit von Cooper et al. (1991) und Wilson/Woodside (1994) sowie Homburg/Rudolph (2001) S. 19; Møller/Laaksonen (1986) S. 184; Rudolph (1998), S. 63

<sup>416</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 19

größten Einfluss bei Entscheidungen ausüben.<sup>417</sup> Rudolph (1998) stellten bei der Sichtung verschiedener empirischer Untersuchungen fest, dass am Häufigsten Personen aus den Funktionen Einkauf sowie die Nutzer aus der Produktion befragt wurden. Darüber hinaus stellten sie fest, dass Personen aus der Technik ebenso häufig am Entscheidungsprozess beteiligt sind.<sup>418</sup> Weitere Funktionen können ebenfalls Teil des Buying Centers sein, sind aber i.d.R. nicht involviert am Entscheidungsprozess. Ein Beispiel ist der Präsident oder Geschäftsführer.<sup>419</sup>

Die **Einkäufer** fokussieren sich mehr auf kommerzielle Fakten.<sup>420</sup> Die typischen Tätigkeiten von Einkäufern sind alle Prozesse rund um die Auftragsabwicklung sowie Lieferanten-Identifikation, -Auswahl und -Verhandlungen.<sup>421</sup> Andere Studien belegen, dass die Auftragsabwicklung eine hohe Wichtigkeit zur Entstehung von Kundenzufriedenheit aufweist.<sup>422</sup> Demnach kann davon ausgegangen werden, dass Einkäufer den Prozess der Auftragsabwicklung als besonders wichtig einstufen. Für den Vertrieb des Lieferanten ist der Einkäufer von allen Buying Center Mitgliedern häufig am Einfachsten zu erreichen und der Einkäufer hat gewöhnlich regelmäßig Kontakt zu den Vertriebsmitarbeitern des Lieferanten.<sup>423</sup> Daher ist davon auszugehen, dass für den Einkäufer eine langfristige Betreuung durch den Außendienst des Lieferanten von Bedeutung ist.<sup>424</sup>

**Techniker** tendieren dazu, technischen Eigenschaften eine hohe Wichtigkeit zuzuschreiben.<sup>425</sup> Aus diesem Grund sind Produkteigenschaften für Ingenieure sehr wichtig. Ingenieure sind in Organisationen typischerweise für technische Entscheidungen verantwortlich und werden kritisiert, sobald innerhalb der Organisation Beschwerden über die durch Ingenieure bezogenen Produkte entstehen. Daher ist für die Ingenieure die Reaktion des Lieferanten auf Reklamationen und Beschwerden sehr wichtig. Vor diesem Hintergrund zählt die Handhabung von Reklamationen/Beschwerden für Ingenieure ebenfalls zu einem wichtigen Kriterium, um Kundenzufriedenheit erklären zu können.<sup>426</sup>

---

<sup>417</sup> siehe Arbeiten von Brand (1972); Johnston (1981), S. 132; Johnston/Bonoma (1981a); Johnston/Bonoma (1981b); Lilien G. W./Wong (1984); McQuiston (1989); Moriarty/Bateson (1982); Sheth (1973); Wilson/Woodside (1994)

<sup>418</sup> Vgl. Rudolph (1998)

<sup>419</sup> Vgl. Sheth (1973), S. 52

<sup>420</sup> Vgl. Mast/Hawes (1986), S. 3

<sup>421</sup> Vgl. Crow/Lindquist (1985); Mattson (1988); Spekman et al. (1996)

<sup>422</sup> Vgl. die Arbeiten von Cooper et al. (1991) und Wilson/Woodside (1994)

<sup>423</sup> Vgl. Johnston/Bonoma (1981b)

<sup>424</sup> Vgl. Naumann et al. (1984)

<sup>425</sup> Vgl. Mast/Hawes (1986), S. 3

<sup>426</sup> Vgl. Mast/Hawes (1986)

Mitarbeiter aus der **Produktion** sind die Anwender der Produkte und dementsprechend mit den technischen Produkteigenschaften vertraut.<sup>427</sup> Daher ist die Leistung oder das Produkt für Mitglieder aus der Produktion für die insgesamt Zufriedenheit ein bedeutender Treiber. Darüber hinaus werden kontinuierliche, technische Informationen über das Produkt benötigt, welche inhaltlich deutlich über den Anforderungen standardisierter technischer Beschreibungen liegt. Ist der Vertrieb des Lieferanten in dieser Hinsicht geschult, kann dieser den Mitarbeitern aus der Produktion/Herstellung wertvolle und den Anforderungen entsprechende Informationen übermitteln. Damit bildet die Interaktion mit Vertriebsmitarbeitern ein weiteres wichtiges Kriterium zur Erzeugung von Kundenzufriedenheit für Mitarbeiter der Produktion.<sup>428</sup>

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass mehrere Kundenkontakte und mehrere Funktionen innerhalb eines Unternehmens nach der Kundenzufriedenheit befragt werden sollten. Die zu befragenden Personen sollten demnach relevante Funktionen wie Einkauf, Technik oder Produktion verantworten.<sup>429</sup> Dies ist besonders darin begründet, da jede Funktion eigene Interessen vertritt und zur Beurteilung von Lieferanten Kriterien anders gewichtet<sup>430</sup> und somit Unterschiede in den Zufriedenheitsurteilen auftreten können.<sup>431</sup>

Für die Vereinfachung der Identifikation der Rollen im Buying Center wird zudem empfohlen, eine Kategorisierung gem. der Funktion und nicht der Rolle vorzunehmen, da dies einfacher umzusetzen scheint. Die Kundenkontakte sollten den Funktionen zugeordnet werden, um objektivere Ergebnisse im Rahmen der Kundenzufriedenheit zu erhalten.<sup>432</sup>

Zudem konnte festgestellt werden, dass die individuelle Kundenzufriedenheit der jeweiligen Mitglieder des Buying Centers und der gesamten Buying Center Zufriedenheit nicht linear verläuft. Begründet wird dies mit dem größeren Einfluss individueller Unzufriedenheit im Vergleich zur individuellen Zufriedenheit auf das gesamte Buying Center. Daher wird empfohlen, individuelle Unzufriedenheit aufzudecken und zu eliminieren und dies im Rahmen der Planung kontinuierlicher Maßnahmen der Kundenzufriedenheit zu berücksichtigen.<sup>433</sup>

Jüngere Entwicklungen des Buying Centers in der Praxis sind ebenfalls zu beachten. So werden im Zuge von Verhandlungen die Mitglieder des Buying Centers aufgeteilt, wodurch Einkäufer und Nutzer getrennt mit dem Vertrieb des Lieferanten verhandeln, sodass eine Trennung der

---

<sup>427</sup> Vgl. Naumann et al. (1984), S. 121; Sheth (1973), S.52

<sup>428</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 19–20

<sup>429</sup> Vgl. die Arbeiten von Brand (1972); Johnston (1981); Johnston/Bonoma (1981a), Johnston/Bonoma (1981b); Lilien G. W./Wong (1984); McQuiston (1989); Moriarty/Bateson (1982); Sheth (1973); Wilson/Woodside (1994)

<sup>430</sup> Vgl. Sheth (1973), S. 52

<sup>431</sup> Siehe Multiple Informant-Ansatz in Kapitel 5.5, auch Dawes et al. (1992) oder Kohli (1989)

<sup>432</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 64

<sup>433</sup> Vgl. Austen et al. (2012)

Verhandlung über Leistungskriterien und Preise stattfindet. Denkbar ist, dass dieser Trend zu Unzufriedenheiten bestimmter Buying Center Mitglieder<sup>434</sup> führen könnte, wenn der Preis die Leistung negativ beeinflusst.<sup>435</sup>

Für einen umfassenden Überblick zum Konstrukt Buying Center wird an dieser Stelle auf Herbst/Kemmerling (2015) verwiesen, die sämtliche Forschungsarbeiten aus den vergangenen 40 Jahren zum Konstrukt Buying Center untersuchten.<sup>436</sup>

#### **4.4 Marktforschung auf industriellen Märkten**

Wie bereits beschrieben liegt der Umsatz auf dem Industriegütermarkt deutlich über dem des Konsumgütermarktes. Dennoch liegt das Budget zur Investition von Marktforschungsaktivitäten auf dem Konsumgütermarkt deutlich über dem des Investitionsgütermarktes. So hat der Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. angegeben, dass seine Mitglieder der Konsumgüterbranche in 2015 insg. 571,59 Mio. € in Marktforschung investierten, wohingegen Mitglieder der Investitionsgüter-Branche lediglich 42,34 Mio. € investierten.<sup>437</sup> Eine Erklärung könnte sein, dass der Forschungsbedarf auf dem Konsumgütermarkt wesentlich höher sein könnte. Genauer betrachtet ist diese Einschätzung jedoch falsch.<sup>438</sup>

Marktforschung wird definiert als eine Funktion eines Unternehmens, welche durch elementare Aufgaben dabei unterstützt, dass das Unternehmen dauerhaft überleben kann und wettbewerbsfähig bleibt. Die Marktforschung ermöglicht durch seine Aufgabenbereiche die kunden- sowie marktorientierte Entwicklung von Produkten, die zu einem wirtschaftlich sinnvollen Preis angeboten und in ausreichender Stückzahl verkauft werden können.<sup>439</sup>

Die industrielle Marktforschung besteht häufig aus drei Aufgabenbereichen:<sup>440</sup>

1. Marktchancen- und risikenanalyse
2. Entwicklung und Kontrolle konkreter marketingpolitischer Maßnahmen
3. Kontrolle nicht-monetärer Erfolgskriterien

Die Marktchancen- und -risikenanalyse bedingt, dass frühzeitig Hinweise identifiziert werden, mit welchen Produkten und Leistungen das Unternehmen auf welchen Märkten erfolgreich sein

---

<sup>434</sup> Insbesondere die Funktionen des technischen Anwenders oder Technikers

<sup>435</sup> Vgl. Herbst/Austen (2011)

<sup>436</sup> Vgl. Herbst/Kemmerling (2015), S. 35 ff.

<sup>437</sup> Vgl. ADM (2016)

<sup>438</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 74

<sup>439</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 74

<sup>440</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 74

wird. Typische Aufgaben sind die Analyse des Wettbewerbs, Identifikation geeigneter Marktsegmente inkl. Bestimmung des zugehörigen Marktvolumens. Industriegüter-Marktforschung umfasst dabei die Analyse nachgelagerter Wertschöpfungsketten. Eine weitere zentrale Verantwortung im Rahmen dieser Tätigkeit liegt darin, die konkreten Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden zu analysieren. Damit bildet die Marktanalyse die Grundlage für die Analyse der Kundenzufriedenheit, da relevante Erwartungen der Kunden erfasst und überprüft werden können. Darauf aufbauend können Handlungsempfehlungen für zukünftige Marktentscheidungen abgeleitet werden.<sup>441</sup>

Entwicklung und Kontrolle konkreter marketingpolitischer Maßnahmen: Eine weitere wesentliche Aufgabe industrieller Marktforschung ist die Entwicklung eines Marketing-Mix und dessen Erfolgchancen zu prüfen sowie nach Implementierung zu kontrollieren und ggf. Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Dies erfolgt unter Berücksichtigung Buying Center relevanter Besonderheiten der Multipersonalität und der individualisierten Bedürfnisse. Die Kommunikation zum Kunden sollte auf direkter Kommunikation beruhen und es sollten keine breit streuenden Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden. Für die Kundenzufriedenheitsstudie bedeutet dies, dass Ankündigungen und Maßnahmen zur Erhebung dieser über die direkte Kommunikation zum Kundenkontakt erfolgen sollten.<sup>442</sup>

Die Kontrolle nichtmonetärer Erfolgskriterien liegt ebenfalls in der Verantwortung der industriellen Marktforschung. Hier werden auf Grundlage der engen und langfristigen Geschäftsbeziehungen permanent Kriterien wie Bekanntheit, Image, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung überprüft. Die Situation auf industriellen Märkten führt dazu, dass ein Anbieterwechsel wesentlich negativere Folgen hat als auf dem Konsumgütermarkt. Dies liegt an der wesentlich geringeren Anzahl an Kunden, die Industriegüterunternehmen im Vergleich zu Konsumgüterunternehmen aufweisen. Eine Abwanderung kann daher zu wesentlich höherer Gewinnreduktion führen. Aus diesem Grund gilt die Messung der Kundenzufriedenheit als besonders wichtige Disziplin der industriellen Marktforschung und kann damit Abwanderung verhindern.<sup>443</sup>

Die industrielle Marktforschung ist also dafür verantwortlich, auf Industriegütermärkten Anforderungen und Bedürfnisse der aktuellen und potenziellen Kunden zu ermitteln.<sup>444</sup>

---

<sup>441</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 74

<sup>442</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 74–75

<sup>443</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 75

<sup>444</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 75

Aufgrund der Komplexität industrieller Produkte und der Multipersonalität sind die Aufgaben der Marktforschung anspruchsvoll und erfordern daher besondere bzw. modifizierte Instrumente aus der Marktforschung des Konsumgütermarktes.<sup>445</sup>

Konkrete Instrumente industrieller Marktforschung sind die Sekundär- und Primärforschung sowie Beobachtungen auf Industriegütermärkten.<sup>446</sup>

Industriegüterunternehmen nutzen externe Dienstleistungen für Zwecke der Marktforschung relativ wenig. Dennoch ist die industrielle Marktforschung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Ohne die Erkenntnis über Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche der Kunden oder ohne die Identifikation von Problemen der Geschäftsbeziehung besteht für Industriegüterunternehmen eine große Gefahr: Der Verlust von Kunden. Daher ist die Beschaffung dieser Informationen ein unverzichtbares Instrument der industriellen Marktforschung, um nachhaltig die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten.<sup>447</sup>

Grundsätzlich bestehen zwei Optionen, relevante Informationen über Marktforschungsinhalte wie der Erhebung der Kundenzufriedenheit zu beschaffen. Eine Option ist es, diese Informationen über eigene Unternehmensressourcen durch eine Marktforschungsabteilung eigenständig durchführen zu lassen. Eine andere Möglichkeit ist, die Marktforschungsdaten der Kundenzufriedenheit über einen externen Dienstleister zu beschaffen.<sup>448</sup>

Sollte die Erhebung der Kundenzufriedenheit durch eine eigene Marktforschungs-Aktivität durchgeführt werden, bestehen mehrere Vorteile. Eigene Marktforscher verfügen über unternehmensspezifische Erfahrung. Marktforschungsinstitute sind häufig für direkte Wettbewerber tätig, wodurch Ergebnisse zum Wettbewerb gelangen können. Eine interne Marktforschung verfügt über einen besseren Einblick während der Durchführung und hat dadurch bedingt einen größeren Kontroll-Hebel.<sup>449</sup>

Mehrere Gründe bestehen, um die Erhebung der Kundenzufriedenheit durch einen externen Dienstleister durchführen zu lassen. Zunächst einmal sollte dies extern geschehen, wenn keine Marketingforschungsabteilung oder fehlendes Expertenwissen besteht. Aber auch bei bestehender Marketingforschungsabteilung bestehen weitere Gründe, externe Dienstleister zu beauftragen. So können auf Grund von *Kapazitätsmängel* oder *fehlendem Expertenwissen* nur bestimmte Bestandteile des gesamten Marktforschungsprozesses extern vergeben werden wie

---

<sup>445</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 75

<sup>446</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 76, siehe Kapitel 7.3 für eine ausführliche Beschreibung

<sup>447</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 87–88

<sup>448</sup> Vgl. Homburg (2015), S. 259

<sup>449</sup> Vgl. Berekoven et al. (2009)

bspw. die Erstellung des Fragebogens, die Datensammlung oder -analyse.<sup>450</sup> Auf Grundlage von Erfahrungen sind externe Marktforschungsinstitute fähig, *effizienter und kostengünstiger Erhebungen* durchführen zu können. Dies liegt daran, da diese in der Vergangenheit häufig ähnliche oder synchrone Erhebungen durchgeführt haben, wodurch es in Relation zur eigenen Erhebung trotz Marge des Dienstleisters günstiger sein kann als es durch eigenes Personal durchführen zu lassen. Diese benötigen mehr Zeit und sind häufig teurer. Zudem verfügen externe Dienstleister über eine bessere Infrastruktur wie Call Center o.ä. *Politische Auseinandersetzungen* innerhalb des Unternehmens können dazu führen, die Ergebnisse der Erhebung der Kundenzufriedenheit in eine bestimmte Richtung zu lenken. Unternehmensinterne Marktforscher können ebenfalls persönliche Ziele verfolgen im Hinblick auf bevorstehende Marketingentscheidungen. Externe Dienstleister sind diesen Umständen nicht ausgesetzt.<sup>451</sup>

Auf Grund dieser Diskussion um die Vor- und Nachteile eigener Marktforschungs-Aktivitäten im Vergleich mit externen Dienstleistern kann eine generelle Empfehlung abgeleitet werden. Alfa Laval möchte die Erhebung der Kundenzufriedenheit kontinuierlich durchführen. Daher gilt es vordergründig zu prüfen, ob Alfa Laval Mid Europe ohne eigenständige Marktforschungsabteilung die notwendigen Kompetenzen aufbauen kann und die für die Erhebung der Kundenzufriedenheit notwendigen Kapazitäten für diese Unternehmung aufbringen kann.<sup>452</sup>

Sollte sich Alfa Laval für einen externen Dienstleister entscheiden sind folgende Kriterien zu berücksichtigen:<sup>453</sup>

- Kenntnisse zum Thema Kundenzufriedenheit
- Branchenkenntnis
- Die Qualität vorhandener Infrastruktur (bspw. Call Center)
- Vorhandenes Qualitätsmanagement im Prozess der Marktforschung (bspw. kontinuierlich durchgeführte Prozessqualitätskontrolle)
- Datensicherheit
- Vertraulichkeit

Alfa Laval Mid Europe als Vertriebsorganisation verfügt über eine Kommunikations-Abteilung (Regional Communication) bestehend aus drei Mitarbeitern. Dieser Bereich ist vordergründig für Kommunikationsziele verantwortlich und setzt dabei Maßnahmen um wie Messen, Öffentlichkeitsarbeit, Implementierung von Kommunikationsinstrumenten aus der Zentrale für den

---

<sup>450</sup> Vgl. Homburg (2015), S. 259

<sup>451</sup> Vgl. die Arbeiten von Aaker et al. (2012); Berekoven et al. (2009)

<sup>452</sup> Vgl. Homburg (2015), S. 260

<sup>453</sup> Vgl. Homburg (2015), S. 261

deutschen Markt, Suchmaschinen-Marketing, Webseiten-Gestaltung und -Optimierung usw. Eine eigene Marktforschungsabteilung jedoch besteht bei Alfa Laval Mid Europe nicht und Marktforschungserfahrungen bestehen in der Vertriebsgesellschaft lediglich über Kundenbefragungen durch einzelne Segmente. Neben dem fehlenden Expertenwissen der Mitarbeiter im Bereich der Erhebung der Kundenzufriedenheit bestehen in der Kommunikationsabteilung nicht ausreichend zeitliche Ressourcen der Mitarbeiter, um Marktforschungsaktivitäten wie die Erhebung der Kundenzufriedenheit kontinuierlich durchführen zu können.<sup>454</sup>

Daher wird empfohlen, für die Nutzung von Marktforschungsaktivitäten wie der Erhebung der Kundenzufriedenheit einen externen Dienstleister zu beauftragen. Diese Ausarbeitung ermöglicht die Erstellung eines idealen Messverfahrens zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval unter Berücksichtigung diversifizierter Segmente. Dies beinhaltet jedoch nicht die Phase der Erhebung, der Analyse der Daten und Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Grundlage der Ergebnisse. Für diese Teilprozesse wird daher empfohlen, ein unabhängiges Marktforschungsinstitut zu engagieren.

Entergon als Marketing-Dienstleister für CRM-Aktivitäten und Dialogmarketing<sup>455</sup> verfügt über alle oben angegebenen Leistungsattribute und steht darüber hinaus bereits mit der Alfa Laval Mid Europe und der regionalen Kommunikationsabteilung in aktiver Geschäftsbeziehung. Zudem ist Entergon ein verlässlicher Partner und verfügt über die notwendigen Kapazitäten, kontinuierlich die Zufriedenheit bei Alfa Laval durchführen zu können. Daher wird empfohlen, Entergon als externen Dienstleister für die Phase der Erhebung, Analyse der Daten sowie Erstellung von Handlungsempfehlungen zu engagieren sowie für zukünftige Erhebungen der Kundenzufriedenheit ab 2017 zu engagieren und auf Basis der Ergebnisse das Verfahren kontinuierlich zu optimieren.<sup>456</sup>

#### **4.5 Vorstellung möglicher Verfahren zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit**

In diesem Kapitel wird dargestellt, welche möglichen Verfahren bestehen, Kundenzufriedenheit zu messen. Dabei werden alle Möglichkeiten beschrieben und über ein Ausschlussverfahren wird ein effizientes Erhebungsverfahren ausgewählt, welches ideal die Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich messen kann.

---

<sup>454</sup> Mitgeteilt im Meeting, Lindenberg (14.06.2016)

<sup>455</sup> Vgl. entergon GmbH & Co. KG (2016)

<sup>456</sup> Entscheidung nach Workshop Metin et al. (23.06.2016)

Gerade im Industriegüter-Bereich bestehen intensive Geschäftsbeziehungen zwischen den Mitarbeitern der Lieferanten und Kunden. Diese Tatsache führt zu der These, dass im Vertrieb des Lieferanten häufig ein subjektives Empfinden darüber besteht, wie zufrieden die eigenen Kunden mit der Geschäftsbeziehung sind. Würde man in dieser Inside Out Perspektive verharren und Vertriebsmitarbeiter in diesem Kontext über die Zufriedenheit Ihrer Kunden befragen, würde man sicher Antworten erhalten. Diese Art der Vorgehensweise ist jedoch kritisch zu sehen, da Vertriebsmitarbeiter die Ergebnisse verfälschen oder die Antworten der Kunden im schlimmsten Fall falsch interpretieren können. Gründe dafür gibt es genügend, bspw., weil die Außendienstmitarbeiter persönliche Ziele anstreben und zu diesen Gunsten falsche Angaben tätigen oder jeder Außendienstmitarbeiter eine Beziehung individuell bewertet und jeweils andere Faktoren als wichtige Treiber einer intakten Beziehung beurteilt. Eine weitere Möglichkeit wäre, den Außendienst selbst die Befragung durchführen zu lassen. In diesem Fall würde die Outside In Perspektive sicher größeren Aufschluss ermöglichen, zudem könnte man die Leistungsparameter und deren einzelne relativen Wichtigkeiten zueinander festlegen, um Kundenzufriedenheit zu analysieren. Jedoch gilt hier zu beachten, dass es ebenfalls zu einer Verzerrung der Ergebnisse kommen könnte. Beispielsweise könnte ein Kundenkontakt verfälschte Antworten geben, um das Verhältnis zum Außendienstmitarbeiter nicht zu verschlechtern. Dennoch ist dringend zu empfehlen, die Kundenzufriedenheit, getreu dem Motto "You can't measure, what you don't measure!", zu messen und es gilt zu überprüfen, wie dies zu geschehen hat. Neben der Frage eines idealen Messverfahrens der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval besteht ein weiteres erhebliches Kriterium, welches es bei der Messung von Kundenzufriedenheit zu beachten gilt. Vor dem Hintergrund, dass Budgets im Marketing und Vertrieb fortschreitend abnehmen und erhöhte Auflagen zur Rechtfertigung des Einsatzes von Ressourcen bestehen, ist eine effiziente Messung der Kundenzufriedenheit heutzutage ebenfalls von großer Bedeutung.<sup>457</sup>

In der Praxis bestehen unterschiedliche Arten, die Kundenzufriedenheit zu messen und bisher gibt es nicht die "eine" ideale Vorgehensweise. Je nach Land, Branche, Anwendungsbereich und sogar Unternehmen variieren die Ansätze in Komplexität und Qualität. Daneben muss konstatiert werden, dass heutzutage immer noch eine Vielzahl an Fehlern im Zuge der Messverfahren unternommen werden. Zudem fehlt es in der Praxis an Transparenz bezüglich der Messverfahren. Nichtsdestotrotz nimmt die Professionalität, mit der die Kundenzufriedenheit gemessen

---

<sup>457</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 127

wird, immer weiter zu. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die verschiedenen Verfahren und wird per Ausschlussverfahren weniger ideale Messverfahren ausgrenzen.<sup>458</sup>

In der Literatur besteht eine Vielfalt von Ansätzen, um Kundenzufriedenheit messbar zu machen.<sup>459</sup> Diese Ansätze lassen sich hierarchisch in verschiedene Kategorien einteilen. In der hierarchisch obersten Kategorie bestehen objektive und subjektive Verfahren, die im Folgenden verglichen werden.<sup>460</sup>

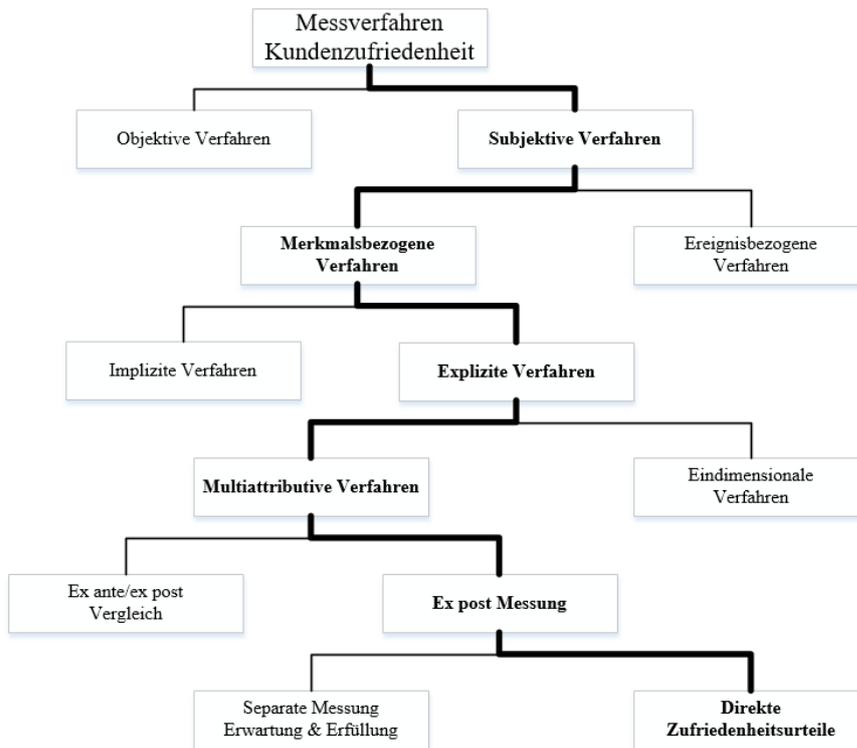


Abbildung 7: Messverfahren Kundenzufriedenheit in Anlehnung an Fürst (2016), S. 129

zuschätzen. Es besteht demnach häufig eine zeitliche Verzögerung der Wirkung dieser Größen auf die Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus werden die zur Beurteilung der Kundenzufriedenheit herangezogenen Messgrößen ebenfalls durch andere Faktoren stark beeinflusst wie bspw. der konjunkturellen Lage.<sup>461</sup>

**Subjektive Verfahren** im Gegensatz dazu sind dadurch charakterisiert, dass die von Kunden subjektiv empfundene Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Lieferanten abgefragt

### **Objektiven Verfahren**

wird grundsätzlich eine hohe Korrelation zur Kundenzufriedenheit zugeschrieben und beruhen größtenteils auf Einflussgrößen wie der

Umsatzentwicklung, absoluter und relativer Marktanteil oder Gewinn. Objektive Verfahren zur Beurteilung von Kundenzufriedenheit sind jedoch aus verschiedenen Gründen als problematisch ein-

<sup>458</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 127

<sup>459</sup> Vgl. Schütze (1992); Meffert/Bruhn (1981)

<sup>460</sup> Vgl. hierzu ebenfalls Krafft (1999), auch Schütze (1992)

<sup>461</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 128

wird. Die subjektiven Verfahren unterteilen sich in ereignisbezogene und merkmalsbezogene Verfahren.<sup>462</sup>

**Ereignisbezogene Verfahren** messen Zufriedenheiten der Kunden bezüglich eines oder mehrerer als herausragend wichtig empfundenen Kontakt Ereignisse mit Lieferanten. Beispiele für Messungen können die Inanspruchnahme einer konkreten Dienstleistung oder Services, die Neuinstallation eines Gerätes oder kürzlich stattgefundenen Telefonate oder Gespräche mit Mitarbeitern des Lieferanten sein. Diese Ansätze werden auf Grund der ereignisbezogenen Messung und Analyse auch als Spot-Ansätze bezeichnet. Zur Messung ereignisbezogener Zufriedenheit bestehen im Speziellen vier Instrumente:<sup>463</sup>

- **Kontaktpunktanalyse**
- **Frequenz-Relevanz-Analyse**
- **Analyse von Standardereignissen**
- **Critical Incident Technique**

Die **Kontaktpunktanalyse** eignet sich für die Durchleuchtung sämtlicher Kontakte oder eines speziellen Kontaktes vom Kunden mit dem Ziel-Unternehmen über die gesamte Geschäftsbeziehung, ist aber eher für Güter mit geringem Involvement, typischerweise Konsumgüter, empfehlenswert.<sup>464</sup> Die **Frequenz-Relevanz-Analyse** identifiziert Fehler innerhalb eines Prozesses. Es wird analysiert, welche Fehler passieren können und mit welcher Wahrscheinlichkeit Kunden trotz dieses Fehlers wiederholt kaufen würden. Darüber hinaus kann die Frequenz-Relevanz-Analyse Wahrscheinlichkeiten der Kundenabwanderung voraussagen sowie Aussagen über die Relevanz von Fehlern treffen. Die **Analyse von Standardereignissen** ist ebenfalls stark ereignisbezogen und liefert Aussagen über die Qualität und Quantität der Zufriedenheit für bestimmte Ereignisse zwischen Kunden und Lieferanten. Beispielhaft ist hier die Wartung einer technischen Anlage zu erwähnen. Dabei lassen sich Aussagen darüber treffen, wie wichtig einzelne Ereignisse in Bezug auf die Kundenzufriedenheit dieses Prozesses sind und zufriedenheitsrelevante, kritische Aspekte lassen sich ableiten. Die **CIT** misst einzelne, kritische Ereignisse, die von Kunden als sehr positiv oder sehr negativ wahrgenommen werden, denen eine hohe Relevanz auf die gesamte Kundenzufriedenheit nachgewiesen wird. Durch die systemati-

---

<sup>462</sup> Vgl. hierzu für ein umfangreiches Verständnis Stauss/Hentschel (1992), Krafft (1999)

<sup>463</sup> Critical Incident Technique, kurz: CIT; vgl. Fürst (2016), S. 129), Für interessierte Leser wird an dieser Stelle im Besonderen auf Homburg (2015) und Stauss/Seidel (2006) verwiesen.

<sup>464</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998) S. 61

sche Messung werden Informationen über Mindesterwartungen an die Leistung, Unterschreitung von erwarteten/versprochenen Qualitätsniveaus, Erwartungen über das Verhalten von Mitarbeitern sowie Fehlleistungen bei physischen Leistungserbringen gesammelt.<sup>465</sup>

**Ereignisbezogene Verfahren** eignen sich besonders zur punktuellen Leistungsverbesserungen eines Unternehmens und haben daher einen transaktionsspezifischen Charakter zur Messung der Kundenzufriedenheit.<sup>466</sup> Aus diesem Grund sind ereignisbezogene Verfahren zur Messung der ganzheitlichen, kumulativen Kundenzufriedenheit nicht empfehlenswert und scheinen ungeeignet.<sup>467</sup>

**Merkmalsbezogene Verfahren** sind für die kumulative Messung der Kundenzufriedenheit geeignet und beziehen sich auf ein breites Spektrum an Service-, Produkt- und Interaktionsmerkmalen zwischen Lieferanten und Kunden, auf Grund derer sich Kunden über einen gewissen Zeitverlauf eine Meinung über die bestehende Beziehung zum Lieferanten bilden. Der merkmalsbezogene Ansatz wird daher auch als kumulativer Ansatz bezeichnet und misst die Gesamtzufriedenheit. Es wird unterschieden zwischen expliziten und impliziten Verfahren.<sup>468</sup>

**Implizite Verfahren** basieren auf der umfassenden Analyse von Kundenbeschwerden und decken wahrgenommene Leistungsdefizite auf. Voraussetzung dieser Vorgehensweise ist es, dass sich die meisten unzufriedenen Kunden tatsächlich beim Unternehmen beschweren. Dies ist jedoch durch den Nachweis empirischer Studien häufig nicht Realität, da ein Großteil der unzufriedenen Kunden keine Beschwerden tätigen.<sup>469</sup>

Bei **expliziten Verfahren** werden Kunden direkt nach der subjektiv empfundenen Zufriedenheit unter dem Einsatz geeigneter Instrumente befragt. Es wird unterschieden zwischen **eindimensionalen** und **mehrdimensionalen Verfahren**. **Eindimensionale Verfahren** sind durch die Ermittlung von lediglich einer einzigen Dimension (bspw. Zufriedenheit mit dem Produkt) gekennzeichnet. Die Kundenzufriedenheit kann hier sogar mit Hilfe einer einzigen Frage (Indikator) ermittelt werden. Die Erfassung der ganzheitlichen Kundenzufriedenheit ist hoch komplex und daher wird dieses Verfahren der Erfassung der Kundenzufriedenheit nicht gerecht. Daneben kann die Reliabilität von Konstruktmessungen durch einen einzigen Indikator ("Single-Item") nur schwer beurteilt werden und die Reliabilität von Konstruktmessungen mit mehreren

---

<sup>465</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998) S. 62 ff.

<sup>466</sup> Vgl. Smith/Bolton (1998), McCollough et al. (2000)

<sup>467</sup> Vgl. Bolton/Drew (1991), McCollough et al. (2000)

<sup>468</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 130

<sup>469</sup> Vgl. hierzu u.a. Homburg/Fürst (2007)), wodurch implizite Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit als problematische einzustufen sind

Indikatoren ("Multi-Item") ist wesentlich stärker ausgeprägt.<sup>470</sup> Aus den genannten Gründen wird in der bestehenden Literatur davon abgeraten, zur Messung ganzheitlicher, kumulativer Kundenzufriedenheit explizite Verfahren zu verwenden.<sup>471</sup>

Bei *multiattributiven Verfahren* wird die Kundenzufriedenheit über mehrere Einzelaspekte erhoben, wobei auch bei dieser Methode unterschiedliche Verfahren existieren. Ein Verfahren ist die Gegenüberstellung einer ex post erhobenen Beurteilung der Ist-Leistung eines Unternehmens mit einer ex ante erhobenen Einschätzung der Erwartung der Kunden über zukünftige Leistungen (Soll-Leistung). Diese Art der Befragung ist angelehnt an der Forschung zur Qualität von Dienstleistungen, dem sog. SERVQUAL-Ansatz nach Parasuraman.<sup>472</sup> Diese Art der Befragung wird jedoch in diversen Arbeiten zunehmend kritisiert und verliert daher an Bedeutung.<sup>473</sup> Eine weitere Methode misst ausschließlich die Erfahrungen der tatsächlich getätigten Ist-Leistungen der Unternehmen, beschränkt sich also auf eine Ex-Post-Messung. Bei dieser Methode sind separate Messungen von Erwartungen zwar möglich, dies würde aber zu synchronen Problemen wie bei der Ex Ante/Ex Post Messung führen. Darüber hinaus beeinflussen die erinnerten Erwartungen zwangsläufig die wahrgenommenen Ist-Leistungen der Unternehmen, wodurch eine Ermittlung von Erwartungen über zukünftige Käufe unmöglich erscheint.<sup>474</sup> Aus diesem Grund ist die separate Messung der Kundenzufriedenheit ohne die Beurteilung über Erwartungen heutzutage in der Forschung und der Praxis das dominierende Verfahren und gilt als valideste Form zur Messung kumulativer Kundenzufriedenheit.<sup>475</sup> Diese Gründe führen dazu, sich an dem aktuellem Stand der Forschung zu orientieren und Alfa Laval Mid Europe wird empfohlen, eine reine Ex Post Messung durchzuführen und die Kunden über die Erfahrungen der Ist-Leistungen von Alfa Laval zu befragen.<sup>476</sup>

---

<sup>470</sup> Vgl. Bearden/Teel, Jesse, E. (1983); Churchill/Surprenant (1982)

<sup>471</sup> Vgl. hierzu Chan et al. (2003); Oliver (1980)

<sup>472</sup> Vgl. Parasuraman et al. (1988), Parasuraman et al. (1991) für ein detailliertes Verständnis

<sup>473</sup> Vgl. Buttle (1996); Cronin Jr/Taylor (1992); Hentschel (1990)

<sup>474</sup> Vgl. Kaas/Runow (1984), Oliver (1997); Pieters et al. (1995)

<sup>475</sup> Vgl. Giering (2000) und Stauss (1999)

<sup>476</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 131

## **5 Entwicklung eines Ansatzes zur Messung industrieller Kundenzufriedenheit**

Auf Grundlage der wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Bezugsrahmen der Kundenzufriedenheit und den ausführlich beschriebenen Besonderheiten des Industriegütermarketings werden ideale Gestaltungsparameter zur Erfassung industrieller Kundenzufriedenheit vorgestellt. Damit schafft dieser Abschnitt das Bindeglied zwischen dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit und dem industriellen Marketing, worauf aufbauend relevante Dimensionen zur Erhebung abgeleitet werden.<sup>477</sup>

Die bisher aufgeführten Beschreibungen verdeutlichen die Notwendigkeit, mehrere Gestaltungsparameter für die Messung industrieller Kundenzufriedenheit zwingend zu berücksichtigen. Die Vorstellung relevanter Besonderheiten im Industriegütermarketing haben bereits einige Gestaltungsparameter beschrieben. Weitere Kriterien, die als Gestaltungsparameter zur Ermittlung eines idealen Erhebungsverfahrens zu berücksichtigen sind entstammen aus den beschriebenen Konstrukten der Zufriedenheitsforschung. Dieser Abschnitt stellt alle notwendigen Gestaltungsparameter ausführlich vor.<sup>478</sup>

### **5.1 Bezugsobjekt - Transaktionen oder die ganzheitliche Geschäftsbeziehung?**

Zunächst ist das Bezugsobjekt zu bestimmen. Dieses entscheidet darüber, ob die Zufriedenheit im Rahmen einzelner Transaktionen individuell gemessen wird oder ob die ganzheitliche Geschäftsbeziehung als Bezugsobjekt dient. Für die Untersuchung der Kundenzufriedenheit im Rahmen einzelner Transaktionen dienen die wissenschaftlichen Konstrukte auf individueller Zufriedenheitsebene wie bspw. der kognitiven Dissonanz, der Kontrast-Theorie, der Assimilations-Kontrast-Theorie sowie das Zwei-Faktoren-Modell. Bezieht sich die Untersuchung auf die ganzheitliche Geschäftsbeziehung, so finden die wissenschaftlichen Konstrukte der Beziehungsmodelle entsprechende Anwendung wie die Struktur- und Prozessmodelle.<sup>479</sup>

Grundsätzlich können sowohl einzelne Transaktionen sowie die ganzheitliche Geschäftsbeziehung als Bezugsobjekt dienen. Im Industriegüterbereich bestehen jedoch enge und langfristige

---

<sup>477</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 70

<sup>478</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 70

<sup>479</sup> Vgl. die Ausführungen zu Kapitel 4.2 sowie Rudolph (1998), S. 70

Geschäftsbeziehungen, wobei im Speziellen Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden- und Lieferantkontakten bestehen. Daher wird Alfa Laval empfohlen als Bezugsobjekt Geschäftsbeziehungen auszuwählen.<sup>480</sup>

## 5.2 Inhaltliches Spektrum industrieller Kundenzufriedenheit

Das Konstrukt der industriellen Kundenzufriedenheit bietet ein weites inhaltliches Spektrum inkl. aller Aspekte, aus denen eine Geschäftsbeziehung besteht. Es gilt also ebenfalls zu entscheiden, ob das gesamte Spektrum relevant ist oder nur ein begrenztes Spektrum<sup>481</sup> abgefragt wird. Im Rahmen industrieller Rahmenbedingungen wird das Bezugsobjekt von Geschäftsbeziehungen mit allen notwendigen Facetten den Anforderungen industrieller Kundenzufriedenheit sicher gerechter als ein eingegrenztes inhaltliches Spektrum. Von daher dient der Bezugsrahmen der Geschäftsbeziehung als Bezugsobjekt. Der Umfang des inhaltlichen Spektrums hängt jedoch neben dem Bezugsobjekt auch von anderen Gestaltungsparametern ab wie bspw. dem Geschäftstypen.<sup>482</sup>

Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass die Produkte häufig aus Leistungsbündeln bestehen, wodurch ein umfassendes inhaltliches Spektrum entsteht. Daher ist zu empfehlen, zunächst die gesamten Leistungsbündel in die einzelnen Bestandteile zu zerlegen. Dies geschieht, indem alle Leistungen und Bereiche identifiziert werden, mit denen ein Kunde während der Geschäftsbeziehung direkt und indirekt in Kontakt tritt. Diese Bestandteile sind mit Attributen zu versehen, die geeignet sind, den jeweiligen Leistungsparameter zu beschreiben. Dieses Vorgehen ist angelehnt an die Critical Incident Technique und wird von allen Modellen organisationalen Kaufverhaltens, die das Kaufverhalten als Prozess verstehen, unterstützt.<sup>483</sup> Damit wird dieser Prozess in seine einzelnen Stufen zerlegt, indem ein *Beschaffungs-* und *Nutzungsprozess* des Industriegüterbereichs dargestellt wird.<sup>484</sup> Es können von vier<sup>485</sup> bis zu zehn<sup>486</sup> Phasen bestehen, wobei sich der Detaillierungsgrad unterscheidet.

---

<sup>480</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 73

<sup>481</sup> Bspw. lediglich Aspekte, die mit der direkten Transaktion zusammenhängen

<sup>482</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 71

<sup>483</sup> Vgl. Johnston/Lewin (1996), S. 2

<sup>484</sup> Vgl. Bingham/Raffield (1990), S. 33 ff.; Dobler et al. (1990), S. 50 ff. zum Beschaffungsprozess

<sup>485</sup> Vgl. Lacznia (1979); Webster Jr (1965)

<sup>486</sup> Vgl. Brand (1972)

Der **Beschaffungsprozess** läuft chronologisch wie folgt ab:

1. Kontaktaufnahme
2. Angebotserstellung
3. Auftragsabwicklung (Lieferung, Auftragsbestätigung, Rechnungsstellung)
4. Inbetriebnahme

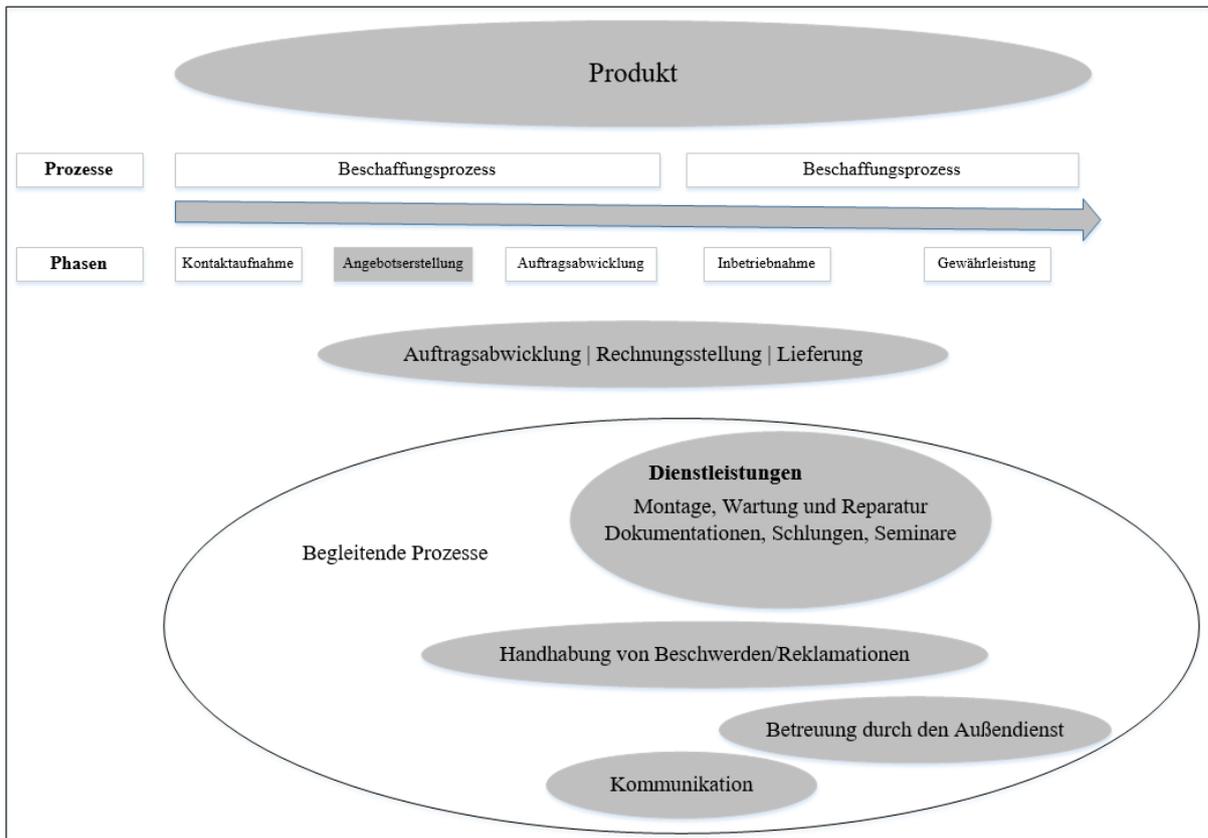


Abbildung 8 Ganzheitlicher Prozess in Anlehnung an Rudolph (1998), S. 75

Die **Nutzungsphase** zeichnet sich durch eine Reihe von Dienstleistungen aus (Montage, Wartung, Reparatur). Daneben besteht ein Bedarf an technischer Dokumentation, Schulungen und Seminaren. Während der **Nutzungsphase** können zudem Beschwerden oder Reklamationen auftreten. Während der gesamten Zeit wird der Kundenkontakt vom Außendienst des Lieferanten betreut. Überlagert wird der gesamte Prozess vom gelieferten Produkt. Die Abbildung XX verdeutlicht den ganzheitlichen Prozess, auf dessen Grundlage das inhaltliche Spektrum abgeleitet wird.<sup>487</sup>

<sup>487</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 74

### 5.2.1 Zufriedenheit mit der Kommunikation des Lieferanten

Die Kommunikation von Kunde und Lieferanten findet während der gesamten Beschaffungs- und Nutzungsphase statt.<sup>488</sup> Unabhängig von der Art des Kaufs ist der erste Schritt vor einer Transaktion die Kontaktaufnahme mit Lieferanten. Die Kontaktaufnahme ist damit der Phase der Kommunikation zuzuordnen und ist unabhängig von der Art des Kaufs.<sup>489</sup> Die Kundenzufriedenheit im Rahmen der Kommunikation beinhaltet sowohl die Kommunikation mit regionalen Verkaufsstellen als auch mit der Zentrale. Der Kontakt findet über die üblichen Kommunikationswege Telefon, Fax, Post und E-Mail statt.<sup>490</sup> In jeder Phase der Kommunikation ist sicherzustellen, dass der Lieferant für den Kunden erreichbar ist und darüber hinaus über die relevanten Informationen verfügt, was es bei der Ermittlung eines Ansatzes zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval zu berücksichtigen gilt.<sup>491</sup>

### 5.2.2 Zufriedenheit mit der Angebotserstellung

Im Anschluss an den Erstkontakt wird i.d.R. ein Angebot erstellt. Inwieweit Kunden mit der Angebotserstellung zufrieden sind hängt von mehreren Faktoren ab. Ein Faktor ist die Zeitspanne, die zwischen der ersten Anfrage und der Angebotserstellung verstreicht. Zudem sollte das Angebot für den Kunden nachvollziehbar und verständlich sein sowie dem eigenen Bedarf entsprechen.<sup>492</sup>

### 5.2.3 Zufriedenheit mit der Auftragsabwicklung

Nach Angebotsannahme durch den Kunden erfolgt die Auftragsabwicklung. Zur Zufriedenheit mit der Auftragsabwicklung gehören vordergründig die Faktoren *Auftragsbestätigung*, *Lieferung* sowie *Rechnungsstellung*.<sup>493</sup> Zur *Auftragsbestätigung* zählt die Dauer, bis ein Auftrag bestätigt wird, die Richtigkeit des Inhalts der Auftragsbestätigung sowie die Abwicklung des Auftrages. Die *Lieferzufriedenheit* hängt von den vorgegebenen Lieferzeiten, der Einhaltung der Liefertermine sowie der Qualität der Lieferung ab. Die Lieferzeit ist der Zeitraum, der zwischen Auftragserteilung und Wareneingang beim Kunden verstreicht und entspricht der Wiederbeschaffungszeit.<sup>494</sup> Kunden sind auf Grund der abgeleiteten Nachfrage sehr stark von der

---

<sup>488</sup> Vgl. Webster/Wind (1972b), S. 39

<sup>489</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 75

<sup>490</sup> Vgl. Dobler et al. (1990), S. 89

<sup>491</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 75

<sup>492</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 76

<sup>493</sup> Vgl. Prozesse, die bei der Auftragsabwicklung anfallen, Shapiro et al. (1992)

<sup>494</sup> Vgl. Pfohl (1995), S. 196

Termintreue des Lieferanten abhängig.<sup>495</sup> Termintreue vermeidet zudem Fehlmengenkosten beim Kunden. Die Lieferqualität bedeutet, dass die Ware in einwandfreiem Zustand beim Lieferanten ankommt und ist dann gegeben, wenn Lieferung und Bestellung übereinstimmen. Auch die **Rechnungsstellung** ist der Phase der Auftragsabwicklung zuzuordnen. Diese muss zwingend inhaltlich korrekt und nachvollziehbar sein. Die Rechnung muss auch bei komplexeren Industriegütern, die aus mehreren Teillieferungen bestehen, nachvollziehbar sein. Daher gilt es, diese Kriterien bei der Erstellung eines Ansatzes für Alfa Laval zu berücksichtigen.<sup>496</sup>

#### 5.2.4 Zufriedenheit mit dem technischen Service des Lieferanten

Nach der Lieferung erfolgt die Phase der Nutzung, Inbetriebnahme sowie Montage. Die Montage gehört zum technischen Service und ist Bestandteil der Dienstleistung des Lieferanten. Kunden erwerben i.d.R. keine "Primärprodukte" sondern ein ganzes Leistungsbündel inkl. der Dienstleistungen. Da die Produkte zunehmend austauschbar sind grenzen sich Lieferanten mit den Dienstleistungen zunehmend vom Wettbewerb ab.<sup>497</sup> Die Dienstleistungen von Industriegüterunternehmen zeichnen sich durch umfangreiche Leistungen aus, die in engem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft stehen<sup>498</sup>, darüber hinaus sind technische Dienstleistungen komplexer als Dienstleistungen der Konsumgüterindustrie.<sup>499</sup> Industrielle Dienstleistungen fallen teilweise direkt bei der Transaktion an.<sup>500</sup> Daneben bestehen diverse Dienstleistungen während der Nutzungsphase.<sup>501</sup> Wartung, Dokumentationen, Reparaturen, Schulungen und Seminare sind typische industrielle Dienstleistungen<sup>502</sup>, welche allesamt wichtig sind.<sup>503</sup>

Die Kundenzufriedenheit mit dem technischen Service wird über die Qualität der Dienstleistungen bestimmt. Dabei werden insb. die Wartung, die Montage, die Reparatur sowie die Dauer des Service bewertet.<sup>504</sup> Die Funktionsfähigkeit der Produkte, Systeme und Anlagen muss sichergestellt werden, daher nehmen die Wartung und Reparatur eine besondere Wichtigkeit ein. Zudem ist die Verfügbarkeit von Ersatzteilen langfristig sicherzustellen und zeitgleich muss

---

<sup>495</sup> Siehe Banting (1976); Cunnigham/Roberts (1974), die die hohe Bedeutung der Zuverlässigkeit bei der Lieferung im Industriegüterbereich empirisch nachgewiesen haben

<sup>496</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 76

<sup>497</sup> Vgl. Henkel (1993), S. 46

<sup>498</sup> Vgl. Simon (1993ba), S. 5

<sup>499</sup> Vgl. Gordon et al. (1993)

<sup>500</sup> Bspw. durch Installation, Inbetriebnahme, Montage usw.

<sup>501</sup> Zu Leistungsumfängen industrieller Dienstleistungen siehe Homburg/Garbe (1996b), S. 261; Oelsnitz (1996), S. 47

<sup>502</sup> Vgl. Jackson/Cooper (1988); Jackson et al. (1995), S. 101; Mathe/Shapiro (1993) und Pierer (1993), S. 91ff.

<sup>503</sup> Vgl. Roscitt/Parket (1990), S. 28, die die Inbetriebnahme und Wartung als wichtig einstufen sowie Burkhardt (1992), S. 30, die darüber hinaus feststellten, dass die Dokumentation und Schulung/Training ebenfalls eine hohe Relevanz aufweisen, vgl. auch Teichmann (1994), S. 91 ff., der das Management des Kundendienstes untersuchte und gleichen Ergebnissen kam

<sup>504</sup> Vgl. Homburg/Garbe (1996a), S. 73 ff.

der Verbau dieser gewährleistet werden<sup>505</sup>, weshalb Lieferanten eine langfristige, kontinuierliche Verfügbarkeit anstreben sollten.<sup>506</sup> Bei der Bewertung ist das Preis-/Leistungsverhältnis ebenfalls ein Faktor zur Messung der Kundenzufriedenheit.<sup>507</sup> Kunden können industrielle Dienstleistungen selbst erstellen oder über einen Drittanbieter beschaffen, weshalb der Preis der Dienstleistung eine entscheidende Rolle beim Erfolg des Vertriebs von Dienstleistungen und der Bewertung der Zufriedenheit spielt.<sup>508</sup> Neben diesen zusätzlich angebotenen Dienstleistungen erhält der Kunde häufig begleitende Dienstleistungen, wozu u.a. die Dokumentation gehört.<sup>509</sup> Die technische Dokumentation sollte nicht nur angeboten werden, sondern alle relevanten Informationen beinhalten.<sup>510</sup> Dies ist vor allem bei komplexen Industriegütern notwendig, damit die Nutzbarkeit des Produktes gewährleistet bleibt.<sup>511</sup> Neben den technischen Dokumentationen bestehen zusätzliche Betriebsvorschriften der Anlagen und Systeme sowie sonstige Unterlagen.<sup>512</sup>

Die technischen Schulungen und Seminare sind ein weiterer Bereich der Dienstleistungen des Lieferanten.<sup>513</sup> Diese dienen vordergründig dazu, alle Nutzer des Produktes auf einen gemeinsamen, gleichen Wissensstand zu bringen, um allen Nutzern die Bedienung der Produkte zu ermöglichen.<sup>514</sup>

### **5.2.5 Zufriedenheit mit der Handhabung von Beschwerden und Reklamationen**

Treten während der Nutzung der Produkte Probleme auf, besteht für den Kunden die Möglichkeit der Beschwerde oder Reklamation. Die Zufriedenheit mit Beschwerden tangiert nachhaltig die gesamte Kundenzufriedenheit und hat darüber hinaus Auswirkungen auf zukünftige Kaufentscheidungen.<sup>515</sup> Eine Beschwerde ist für den Lieferanten zudem eine zweite Chance, die Kundenzufriedenheit wiederherstellen zu können. Auf industriellen Märkten, die grds. transparent sind, können Kunden Ihre Unzufriedenheit auch gegenüber anderen, potenziellen Kunden äußern, wodurch für den Lieferanten große Schäden entstehen können.<sup>516</sup> Kunden beschweren sich zudem zu einem sehr geringen Anteil und auch nur dann, wenn ein Problem sehr ernst

---

<sup>505</sup> Vgl. Simon (1993b), S. 187ff.

<sup>506</sup> Vgl. Pierer (1993), S. 92

<sup>507</sup> Vgl. Simon (1993ba), S. 187 ff.

<sup>508</sup> Vgl. Engelhardt/Schwab (1982), S. 505; Rudolph (1998), S. 77

<sup>509</sup> Vgl. Simon (1993ba), S. 17

<sup>510</sup> Vgl. Kekre et al. (1995)

<sup>511</sup> Vgl. Backhaus (1992a), S 259

<sup>512</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 77

<sup>513</sup> Vgl. Cohen/Lee (1990); Kirsch/Kutschker (1982)

<sup>514</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 77

<sup>515</sup> Vgl. Halstead et al. (1993), S. 33; Meffert (1992), S. 116; Rudolph (1998), S. 78; Simon (1993aa), S. 18

<sup>516</sup> Vgl. Simon (1993aa), S. 14

ist<sup>517</sup>, daher muss der Lieferant das Problem zwingend beseitigen, um die Zufriedenheit wiederherzustellen.<sup>518</sup> Die Zufriedenheit bezieht sich auf die Reaktion des Lieferanten auf allgemeine Beschwerden und auf spezifischere Probleme, die sich konkret auf ein Produkt beziehen.<sup>519</sup> Ein weiterer Faktor ist der Garantie-, bzw. Gewährleistungszeitraum. Kunden erwarten von Lieferanten Kulanz in Fällen von Problemen, die kurzfristig nach Ablauf der Gewährleistungs-, bzw. Garantiezeit auftreten.<sup>520</sup> Dies kann mit der Attributionstheorie begründet werden. Erfüllt der Lieferant die Erwartungen im Sinne der Kulanz nicht, führt dies ggf. zur Abwanderung bzw. alternativer Beschaffung und im Extremfall zum Abbruch der Geschäftsbeziehung.<sup>521</sup>

### **5.2.6 Zufriedenheit mit der Betreuung durch den Außendienst**

Im Rahmen industrieller Geschäftsbeziehungen besteht grds. eine Kundenbetreuung durch den Außendienst. Wie bereits eingangs ausführlich erläutert ist die Interaktion des Personals eines Lieferanten ein wichtiges Kriterium zur Erklärung industrieller Kundenzufriedenheit. Inwieweit Kunden mit der Betreuung durch den Lieferanten zufrieden sind hängt im Besonderen vom Personal selbst und seinem spezifischen Know-How ab, da Industriegüter i.d.R. sehr komplex und erklärungsbedürftig sind. Das technische Verständnis ist bedeutend, da der Außendienst so spezielle Kundenprobleme besser versteht, die Auftragsabwicklungszeit verkürzt sowie das Risiko von Falschbestellungen verringert wird.<sup>522</sup> Daneben hängt die Zufriedenheit auch davon ab, inwieweit der Außendienstmitarbeiter die speziellen Umstände des Kundenunternehmens<sup>523</sup> kennt. Darüber hinaus sind Geschäftsbeziehungen sehr langfristig und eng im Sinne der Nähe zwischen Kunden- und Lieferantkontakt, wodurch eine "gewisse Erwartungshaltung" der Kunden entsteht. Daraus ergibt sich, dass die personelle Kontinuität in der Betreuung des Lieferanten für den Kunden wichtig scheint. Denn nur so lernen die Außendienstmitarbeiter die Kundenkontakte, das Kundenunternehmen, deren Kultur, Prozesse, Entscheidungswege sowie Produkte kennen und können damit effizient bei der Lösung von Problemen unterstützen. Auch die Reaktionszeit für den Wunsch einer Kontaktaufnahme gilt als wichtiger Treiber für Kundenzufriedenheit. Damit werden größtenteils alle Aspekte nach Saxe/Weitz (1982) berücksich-

---

<sup>517</sup> Vgl. Andreasen/Best (1977)

<sup>518</sup> Vgl. Barksdale et al. (1984), S. 93

<sup>519</sup> Vgl. Day/Landon (1977), S. 429

<sup>520</sup> Vgl. Banting (1976)

<sup>521</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 78

<sup>522</sup> Vgl. Pfohl (1995), S. 196

<sup>523</sup> Bspw. Unternehmenskultur, -strategie usw.

tigt, die eine Skala zur Messung der Kundenorientierung von Außendienstmitarbeitern entwickelt haben. Diese Attribute sind ebenfalls bei der Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval zu berücksichtigen.<sup>524</sup>

### **5.2.7 Zufriedenheit mit dem Produkt**

Eine weitere Dimension, die eine bedeutende Stellung zur Erklärung der Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich einnimmt, ist das Produkt, die Anlage oder das System<sup>525</sup>, welches Kunden bei Alfa Laval bezogen haben. Industriegüter sind technologisch sehr spezialisiert und hoch komplex<sup>526</sup>. Daher ist die Grundvoraussetzung zur Beschaffung von Industriegütern die Erfüllung technischer Anforderungen, welche bereits durch vor dem Kauf festgesetzte Normen und technische Mindestanforderungen festgelegt werden.<sup>527</sup>

Daneben bestehen wichtige Faktoren wie die Zuverlässigkeit der angebotenen Leistung. Diese ist für Kunden selbstverständlich und wird daher vorausgesetzt. Wird dies also durch den Lieferanten nicht gewährleistet, würde die Geschäftsbeziehung bereits früh abgebrochen werden. Auch die wirtschaftlichen Aspekte der Produkte sind elementar für die Kundenzufriedenheit, wodurch das Preis-Leistungsverhältnis wichtig wird. Ein weiterer und sehr elementarer Faktor ist die Wirtschaftlichkeit der Produkte über den gesamten Produktlebenszyklus. Daneben sollten Lieferanten über ein breites Produktangebot verfügen. Komplexe, technische Produkte verfügen häufig über begrenzte Kompatibilität zu Produkten von Dritt-Anbietern. Da jedoch anzunehmen ist, dass ein Kunde nicht noch zusätzliche Lieferanten in sein Portfolio einbeziehen möchte, um lediglich Ersatzteile und andere ergänzende Artikel zu verbauen, sollte ein Lieferant dies bei der Erstellung seines Produktportfolios berücksichtigen und dieses entsprechend breit aufstellen. Darüber hinaus ist die Qualität und die dauerhafte Verfügbarkeit der Produkte, Ersatzteile und des gesamten Portfolios ein weiterer wichtiger Faktor zur Erklärung industrieller Kundenzufriedenheit, was für einen Ansatz für Alfa Laval berücksichtigt werden sollte.<sup>528</sup>

---

<sup>524</sup> Vgl. SOCO - Selling Orientation - Customer Orientation-Skala gem. Saxe/Weitz (1982); siehe ebenfalls Michaels/Day (1985)

<sup>525</sup> Vgl. Håkansson (1982)

<sup>526</sup> Vgl. Ferguson et al. (1993), S. 187 sowie Webster (1991), S. 14

<sup>527</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 79

<sup>528</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 79

### 5.3 Geschäftstyp

Es lassen sich grds. drei unterschiedliche Leistungsangebote bei Industriegütern unterscheiden, der von Backhaus (1992a) als "Geschäftstypenansatz bezeichnet wird:<sup>529</sup>

- *Produktgeschäft*
- *Anlagengeschäft*
- *Systemgeschäft*

Das *Produktgeschäft* bezieht sich auf vorgefertigte Leistungen, die i.d.R. durch Mehrfachfertigung charakterisiert sind und für einen isolierten Einsatz nachgefragt werden. Beispiele sind Komponenten, Ersatzteile, Einzelaggregate

Das *Anlagengeschäft* wird charakterisiert durch ein Bündel komplexer Leistungen (Hard- und Software), die kundenindividuell erstellt werden, wobei die zusammengesetzten Einzelbestandteile der Leistung eine ganzheitliche Anlage darstellen. Das Anlagengeschäft zeichnet sich zudem dadurch aus, dass es ein Projektgeschäft ist.

Beim *Systemgeschäft* werden ganzheitliche Systeme vertrieben. Dabei findet bereits im Vorwege ein sukzessiver Kauf von Leistungen statt, die miteinander vernetzt werden.<sup>530</sup> Daher müssen Kunden in diesem Fall vorab entscheiden, für welche Systemarchitektur sie sich entscheiden. Systemgeschäfte sind langfristig ausgelegt und zeichnen sich durch hohe Zeit- und Kostenaufwände aus, wodurch ein Systemwechsel schwierig wird. Darüber hinaus werden nach erfolgtem Kauf einzelne Komponenten zugekauft.<sup>531</sup>

Zur Bewertung von Lieferanten variieren die Leistungskriterien je nach Geschäftstyp. Im Anlagengeschäft ist der Dienstleistungsanteil höher als bspw. im Produkt- oder Systemgeschäft.<sup>532</sup> Ein weiteres Beurteilungskriterium sind die Dienstleistungen, die im Vorwege bereits durchgeführt werden wie bspw. die Finanzierung teurer Anlagen, die beim Produktgeschäft hingegen wegfallen.<sup>533</sup> Rudolph (1998) bezieht sich bei der Ermittlung von Leistungskriterien zur Beurteilung der Lieferanten vordergründig auf das Produktgeschäft und bezieht die Dienstleistungen, die in diesem Zuge anfallen, mit ein.<sup>534</sup> Im Anlagen- und Systemgeschäft werden auch Austauschobjekte transferiert, wodurch ebenfalls Teile dieser Geschäftstypen beschrieben wer-

---

<sup>529</sup> Vgl. Arbeitskreis (1975), S. 758; Backhaus (1992a), S. 233 ff.; Kleinaltenkamp (1994), S. 79

<sup>530</sup> Vgl. Systemtechnologien gem. Backhaus/Weiber (1987); Backhaus/Weiss (1989)

<sup>531</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 67

<sup>532</sup> Vgl. Backhaus (1992a), S. 431 ff.

<sup>533</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 71

<sup>534</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 81 ff.

den wie bspw. Inbetriebnahme, Wartung, Reparatur etc. Die Finanzierungsproblematik von Anlagen und Systemen jedoch wird nicht berücksichtigt. Zudem werden Leistungen im Anlagen- und Systemgeschäft kundenindividuell erstellt und der Prozess der Transaktion findet über einen bestimmten, länger anhaltenden Zeitraum statt, was eine Vergleichbarkeit erschwert und ebenfalls für die Wahl des Produktgeschäfts spricht. Außerdem besteht im Systemgeschäft die besondere Situation, dass sich nach Entschluss für eine Systemarchitektur Folgekäufe fast ausschließlich auf Komponenten inkl. Vernetzungsfähigkeit beschränken. Diese sind dem Charakter der Käufe des Produktgeschäfts sehr ähnlich, was ebenfalls für diese Vorgehensweise spricht.<sup>535</sup>

Daher ermöglicht die Wahl des Produktgeschäfts die Generalisierbarkeit und unterstützt dadurch, einen generischen Ansatz zur Messung der Kundenzufriedenheit auf industriellen Märkten zu entwickeln, der den unterschiedlichen Segmenten und Kunden von Alfa Laval gerecht wird. Zudem können bei Alfa Laval weitere Aspekte zur Beurteilung von Lieferanten für das Anlagen- und Systemgeschäft ergänzt werden.<sup>536</sup>

## 5.4 Kaufklasse

Die Kaufklasse unterteilt sich in drei Arten:<sup>537</sup>

1. Neukauf - hier besteht die Problematik des Kaufs für Alfa Laval zum ersten Mal
2. Modifizierter Kauf - es kann auf ähnliche Erfahrungen der Vergangenheit zurückgegriffen werden
3. identischer Wiederkauf - gleicht einer routinemäßigen Wiederbeschaffung gleicher Produkte

Die Bildung unterschiedlicher Kaufklassen beruht auf verschiedenen Kriterien wie dem Wert des Produktes, dem Anlass des Kaufs, der Produkttechnologie sowie dem Wiederholungsgrad des Kaufs.<sup>538</sup> Das Buygrid-Modell nach Robinson et al. (1967) eignet sich besonders für die Bestimmung des Wiederholungsgrades und wurde häufig empirisch untersucht.<sup>539</sup> Dieses Modell gilt als konzeptionelle Basis aller Studien im Rahmen organisationaler Kaufentscheidungen.<sup>540</sup> Diese drei Kaufklassen können durch die Dimensionen Neuheit des Problems, Bedarf an Informationen sowie neue Alternativen charakterisiert werden.<sup>541</sup> Rudolph (1998) kam im

---

<sup>535</sup> Vgl. Backhaus (1980), S. 2

<sup>536</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 81

<sup>537</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 72

<sup>538</sup> Vgl. Backhaus (1992a), S. 77

<sup>539</sup> für genaue Beschreibungen des Buygrid-Modells siehe Robinson et al. (1967), vgl. auch Anderson et al. (1987); Doyle et al. (1979), die dieses Modell empirisch untersuchten

<sup>540</sup> neben dem "General Model for Understanding Organizational Buyer Behavior" gem. Webster/Wind (1972a) und dem "Model of Industrial Buyer Behavior" gem. Sheth (1973), vgl. Johnston/Lewin (1996), S. 1

<sup>541</sup> Vgl. Backhaus (1992a), S. 80

Rahmen der Erstellung eines Ansatzes zur Erfassung industrieller Kundenzufriedenheit zu dem Entschluss, sich nicht auf eine der angegebenen Kaufklassen zu fokussieren.<sup>542</sup> Begründet wird dies durch kritische Stimmen. Choffray/Lilien (1978) behaupten, dass dieses Modell gemäß verschiedenlicher Produktklassen zu differenzieren ist.<sup>543</sup> Daneben besteht das Ziel, einen generischen Ansatz zu entwickeln, der für eine Vielzahl verschiedener Kaufklassen anwendbar ist. Würde man die Kaufklassen beschränken, würde die generelle Anwendbarkeit zur Erfassung industrieller Kundenzufriedenheit verloren gehen. Darüber hinaus würde man dem Anspruch von Alfa Laval Mid Europe nicht gerecht werden, einen einzigen Ansatz zur Erhebung der Kundenzufriedenheit zu erstellen, der für alle Divisionen Anwendung findet und eine Vergleichbarkeit innerhalb der Divisionen und Segmente zulässt.<sup>544</sup>

## **5.5 Berücksichtigte Befragte und Anzahl Befragter je Kundenunternehmen**

Auf organisationaler Ebene im Rahmen von Erhebungen können Aussagen von einzelnen Schlüsselinformanten<sup>545</sup> oder Informationen von mehreren Informanten<sup>546</sup> erhoben werden. Über das erstgenannte Verfahren wird über eine Person Informationen über eine Gruppe erhoben. Mit anderen Worten liefert ein Mitglied des Buying Centers repräsentative Antworten für die gesamte Gruppe. Dabei wird davon ausgegangen, dass diese Person gut informiert und fähig ist, für die gesamte Gruppe urteilen zu können. Damit wird das Gesamturteil des Schlüsselinformanten gleichgesetzt mit dem Gesamturteil des Buying Centers. Im Rahmen der Multiple Informants Methode geben mehrere Personen aus differenzierten Bereichen des Unternehmens Ihre Urteile ab.<sup>547</sup>

Die Methode der Befragung eines Schlüsselinformanten untersteht vielfacher Kritik. Die Methode gilt als unzuverlässig. Aussagen einer Person über organisationale Eigenschaften einer Gruppe oder eines Unternehmens hängen stark von der Position des Informanten innerhalb des Unternehmens ab, was auch für die Urteile über die Kundenzufriedenheit gelten würde. Schlüsselinformanten werden nach Ihrer formalen Rolle im Unternehmen ausgesucht und müssen nicht unbedingt fähig sein, eine Aussage über die Kundenzufriedenheit tätigen zu können. In diesem Fall können die Antworten nicht als valide gelten.<sup>548</sup> Ferner sind die Antworten von

---

<sup>542</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 82–83

<sup>543</sup> Vgl. die Arbeit von Choffray/Lilien (1978), dazu auch Anderson et al. (1987); Bellizzi/McVey (1983); Johnston/Bonama (1981b), Für einen Überblick widersprüchlicher empirischer Überprüfungen vgl. Backhaus (1992a)

<sup>544</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 82–83

<sup>545</sup> Sog. Key Informants bzw. "Single Informants"

<sup>546</sup> Sog. "Multiple Informants"

<sup>547</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 72

<sup>548</sup> Vgl. Phillips (1981), S. 408 ff.

Schlüsselinformanten nur in wenigen, speziellen Situationen valide und zutreffend.<sup>549</sup> Es wird empfohlen, einen Multiple Informants-Ansatz auszuwählen und mehrere Kundenkontakte zu befragen. Diese Entscheidung beruht vordergründig auf den Ausführungen des Buying Centers sowie den Defiziten beim Single Informants Verfahren.<sup>550</sup>

Einhergehen mit dieser Entscheidung geht die Fragestellung, wie viele Personen befragt werden sollen. Im Rahmen empirischer Untersuchungen im Zuge des Buying Centers wurde nachgewiesen, dass dies abhängig ist vom Umfang, der Komplexität, Art und Bedeutung der Transaktion, der Größe des Unternehmens und der Phase, in der sich die Transaktion befindet.<sup>551</sup> Es bestehen Untersuchungen, wonach drei bis sechs Personen eingebunden sind<sup>552</sup>, direkt an der Kaufentscheidung beteiligt können eine bis acht Personen sein<sup>553</sup> und die durchschnittliche Größe des Buying Centers liegt bei 3,5 Personen.<sup>554</sup> Eine weitere Untersuchung ergab, dass bei ca. 86 % der Transaktionen zwei bis vier Personen direkt über eine Transaktion entscheiden und das Buying Center am Häufigsten aus drei Personen besteht.<sup>555</sup> Daneben konnte in Kapitel 4.3 festgestellt werden, dass drei Funktionen bei Kunden relevant sind, was ebenfalls für die Befragung von mind. drei Kundenkontakten pro Kunde spricht. Dementsprechend sollten pro Kundenunternehmen im Rahmen der Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval mind. 3 Personen befragt werden um der Bedeutung des Buying Centers gerecht zu werden.<sup>556</sup>

## 5.6 Berücksichtigte Funktionen

Als nächstes gilt es zu prüfen, welche verschiedenen Funktionsbereiche gem. Buying Center Analyse ausgewählt werden. Wie bereits festgestellt wurde, sind die relevanten Funktionsbereiche im Industriegüterbereich der Einkauf, die Technik und die Produktion.<sup>557</sup> Die Struktur des Buying Centers hängt jedoch ebenfalls von den Eigenschaften des Unternehmens ab.<sup>558</sup> Es können nicht immer alle drei Funktionen Mitglieder des Buying Centers in einem Kundenunternehmen vorhanden sein, da eine Funktion mehrere und bis zu alle Rollen im Rahmen des

---

<sup>549</sup> Vgl. für eine detailliertere Beschreibung John/Reve (1982), S. 522

<sup>550</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 83 ff.

<sup>551</sup> Vgl. Engelhardt/Günter (1981), S. 40; Spekman/Johnston (1986), S. 525; empirische Untersuchungen in diesem Zusammenhang können bei Brand (1972); Gronhaug (1977); Johnston (1981); Johnston/Bonoma (1981a); Johnston/Bonoma (1981b); Lacznia (1979); McWilliams et al. (1992) nachvollzogen werden

<sup>552</sup> Vgl. Doyle et al. (1979), S. 9

<sup>553</sup> Vgl. Dawes et al. (1992), S. 276

<sup>554</sup> Vgl. Engelhardt/Günter (1981), S. 39 ff.

<sup>555</sup> Vgl. Lynn (1987), S. 122

<sup>556</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 83–85

<sup>557</sup> Siehe Kapitel 4.3

<sup>558</sup> Vgl. Sheth (1973); Webster/Wind (1972a)

Buying Centers übernehmen kann.<sup>559</sup> Daher kann das Buying Center aus weniger Funktionen bestehen.

Im Rahmen des Rollenmodells wird die Funktion Technik durch die Rolle des Beeinflussers und die Funktion Produktion durch die Rolle des Benutzers repräsentiert. Der Einkäufer wird in diesem Modell sogar explizit genannt.<sup>560</sup> Im Promotorenmodell wird der Fachpromotor/-opponent durch die Funktion Produktion, der Machtpromotor/opponent durch die Funktion Technik und der Beziehungspromotor/-opponent durch die Funktion Einkauf repräsentiert. Damit decken beide Modelle alle drei relevanten Funktionen des Buying Centers ab.<sup>561</sup>

Daher wird für Alfa Laval empfohlen, pro Kundenunternehmen anzustreben, alle drei relevanten Funktionen bei der Erhebung zu berücksichtigen.<sup>562</sup>

## 5.7 Aggregationsniveau

Fragwürdig bleibt, ob die Informationen der berücksichtigten Personengruppen in aggregierter oder nicht aggregierter Weise verarbeitet werden sollen. Aggregierte Urteile bedeuten, dass für sämtliche Antworten eines Unternehmens ein Durchschnitt gebildet wird, welcher repräsentativ für das gesamte Unternehmen gilt. Dieser Wert bildet dann das Urteil des Buying Centers. Nicht aggregierte Urteile bedeuten in diesem Fall, dass die Antworten der verschiedenen Mitglieder des Buying Centers separat nach den berücksichtigten Funktionsbereichen ausgewertet werden.<sup>563</sup>

Bei nicht aggregierter Vorgehensweise kann überprüft werden, ob Differenzen der Zufriedenheit zwischen verschiedenen Personen bzw. Funktionen des Kundenunternehmens bestehen.<sup>564</sup>

Bei aggregierter Vorgehensweise hingegen besteht vielfach Kritik. Es besteht eine Vielzahl an Aggregationsmodellen, wodurch es problematisch wird ein ideales Modell auszuwählen. Vordergründig besteht dabei das Problem, Einflusststrukturen im Rahmen kollektiver Entscheidungen zu operationalisieren.<sup>565</sup> Daneben gilt es zu erklären, wie sich eine Gruppenpräferenz bei gleichzeitigem Vorhandensein individueller Präferenzen bildet.

---

<sup>559</sup> Vgl. Backhaus (1992a), S. 65

<sup>560</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 85 ff.

<sup>561</sup> Vgl. Witte (1973) sowie Gemünden/Walter (1993) zum Beziehungspromotor

<sup>562</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 85–88

<sup>563</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 72

<sup>564</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 72

<sup>565</sup> Vgl. Büschken (1994), S. 3 ff.

Eine mögliche Lösung bieten Lilien et al. (1992). Die Forscher beschreiben drei Möglichkeiten, wie individuelle Präferenzen zu Gruppenentscheidungen verdichtet werden können:<sup>566</sup>

1. Abstimmungsmodell - eine vorher bestimmte Anzahl von Gruppenmitgliedern entscheidet sich für eine Alternative, was als Gruppenentscheidung akzeptiert wird.<sup>567</sup>
2. Konsensmodelle - es wird solange verhandelt bis von einer vorher definierten Mehrheit Einigkeit über eine Alternative erzielt.
3. autokratische Entscheidungsmodelle - hier wird das Mitglied mit der höchsten Bedeutung zum Autokraten ernannt. Seine Präferenzen stehen repräsentativ für die gesamte Gruppe und entsprechen daher dem Ansatz des Schlüsselinformanten.

Kritisch bleibt die Fragestellung, welches Modell beim aggregierten Ansatz angewandt werden sollte.<sup>568</sup> Alle drei Modelle beruhen auf den Interaktionsprozessen der Gruppe, wodurch es zu unterschiedlichen Ergebnissen je Situation kommen würde. Dieses Faktum erschwert die Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Kundenzufriedenheit. Daher sollte für die Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval ein nicht-aggregierter Ansatz verfolgt werden. Damit können die individuellen Urteile je Funktion im Kundenunternehmen berücksichtigt werden, was eine valide Analyse der Kundenzufriedenheit im Rahmen des Buying Centers ermöglicht und darüber hinaus Implikationen für den Vertrieb von Alfa Laval im Umgang mit Kunden ermöglicht.<sup>569</sup>

## 5.8 Berücksichtigtes wissenschaftliches Konstrukt

Als wissenschaftliches Konstrukt zum Thema Kundenzufriedenheit haben die Autoren Rudolph (1998) das C/D-Paradigma, die Equity-Theorie sowie die Attributionstheorie herangezogen und auf die Anwendbarkeit zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit geprüft. Dies soll als Grundlage für die Erstellung eines allgemeingültigen Ansatzes zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit dienen. Dementsprechend erfolgt im weiteren Verlauf dieses Abschnittes die Übertragbarkeit dieser Theorien auf den Industriegüterbereich und entsprechend für die Erhebung der Kundenzufriedenheit für Alfa Laval.<sup>570</sup>

---

<sup>566</sup> Vgl. Lilien et al. (1992), S. 150 ff. die sich auf Choffray/Lilien (1980) beziehen; vgl. hierzu auch Huth (1988), S. 48 ff.)

<sup>567</sup> Hier wird unterschieden zwischen dem Weighted Probability Model (Wahrscheinlichkeit der Wahl einer Alternative verhält sich proportional zur relativen Wichtigkeit der Mitgliederpräferenz dieser Alternative), dem Voting Model (Wahrscheinlichkeit der Wahl einer Alternative gleicht der Wahrscheinlichkeit, dass diese Alternative von der Mehrheit präferiert wird) sowie dem Preference Perturbation Model (falls keine Einstimmigkeit besteht wird die Alternative gewählt, die die wenigsten individuellen Präferenzen verletzt).

<sup>568</sup> Vgl. Büschken (1994), S. 3 ff.; Spekman/Stern (1979), S. 57

<sup>569</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 88–90

<sup>570</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 72

Die Gestaltungsparameter der wissenschaftlichen Basis zur Erhebung der Kundenzufriedenheit entstammen der Forschung zur Zufriedenheit. Grds. gilt das C/D-Paradigma als Erklärungsmodell von Kundenzufriedenheit in Geschäftsbeziehungen in Marketingkanälen als auch im Beziehungsmanagement. Daneben bietet das C/D-Paradigma nicht nur Erklärungsansätze von Kunden aus der Konsumgüterbranche, sondern auch von Kundenkontakten aus Industriegüterunternehmen, da auch in diesem Falle einzelne Individuen über Ihre Zufriedenheit urteilen. Dabei findet ebenfalls ein Vergleich der erhaltenen Leistung mit dem Vergleichsstandard statt und es wird überprüft, ob die Erwartungen des Kunden durch die Leistung des Lieferanten erfüllt werden. Dabei entsteht durch Nicht-Erfüllung die Unzufriedenheit, durch (Über)Erfüllung Zufriedenheit. Dennoch bestehen Unterschiede zur Konsumgüterindustrie. Bspw. urteilen Kundenkontakte des Industriegüterunternehmens über andere Leistungskategorien, welche anderen Leistungsfaktoren unterliegen. Damit werden neben Attributen des Produktes ebenfalls persönliche Beziehungen sowie mit der Leistung verknüpfte Dienstleistungen oder Prozesse beurteilt. Die Abweichung vom Konsumgütermarkt wird dadurch verstärkt, dass eine kontinuierliche Interaktion zwischen Kunden- und Lieferantenkontakt besteht, was als Prozess wechselseitiger Beeinflussung verstanden werden kann.<sup>571</sup>

Die Equity Theorie kann industrielle Kundenzufriedenheit ebenfalls erklären, da dieses Modell sich insbesondere für Transaktionen eignet, bei denen die Austauschbeziehung zwischen Individuen wichtig ist. Dies ist im Rahmen industrieller Geschäftsbeziehungen im Besonderen der Fall, wie bereits ausführlich beschrieben. Gegen die Equity Theorie jedoch spricht, dass diese sich ausschließlich auf eine Austauschsituation bezieht und nicht auf ein Austauschobjekt. Da sich der Untersuchungsrahmen jedoch auf der einen Seite auf die Austauschsituation im Rahmen der Interaktion zweier oder mehrerer Individuen bezieht und auf der anderen Seite das konkrete Austauschobjekt (Produkt, Anlage oder System) bezieht, scheint die Equity Theorie nicht als ideales Konstrukt anwendbar zu sein.<sup>572</sup>

Die Attributionstheorie fokussiert sich ausschließlich auf Ursachen eigenen und fremden Verhaltens und dient daher nicht als optimales Konstrukt, industrielle Kundenzufriedenheit zu erklären.<sup>573</sup>

---

<sup>571</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 90 ff.

<sup>572</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 90 ff.

<sup>573</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 90 ff.

Das C/D-Paradigma kann sämtliche relevanten Leistungsbestandteile eines Lieferanten erklären, indem durch die Kundenkontakte alle Erwartungen mit der tatsächlichen Leistung verglichen werden und die Kunden dadurch ein Zufriedenheitsurteil über sämtliche Bestandteile der Geschäftsbeziehung tätigen können. Auf Grundlage des umfangreichen inhaltlichen Spektrums, welches es im Rahmen der Kundenzufriedenheitserhebung bei Alfa Laval zu beachten gilt, wird empfohlen, das C/D-Paradigma als wissenschaftliches Konstrukt zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval zu berücksichtigen. Dennoch dienen die weiteren empirischen Konstrukte als ergänzende Erklärungsansätze zur Entstehung von Kundenzufriedenheit.<sup>574</sup>

## 5.9 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich mit damit ein Ansatz zur Erhebung der Kundenzufriedenheit unter den besonderen Bedingungen des Industriegütermarktes und des dazugehörigen Marketings ableiten. Das *Bezugsobjekt bildet die Geschäftsbeziehung*. Der *Inhalt* zur Erfassung der Kundenzufriedenheit *bildet ein ganzheitliches, inhaltliches Spektrum*. Konkret wird dies durch die Beschaffung und Nutzung von Industriegütern, der Kommunikation des Lieferanten gegenüber seinen Kunden, dem Prozess der Angebotserstellung und Auftragsabwicklung, den begleitenden Dienstleistungen, dem Umgang mit Beschwerden und Reklamationen, dem Außendienst sowie dem Produkt dargestellt.<sup>575</sup> Aus diesem umfassenden Spektrum lässt sich ableiten, durch welchen Inhalt einer Geschäftsbeziehung sich Kundenzufriedenheit erheben lässt. Demnach lässt sich das Konstrukt industrieller Kundenzufriedenheit durch die Zufriedenheit mit

- der Kommunikation des Lieferanten,
- der Angebotserstellung,
- der Auftragsabwicklung,
- den Dienstleistungen
- der Handhabung von Reklamationen und Beschwerden
- der Betreuung durch den Außendienst sowie
- dem Produktportfolio des Lieferanten erklären.<sup>576</sup>

Als *Geschäftstyp* wurde auf Grund seiner Generalisierbarkeit das *Produktgeschäft* ausgewählt. Neben der Generalisierbarkeit bietet das Produktgeschäft synchrone oder ähnliche Bedingun-

---

<sup>574</sup> Vgl. Kapitel 3.3 zum aktuellen Stand der Zufriedenheitsforschung sowie Rudolph (1998), S. 90 ff.

<sup>575</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 92

<sup>576</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 80 ff.

gen, wie sie beim System- und Anlagengeschäft vorkommen. Die **Kaufklasse** wird nicht eingeschränkt, wodurch der **klassische Neukauf**, **modifizierte Kauf** und **Wiederholungskauf** berücksichtigt werden, was synchron zu den Kaufklassen bei Alfa Laval passt. Durch die Entscheidung, die **Multiple Informants Technique** zu verwenden, werden mehrere Kontakte in einem Unternehmen befragt. Im Rahmen der Entscheidung, welche **Funktionen** des Buying Centers relevant für die Befragung sind, wurden die Bereiche **Einkauf**, **Technik** sowie **Produktion** identifiziert. Zudem werden die Urteile der Kundenkontakte je Unternehmen **nicht aggregiert**, wodurch die Zufriedenheiten der unterschiedlichen Funktionen separat ausgewertet werden können. Das **C/D-Paradigma** gilt als **wissenschaftlicher Bezugsrahmen**, um Kundenzufriedenheit durch den Vergleich der Erfüllung von Erwartungen und der tatsächlichen Leistung je Gestaltungsparameter zu erklären.<sup>577</sup>

---

<sup>577</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 92

## **6 Vorstellung zufriedenheitsrelevanter Dimensionen in Industriegüterunternehmen**

Auf Grundlage des ermittelten Ansatzes zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval soll im folgenden Abschnitt detailliert beschrieben werden, welches dimensionale Konstrukt sich für dieses Vorhaben idealerweise eignet.

Zunächst ist eine Entscheidung notwendig, auf welcher Ebene eine Operationalisierung der Kundenzufriedenheit durchgeführt werden soll. Grundsätzlich lassen sich im Kontext von Kundenzufriedenheit eine globale Ebene (Gesamtzufriedenheit) und eine detaillierte Ebene (Dimensionen) unterscheiden.<sup>578</sup> Es wird die Möglichkeit der Erfassung globaler Zufriedenheitsurteile diskutiert. Im Anschluss erfolgt die Diskussion möglicher Dimensionen von Kundenzufriedenheit auf detaillierter Ebene. Daraufhin wird ein dimensionales Konstrukt zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval abgeleitet. Dies geschieht auf Grundlage des Ansatzes zur Erhebung der Kundenzufriedenheit gem. Kapitel 5.<sup>579</sup>

### **6.1 Messung der Gesamtzufriedenheit**

Für die Bildung der übergeordneten Gesamtzufriedenheit sind die Kunden-Urteile über sog. Gesamtparameter zu ermitteln. Die Gesamtparameter sind Fragestellungen, die eine Beurteilung eines Kunden mit der Geschäftsbeziehung zum Lieferanten ermöglichen. Das Urteil der Kunden wird daher über eine einzige Fragestellung gefällt.<sup>580</sup>

Zudem ist es möglich, mehrere Gesamtparameter in einer Befragung zu integrieren. So könnten zwei Gesamtparameter in der Befragung integriert werden, wobei eine die Kundenzufriedenheit und die andere Frage die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit abfragt. Die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Fragen wird gewährleistet, indem für die verwendeten Gesamtparameter standardisierte Skalen als Antwortmöglichkeiten verwendet werden.<sup>581</sup>

Bei der Erstellung der Gesamtparameter ist darauf zu achten, dass unternehmensindividuelle Unterschiede berücksichtigt werden. Dies wird ermöglicht, indem eine Reihe standardisierter

---

<sup>578</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 131

<sup>579</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 131

<sup>580</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 132

<sup>581</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 7.5 sowie (vgl. Fürst (2016), S. 132

Fragen an die Bedürfnisse des Unternehmens und den Bedingungen des Marktumfeldes angepasst werden. Beispielhafte Fragen zur Erfassung der übergeordneten Gesamtzufriedenheit können sein:<sup>582</sup>

- Wie vorteilhaft ist Ihre Geschäftsbeziehung mit Alfa Laval?
- Inwieweit erfüllt Alfa Laval Ihre Erwartungen?
- Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Geschäftsbeziehung zu Alfa Laval?
- Würden Sie Alfa Laval als Lieferanten weiterempfehlen?

Die Gesamtzufriedenheit wird durch den Index "Kundenzufriedenheitsindex" (KZI) dargestellt, welcher sich aus dem Mittelwert der zugrundeliegenden Indikatoren über alle Befragten errechnet.<sup>583</sup> Rudolph (1998) integrierte im Rahmen Ihres Ansatzes zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit ebenfalls Gestaltungsparameter, die übergeordnet von einzelnen Dimensionen waren. Konkret wurde die Gesamtzufriedenheit (GZ1) und die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit (GZ2) abgefragt. Dieses Vorgehen ist sinnvoll, da die Inhaltsvalidität damit überprüft werden kann. Die Inhaltsvalidität ermöglicht die Beantwortung der Frage, inwieweit das Messinstrument das Konstrukt der Kundenzufriedenheit erfassen kann.<sup>584</sup> Es werden dabei sämtliche Fragestellungen des Konstruktes der Kundenzufriedenheit dem Gesamtparameter gegenübergestellt und über die Kausalanalyse quantitativ ausgewertet. Rudolph (1998) hat im Zuge der Kausalanalyse die Gesamtzufriedenheit, welches durch die Gestaltungsparameter GZ1 und GZ2 gebildet wird, als endogene latente Variable erstellt<sup>585</sup> und durch sieben exogene latente Variablen<sup>586</sup> erklären können. Das Ergebnis war beeindruckend. Die Forscher konnten 76 % der Varianz der endogenen Variablen GZ durch die exogenen Variablen (7 Dimensionen) erklären, was ein für die Art der Untersuchung außergewöhnlich hoher Wert ist.<sup>587</sup>

Es ist demnach möglich, die übergeordnete Kundenzufriedenheit abzufragen. Jedoch ist die alleinige Abfrage der Gesamtzufriedenheit im industriellen Kontext nicht ausreichend. Daher wird empfohlen, übergeordnete Gesamtparameter nur ergänzend zur Inhaltsvaliditäts-Prüfung einzusetzen. Zudem ermöglicht die Integration der Gesamtparameter die Beantwortung der Frage, ob die subjektive Gesamtzufriedenheit oder die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit signifikant von der verdichteten Gesamtzufriedenheit, die über einzelne Leistungsparameter berechnet wird, abweicht. Auf Grundlage der Ausführungen wird Alfa Laval empfohlen, als

---

<sup>582</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 132

<sup>583</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 132

<sup>584</sup> Bestehend aus den zufriedenheitsrelevanten Dimensionen, siehe Kapitel 6.2

<sup>585</sup> Gesamtzufriedenheit GZ

<sup>586</sup> 7 Dimensionen der Zufriedenheit, siehe Kapitel 6.2

<sup>587</sup> Vgl. Parasuraman et al. (1988), S. 34 bspw. erzielten lediglich einen Wert von 36 %; vgl. Rudolph (1998), S. 157 ff. sowie Kapitel 8.1.1 für weitere Möglichkeiten der Validitätsüberprüfung

übergeordnete Gestaltungsparameter die ganzheitliche Kundenzufriedenheit sowie die Weiterempfehlung abzufragen.<sup>588</sup>

## **6.2 Dimensionen zur Entstehung von Kundenzufriedenheit bei Industriegüterkunden**

Nachdem bereits globale Gestaltungsparameter vorgeschlagen wurden, erfolgt innerhalb dieses Kapitels eine Beschreibung möglicher Gestaltungsparameter, die Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit haben und als Dimensionen bezeichnet werden. Auf Grundlage empirischer und praxisorientierter Literatur werden dafür zunächst dimensionale Konstrukte diskutiert. Im Anschluss erfolgt auf Grundlage des Ansatzes zur Erhebung der Kundenzufriedenheit die Ableitung idealer Dimensionen im Industriegüterbereich.

In der bestehenden Literatur gibt es eine Vielzahl an Dimensionen, die Kundenzufriedenheit erklären. Beispiele sind die Service Qualität, Qualität der Mitarbeiter-Interaktionen, Service beim Auslieferungsprozess oder Erfahrungen von Kunden während des Gebrauchs von Produkten, Anlagen oder Systemen.<sup>589</sup> Im Rahmen des Konsumgüter-Marketings bestehen bereits diverse Studien, die das Konstrukt Kundenzufriedenheit dimensioniert haben.<sup>590</sup> Swan/Combs (1976) haben im Zuge der Dimensionalität von Kundenzufriedenheit im Konsumgüterbereich eine Struktur mit zwei Faktoren (Zufriedenheit, Unzufriedenheit) nachgewiesen. Die Critical Incident Technique hat dabei physische Produktattribute als Vermeider von Unzufriedenheit und psychische Attribute als Faktoren der Zufriedenheit identifizieren können.<sup>591</sup> Maddox (1981) konnte dies später bestätigen.<sup>592</sup> Ein dreidimensionales Konstrukt der Kundenzufriedenheit wurde ebenfalls konzeptualisiert, welches auf Grundlage des Zwei-Faktoren-Modells nach Herzberg beruht. Dieses Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit unterscheidet zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren.<sup>593</sup>

---

<sup>588</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 29

<sup>589</sup> Vgl. Bitner et al. (1990); Bolton/Drew (1994); Crosby/Stephens (1987); Danaher (1994)

<sup>590</sup> Vgl. Matzler (1997), S. 144 ff.

<sup>591</sup> Vgl. die Arbeit von Swan/Combs (1976)

<sup>592</sup> Vgl. die Arbeit von Maddox (1981)

<sup>593</sup> Vgl. die Arbeiten von Lewis (1995) und Matzler (1997) sowie ausführlich in Kapitel 3.3.6 sowie in Kapitel 6.5 beschrieben

Ein weiteres Konzept beschreibt sieben Dimensionen mit Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit:<sup>594</sup>

- Kaufprozess (purchase process)
- Entscheidung (decision)
- Funktionalität der Leistung (functional attributes)
- Ästhetik der Leistung (aesthetic attributes)
- psychologische Auswirkungen der Leistung (psychological attributes)
- Dienstleistungen in Verbindung mit der Leistung (service attributes)
- Umfeld der Leistungserbringung (environmental attributes)

Wie bereits beschrieben hat die bisherige Forschung und praxisorientierte Literatur dem Thema Kundenzufriedenheit eine hohe Aufmerksamkeit zukommen lassen. Der Fokus der meisten Studien liegt jedoch nicht auf dem Industriegütermarkt und die bisher aufgeführten Ansätze inkl. deren Dimensionen beziehen sich bei der Erhebung von Kundenzufriedenheit auf die Bedingungen des Konsumgütermarktes. Dabei dienen einzelne Kunden als Untersuchungseinheit und das Bezugsobjekt bilden die einzelnen Transaktionen. Ansätze zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit sind nach einschlägiger Recherche der Literatur bis heute kaum Gegenstand empirischer Untersuchungen. Rudolph (1998) erkannte diese Forschungslücke. Sie entwickelte ein konzeptualisiertes und valides operationalisiertes dimensionales Konstrukt, welches Auswirkungen auf die industrielle Kundenzufriedenheit erklären kann. Die Entwicklungen der sieben Dimensionen beruht auf den in Kapitel 5 beschriebenen Gestaltungsparametern inkl. dem inhaltlichem Spektrum des Kapitels 5.2.<sup>595</sup> Dieser Abschnitt beschreibt zunächst die sieben Dimensionen und verdeutlicht, aus welchen Gründen diese jeweils einen Einfluss auf industrielle Kundenzufriedenheit aufweisen. Im Anschluss wird das Konstrukt vorgestellt und bewertet.

Den Kern eines jeden Austauschs in Geschäftsbeziehungen bildet das **Produkt**. Aus dieser Erkenntnis ergibt sich, dass Produkte einen signifikanten Effekt auf industrielle Beziehungen haben.<sup>596</sup> Die Eigenschaften, die i.d.R. mit dem Produkt verknüpft werden, setzen sich zusammen aus einer Wertigkeit/Preis-Beziehung zwischen Kunde und Lieferanten oder der Produktqualität als solche.<sup>597</sup> Weitere Faktoren zur Erklärung der Dimension Produkt sind der Preis und die

---

<sup>594</sup> Vgl. die Arbeiten von Czepiel/Rosenberg (1977)

<sup>595</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 93

<sup>596</sup> Vgl. Håkansson (1982)

<sup>597</sup> Vgl. Sheth (1973); Wind/Robinson (1968)

Service-Freundlichkeit.<sup>598</sup> Produktrelevante Informationen bilden eine weitere relevante Dimension zur Erklärung von Kundenzufriedenheit im industriellen Marktumfeld.<sup>599</sup> Industriegüter sind sehr komplexe Produkte, was eine konstante Dokumentation nötig macht.<sup>600</sup>

Ausführliche *technische Dokumentation* zeichnet sich durch Erreichbarkeit und Inhalt technischer Dokumentationen aus und müssen im Kontext industrieller Kundenzufriedenheit berücksichtigt werden.<sup>601</sup> Technische Informationen sind demnach eine wichtige Dimension und von hoher Bedeutung, um Kundenzufriedenheit erklären zu können. Möglichkeiten zur Übermittlung technischer Informationen sind bspw. technische Dokumentationen, Broschüren oder Prospekte. Heutzutage ist davon auszugehen, dass die Erreichbarkeit von Informationen über die Webseite des Lieferanten ebenfalls sehr wichtig ist. Darüber hinaus sind Blogs, Online-Schulungen, Videos auf Videoportalen und die Erreichbarkeit von Informationen über Suchmaschinen ebenfalls wichtige Instrumente produktrelevanter Informationen.<sup>602</sup>

Eine weitere Dimension mit Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit bildet der *technische Service*. Singh (1991) hat Zusammenhänge zwischen Service und Kundenzufriedenheit untersucht und schlägt vor, die verschiedenen Service-Elemente im Hinblick auf die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit zu messen.<sup>603</sup> Auch Homburg/Garbe (1999) stellten fest, dass der Service eines Industriegüter-Unternehmens ein wichtiger Indikator ist, um industrielle Kundenzufriedenheit bestimmen zu können.<sup>604</sup> Die Komplexität von Services im Industriegüterbereich ist wesentlich höher als im Vergleich zu Services aus dem Konsumgüter-Bereich.<sup>605</sup> Die Dimension des industriellen Services wird vordergründig durch die Aktivitäten im Rahmen der Wartung, Reparatur und den Services abgebildet. Diese Services begleiten die industriellen Güter, damit die Kunden das operative Geschäft kontinuierlich betreiben können.<sup>606</sup> Auch technische After-Sales-Services, die produkt- und systembezogen sind, haben eine Relevanz in Bezug auf Kundenzufriedenheit.<sup>607</sup> Ein weiterer notwendiger Service bei Industriegütern ist es, Trainings für die Anwender anzubieten.<sup>608</sup> Qualitative Interviews im Zuge der INDSAT-Studie ha-

---

<sup>598</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 21

<sup>599</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 17

<sup>600</sup> Vgl. Hutt/Speh (1992)

<sup>601</sup> Vgl. Kekre et al. (1995)

<sup>602</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 21

<sup>603</sup> Vgl. Singh (1991), S. 241

<sup>604</sup> Vgl. Homburg/Garbe (1999)

<sup>605</sup> Vgl. Gordon et al. (1993)

<sup>606</sup> Vgl. Bowen et al. (1989); Jackson/Cooper (1988); Jackson et al. (1995); Mathe/Shapiro (1993)

<sup>607</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 17

<sup>608</sup> Vgl. Cohen/Lee (1990)

ben weitere elementare Faktoren bestimmen können, die eine hohe Auswirkung auf die Dimension Service haben. Dabei handelt es sich um die technische Qualität des Service, die Reaktionsgeschwindigkeit und die Erreichbarkeit der Service-Mitarbeiter.<sup>609</sup>

Eine weitere wichtige Dimension mit Auswirkung auf die industrielle Kundenzufriedenheit ist die **Auftragsabwicklung**.<sup>610</sup> Typischerweise besteht die Auftragsabwicklung aus einer Vielzahl an Subprozessen.<sup>611</sup> Shapiro et al. (1992) definierten 10 Schritte für eine erfolgreiche Auftragsabwicklung, um erfolgreich Kundenbedürfnisse zu befriedigen:<sup>612</sup>

1. Auftragsplanung
2. Auftragsgenerierung
3. Kosten- und Preiseinschätzung
4. Bestellquittung und -eingang
5. Auftragsselektion und -priorisierung
6. zeitliche Planung
7. Auftragserfüllung
8. Rechnung
9. Retouren und Beschwerden
10. After Sales Service

Die Lieferzuverlässigkeit ist in Bezug auf die Auftragsabwicklung bei industriellen Kunden von sehr hoher Wichtigkeit.<sup>613</sup> Weitere wichtige Faktoren zur Erklärung der Dimension Auftragsabwicklung sind die Geschwindigkeit von Auftragsbestätigungen und Lieferzeiten.<sup>614</sup>

Die Dimension **Handhabung von Reklamationen und Beschwerden** ist ebenfalls ein wichtiges Feld des Industriegüter-Marketings.<sup>615</sup> Beschwerden können sich direkt auf die Leistung eines Produktes beziehen als auch auf einkaufs- und nutzungsbezogen sein.<sup>616</sup> Die Mehrheit unzufriedener Kunden beschwert sich nicht und wenn, dann besteht i.d.R. bereits ein sehr ernstes Problem.<sup>617</sup> Eine sehr wichtige Reaktion von Lieferanten ist es, starke Anstrengungen zu un-

---

<sup>609</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 21

<sup>610</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 17

<sup>611</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 17

<sup>612</sup> Vgl. Shapiro et al. (1992), S. 117

<sup>613</sup> Vgl. Banting (1976); Cunnigham/Roberts (1974)

<sup>614</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 21

<sup>615</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 17

<sup>616</sup> Vgl. Day/Landon (1977), S. 429

<sup>617</sup> Vgl. Andreasen/Best (1977)

ternehmen, um adäquat auf valide Beschwerden zu reagieren und die Zufriedenheit Ihrer Kunden wiederherzustellen.<sup>618</sup> Neben der regulären Garantie über den vertraglich vereinbarten Zeitraum ist eine Reaktion des Lieferanten außerhalb der Garantiezeit bei produktrelevanten Beschwerden von außerordentlich hoher Wichtigkeit.<sup>619</sup>

Auch die *Interaktion mit dem Außendienst* bildet eine relevante Dimension. Saxe/Weitz (1992) konnten durch das sog. Selling Orientation-Customer orientation (SOCO) nachweisen, dass bestimmte Attribute des Außendienstes wie bspw. das Wissen über das Produkt und die Verwendungskonditionen sowie Unterstützung bei Problemlösungen wichtige Determinanten sind zur Förderung von Kundenzufriedenheit. Diese Attribute sollten Außendienstmitarbeiter beherrschen und anbringen können im Zuge von Interaktionen mit Kunden.<sup>620</sup> Weitere Determinanten der Dimension Interaktion mit dem Außendienst werden durch generelle Interaktionen zwischen Außendienst-Mitarbeitern und Kunden erklärt. In diesem Zuge bestehen soziale Aspekte wie die Freundlichkeit der Vertriebsmitarbeiter.<sup>621</sup>

Die Interaktion von Lieferanten mit dem *Vertriebsinnendienst* bildet ebenfalls eine bedeutende Dimension zur Messung von Kundenzufriedenheit in Industriegüterunternehmen. Relevante Interaktionen zwischen Lieferanten und dem Vertriebsinnendienst fallen bei Tätigkeiten wie der Auftragsabwicklung, während des Konstruierens oder der Fertigung von Produkten an. Zufriedenheitsrelevante Messgrößen sind dabei die Erreichbarkeit des Vertriebsinnendienstes sowie die Qualität der Reaktionen gegenüber Anfragen von Kunden.<sup>622</sup>

Im folgenden Teil wird aus diesem Abschnitt und den Ausführungen in Kapitel 5.2 zusammengefasst, durch welche Treiber die einzelnen Dimensionen beeinflusst werden. Die Identifikation dieser Treiber diente im Rahmen der INDSAT-Studie dazu, Leistungskriterien zu identifizieren.

---

<sup>618</sup> Vgl. Barksdale et al. (1984), S. 93

<sup>619</sup> Vgl. Banting (1976)

<sup>620</sup> Vgl. Saxe/Weitz (1982), siehe ebenfalls Michaels/Day (1985)

<sup>621</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 21

<sup>622</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 17

<b>Produkt</b>	Qualität
	Zuverlässigkeit der Leistung
	Preis-/Leistungsverhältnis
	Effizienz und Kosten während der Nutzung
	Wirtschaftlichkeit der Leistung
	Kompatibilität der Leistung
	Verfügbarkeit und breites Portfolio
<b>Produktrelevante Informationen</b>	Service-Freundlichkeit im Zuge von Reklamationen und Beschwerden über ein konkretes Produkt
	Konstante Dokumentation auf Grund komplexer Produkte
	Erreichbarkeit technischer Dokumentationen
	Inhalt technischer Dokumentationen wie Qualität und Verständlichkeit
<b>Technischer Service</b>	Broschüren und Prospekte, Website-Erreichbarkeit, Online-Schulungen und -Seminare, Blogs und Videoportale
	Wartung, Reparatur sowie Service im Zuge des operativen Geschäfts
	System- und produktbezogene After-Sales-Services
	Trainings
	Technische Qualität des Service
	Reaktionsgeschwindigkeit des Service
	Erreichbarkeit der Service-Mitarbeiter
<b>Auftragsabwicklung</b>	Ersatzteil-Verfügbarkeit sowie umfangreiches Portfolio
	Auftragsplanung, -generierung, Kosten- und Preiseinschätzung, Bestellquittung und -eingang, Auftragsselektion und -priorisierung, zeitliche Planung, Auftragsdurchführung, Rechnungsstellung sowie Retouren und Beschwerden, After Sales Service
	Lieferzuverlässigkeit sowie -qualität
	Geschwindigkeit von Auftragsbestätigungen und Lieferzeiten,
	Einhalten der Liefertreue
<b>Handhabung von Reklamationen / Beschwerden</b>	Richtigkeit des Auftrags sowie der Rechnung
	Nachvollziehbarkeit der Rechnung
	Sind einkaufs- bzw. nutzungsbezogen
	Beziehen sich auf allgemeine und spezifische Probleme mit direktem Produktbezug
<b>Interaktion mit dem Außendienst</b>	Reaktionen im Rahmen der Garantie und Gewährleistung als auch die Reaktion außerhalb von Garantie- und Gewährleistungszeiten sollte unterschieden werden.
	Kulanz
	Produktwissen des Außendienstes
	Verwendungskonditionen des Kundenunternehmens sowie Umstände des Unternehmens (Kultur, Strategie)
	Unterstützung bei Problemlösungen anbieten und umsetzen
	Generelle Interaktionen zwischen Kundenkontakt und Außendienst wie bspw. die Freundlichkeit des Außendienstmitarbeiters
<b>Vertriebsinnendienst</b>	Kunden erwarten konkreten Ansprechpartner und Kontinuität in der Betreuung
	sämtliche Kommunikation
	Sämtliche Tätigkeiten von der ersten Kontaktaufnahme über die Auftragsabwicklung, bspw. die Erreichbarkeit und die Qualität der Reaktion durch den Vertriebsinnendienst

Tabelle 1: Treiber der sieben Dimensionen industrieller Kundenzufriedenheit

Auf Grundlage der Ausführungen konnte ein empirisch fundiertes sieben dimensionales Konstrukt zur Erhebung der Kundenzufriedenheit mit dem Namen INDSAT abgeleitet werden.<sup>623</sup> Die INDSAT-Studie beruht auf konzeptionellen Überlegungen<sup>624</sup> sowie empirischen Daten von über 2.500 Industriegüterkunden aus 12 verschiedenen europäischen Ländern. Dabei konnte

<sup>623</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001) sowie Rudolph (1998), S. 96 ff.

<sup>624</sup> Gem. den Ergebnissen in Kapitel 5

durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt werden, dass diese siebendimensionale Konzeptualisierung gegenüber anderen Konzepten überlegen ist. Folgende Dimensionen bestehen in diesem Modell.<sup>625</sup>

- Produkte
- Interaktion mit Außendienstmitarbeitern
- Produktbezogene Information
- Auftragsabwicklung
- technischer Service / Dienstleistungen
- der Kommunikation mit internem Personal (Vertriebsinnendienst)
- Handhabung von Reklamationen / Beschwerden

Das Zielunternehmen dieser Studie zeichnete sich dadurch aus, dass es grundsätzlich vor drei unterschiedlichen Kaufentscheidungen steht. Das Ziel der INDSAT-Studie ist es, ein Messinstrument zu entwickeln, welches „[...] measure industrial customers' satisfaction, which can be used in a broad range of purchasing situations and product categories [...]“<sup>626</sup>. Aus diesem Grund wurde ein Zielunternehmen ausgewählt, welches alle drei Arten dieser Kaufentscheidungen berücksichtigt. Das Zielunternehmen, ein deutsches Maschinenbau-Unternehmen, vertreibt hoch standardisierte Produkte mit hohen Stückzahlen im Rahmen des ersten Typus von Einkaufsentscheidungen. Daneben werden kundenindividuelle, hochkomplexe Einzelanfertigungen für Großkunden vertrieben, welches die dritte Kategorie "new buy" repräsentiert sowie dem Vertrieb modifizierter Wiederkäufe. Zudem weist das Zielunternehmen eine große Varianz an Faktoren auf, die sich auf die Eigenschaften der Kaufsituation auswirken. Derartige Faktoren sind u.a. die Produkt-Komplexität, der Produkt-Typ, die Wichtigkeit der Einkaufs-Situation, die Neuigkeit des Einkaufs und der Grad an Innovationen.<sup>627</sup> Zusammenfassend lässt sich damit aussagen, dass ein Zielunternehmen zur Entwicklung des INDSAT-Messverfahrens ausgewählt wurde, welches das breite, inhaltliche Spektrum des Industriegüter-Marktes repräsentiert und damit ideale Voraussetzungen zur Entwicklung eines Erhebungsverfahrens industrieller Kundenzufriedenheit aufweist.<sup>628</sup>

Die Relevanz des siebendimensionalen Konstruktes zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit konnte empirisch überprüft werden. Von den Forschern wurden Industriegüterkunden

---

<sup>625</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 17

<sup>626</sup> Homburg/Rudolph (2001), S. 20

<sup>627</sup> Vgl. Arbeiten von Anderson et al. (1987); Johnston/Bonoma (1981a); Kirsch/Kutschker (1982); Reve/Johansen (1982); Lilien G. W./Wong (1984); McQuiston (1989); Møller/Laaksonen (1986)

<sup>628</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 20, siehe auch die Ausführungen in Kapitel 5.4

des Zielunternehmens qualitativ interviewt. Die Befragung fand europaweit statt und die Industriegüterkunden waren in verschiedensten Branchen aktiv. Typische Branchen waren die Energieversorgung, die Chemie-Branche, der Maschinenbau, die Elektronik- und Nahrungsmittel-Industrie.<sup>629</sup> Zudem wurde empirisch bestätigt, dass alle Dimensionen der INDSAT-Studie eine hohe Relevanz zur Erklärung der Kundenzufriedenheit aufweisen. Dies geschah durch qualitative Interviews, indem bei 25 Industriegüterkunden insgesamt 75 qualitative Interviews innerhalb der relevanten Funktionen Einkauf, Technik und Produktion durchgeführt wurden. Nahezu alle Befragten haben alle sieben Dimensionen als relevant eingestuft. Daneben konnte bestätigt werden, dass keine weiteren Dimensionen zur Identifikation industrieller Kundenzufriedenheit notwendig sind.<sup>630</sup>

Alfa Laval selbst ist in einer Vielzahl von Branchen tätig<sup>631</sup>. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Alfa Laval alle Branchen abdeckt, in der das Zielunternehmen der INDSAT-Studie ebenfalls tätig ist<sup>632</sup>. Hinzu kommt, dass Alfa Laval ebenfalls im Rahmen seiner Vertriebsentscheidungen die drei relevanten Kaufklassen abbildet.<sup>633</sup> Im Bereich der Marine & Diesel Division sowie in der Process Division bestehen weitestgehend Neukäufe, in der Equipment Division sowie Service Division (Ersatzteile) hingegen bestehen klassische Wiederkäufe sowie modifizierte Käufe. Auch bei Alfa Laval besteht eine hohe Varianz an Faktoren, die einen Einfluss auf die Kaufsituation haben wie bspw. hohe Komplexität der Produkte, hoher Innovationsbedarf und die hohe Bedeutung bei Einkaufs-Situationen.<sup>634</sup> Auf Grund der synonymen Branchenbereiche und Kaufklassen, die im Rahmen des INDSAT als relevante Bezugsrahmen industrieller Beschaffung gelten, sowie den weiteren Ausführungen gem. Kapitel 4.2 und 4.3<sup>635</sup> ist davon auszugehen, dass die INDSAT-Studie und das siebendimensionale Konstrukt als ideale Dimensionierung zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval dient.

### **6.3 Bestimmung der Wichtigkeiten relevanter Zufriedenheits-Dimensionen für Alfa Laval**

Es konnte nachgewiesen werden, dass jede einzelne identifizierte Dimension einen individuellen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden hat und somit nicht alle Dimensionen

---

<sup>629</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 20; Rudolph (1998), S. 134

<sup>630</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 21

<sup>631</sup> Siehe Kapitel 1.1

<sup>632</sup> Energieversorgung, Chemie-Branche, Maschinenbau sowie Elektronik- als auch Nahrungsmittelbranche

<sup>633</sup> Siehe Kapitel 5.4 sowie vorher in diesem Abschnitt

<sup>634</sup> Modifizierte Käufe insbesondere in der Original Equipment Division

<sup>635</sup> Hoher Relevanz von Geschäftsbeziehungen und relevanten Funktionen des Buying Centers

mit dem gleichen Ausmaß Zufriedenheit erzeugen.<sup>636</sup> Die Dimensionen mit dem größten Einfluss auf die gesamte industrielle Kundenzufriedenheit ist die *Interaktion mit dem Außendienst* und die *Auftragsabwicklung*. Die drittichtigste Dimension ist die *Handhabung von Reklamationen/Beschwerden*. Alle drei Dimensionen weisen im Vergleich zu den anderen Dimensionen wesentlich höhere Wichtigkeiten auf. Entgegen früherer empirischer Studien ist eine bedeutende Erkenntnis, dass die Dimension *Produkt* nicht zu den drei wichtigsten Dimensionen zählt und lediglich am viert wichtigsten ist<sup>637</sup> gefolgt von den Dimensionen *technischer Service* an fünfter Stelle und *Internes Personal (Vertriebsinnendienst)* und *produktbezogene Informationen* gemeinsam an der letzten und sechsten Stelle:<sup>638</sup>

1. Interaktion mit dem Außendienst<sup>1\*\*</sup> = (0,25)
1. Auftragsabwicklung<sup>1\*\*</sup> = (0,25)
2. Handhabung von Reklamation/Beschwerden<sup>1\*\*</sup> (0,23)
3. Produkte<sup>1\*\*</sup> (0,17)
4. technischer Service<sup>1\*\*</sup> (0,09)
5. Internes Personal (Vertriebsinnendienst)<sup>1\*</sup> (0,05)
6. Produktbezogene Information<sup>1\*</sup> (0,05)

Die Gewichtung der einzelnen Dimensionen richtet sich nach den unterschiedlichen Funktionen im Buying Center. Es konnte empirisch bestätigt werden, dass unterschiedliche Funktionen innerhalb des Buying Centers die jeweiligen Dimensionen unterschiedlich stark gewichten in Bezug auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit.<sup>639</sup> Wie bereits ausführlich beschrieben gewichten die Buying Center Funktionen die Dimensionen unterschiedlich. Um dies empirisch nachzuweisen wurde der Datensatz gem. den Funktionen Einkauf, Technik und Produktion dreigeteilt. Zur Validitätsprüfung wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt, wobei psychometrische Eigenschaften nachgewiesen werden konnten.<sup>640</sup> Eine hohe quadrierte, multiple Korrelation (0.70 Einkauf, 0.71 Technik, 0.81 Produktion) und eine nachgewiesene Diskriminanzvalidität bestätigen, dass der nach Funktionen des Buying Centers dreigeteilte Datensatz die Kundenzufriedenheit für die jeweilige Funktion des Buying Centers erklären kann.<sup>641</sup>

<sup>636</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 35

<sup>637</sup> Vgl. Perreault/Russ (1976)

<sup>638</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 27; Rudolph (1998), S. 159 ff.; ermittelt aus konfirmatorischer Faktorenanalyse durch komplett-standardisierte Lösung; 1) Koeffizienten = standardisierte Abhängigkeitskoeffizienten; \* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,01 signifikant; \*\* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,05 signifikant

<sup>639</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2016), S. 35

<sup>640</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 27

<sup>641</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 27

Für die Funktion *Einkauf* wurde festgestellt, dass die *Auftragsabwicklung* (0,37) die wichtigste Dimension darstellt. Dies konnte bereits durch frühere Studien nachgewiesen werden.<sup>642</sup> Die zweitwichtigste Dimension ist die Zufriedenheit bei der Interaktion *mit dem Außendienst* (0,33), gefolgt von *Handhabung von Reklamationen/Beschwerden* (0,17), *technischer Service* (0,10) und *Produkte* (0,09). *Internes Personal (Vertriebsinnendienst)* und *Produktbezogene Informationen* weisen mit 0,00 als Schätzung keine Wichtigkeit für die Funktion Einkauf auf.<sup>643</sup>

1. Auftragsabwicklung<sup>1\*\*\*</sup> (0,37)
2. Interaktion mit dem Außendienst<sup>1\*\*\*</sup> (0,33)
3. Handhabung von Reklamationen/Beschwerden<sup>1\*\*\*</sup> (0,17)
4. technischer Service<sup>1\*\*</sup> (0,10)
5. Produkte<sup>1\*</sup> (0,09)
6. Internes Personal<sup>1</sup> (Vertriebsinnendienst) (0,00)
7. Produktbezogene Information<sup>1</sup> (0,00)

Die empirische Überprüfung der Wichtigkeiten für die Funktion *Technik* ergab, dass die Dimension *Handhabung von Reklamationen/Beschwerden* (0,33) die mit Abstand wichtigste darstellt gefolgt von den Dimensionen *Interaktion mit dem Außendienst* (0,19), *Produkte* (0,16) und *technischer Service* (0,15). *Auftragsabwicklung* und *produktbezogene Informationen* liegen in der Wichtigkeit auf geteiltem 5. Platz (0,11). Die Dimension *internes Personal (Vertriebsinnendienst)* (0,01) ist für die Funktion Technik ohne Bedeutung:<sup>644</sup>

1. Handhabung von Reklamationen/Beschwerden<sup>1\*\*\*</sup> (0,33)
2. Interaktion mit dem Außendienst<sup>1\*\*\*</sup> (0,19)
3. Produkte<sup>1\*\*\*</sup> (0,16)
4. technischer Service<sup>1\*\*\*</sup> (0,15)
5. Auftragsabwicklung<sup>1\*\*\*</sup> (0,11)
6. Produktbezogene Information<sup>1\*\*\*</sup> (0,11)
7. Internes Personal (Vertriebsinnendienst)<sup>1</sup> (0,01)

Für die Funktion *Produktion* konnte empirisch nachgewiesen werden, dass die Dimensionen *Produkte* (0,31) die wichtigste Dimension ist, was sicher essentiell an der Tatsache liegt, dass

<sup>642</sup> Vgl. Cooper et al. (1991) und Wilson/Woodside (1994)

<sup>643</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 28; Rudolph (1998), S. 159 ff.; ermittelt aus konfirmatorischer Faktorenanalyse durch komplett-standardisierte Lösung; 1) Koeffizienten = standardisierte Abhängigkeitskoeffizienten; \* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,1 signifikant; \*\* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,05 signifikant; \*\*\* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,01 signifikant

<sup>644</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 28; Rudolph (1998), S. 159 ff.; ermittelt aus konfirmatorischer Faktorenanalyse durch komplett-standardisierte Lösung; 1) Koeffizienten = standardisierte Abhängigkeitskoeffizienten; \* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,1 signifikant; \*\* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,05 signifikant; \*\*\* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,01 signifikant

diese die Anwender der Produkte sind. An zweiter Stelle folgt die Dimension **Interaktion mit dem Außendienst** (0,29). Ein Grund liegt darin, da die Anwender der Produkte aktuelle technische Informationen benötigen und somit in aktivem und regelmäßigem Kontakt mit Vertriebsmitarbeitern sind. Die **Handhabung von Reklamationen/Beschwerden** (0,27) ist ebenfalls eine sehr wichtige Dimension für Mitarbeiter in der Funktion Produktion gefolgt von der Dimension **Auftragsabwicklung** (0,19). Die Dimensionen **Produktbezogene Informationen** (0,09) und **Internes Personal (Vertriebsinnendienst)** (0,03) sind für diese Funktion von geringerer Bedeutung. Interessant ist das Ergebnis der Dimension **technischer Service** -(0,15) mit einem negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Dies könnte daran liegen, da der technische Service meist dann in Anspruch genommen wird, wenn Probleme mit dem Produkt auftreten und dadurch negative Assoziationen bei der Funktion Produktion auftreten.<sup>645</sup>

1. Produkte\*\*\* (0,31)
2. Interaktion mit dem Außendienst\*\*\* (0,29)
3. Handhabung von Reklamationen/Beschwerden\*\*\* (0,27)
4. Auftragsabwicklung\*\* (0,19)
5. Produktbezogene Information (0,09)
6. Internes Personal (Vertriebsinnendienst) (0,03)
7. technischer Service\*\* -(0,15)

Unterschiede bei der Wichtigkeit der Dimensionen zwischen den unterschiedlichen Funktionen lassen sich wie folgt erklären.<sup>646</sup>

#### **Zufriedenheit mit den Produkten:**

Für den Einkauf ist Dimension "Zufriedenheit mit den Produkten" von geringer Wichtigkeit, da der Einkäufer nach erfolgter Beschaffung kaum noch mit dem Produkt zu tun hat, wohingegen die Produktion tagtäglich mit dem Produkt arbeitet.

#### **Zufriedenheit mit produktrelevanten Informationen**

Die tägliche Arbeit mit dem Produkt bedingt die Wichtigkeit der produktbezogenen Informationen für die Mitarbeiter der Produktion. Der Einkauf gewichtet die Dimension auf Grund dieser Tatsache als weniger wichtig.

---

<sup>645</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 28; Rudolph (1998), S. 159 ff.; ermittelt aus konfirmatorischer Faktorenanalyse durch komplett-standardisierte Lösung; 1) Koeffizienten = standardisierte Abhängigkeitskoeffizienten; \* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,1 signifikant; \*\* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,05 signifikant; \*\*\* Parameter-Schätzungen sind ab einem Level von 0,01 signifikant

<sup>646</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 180 ff.

### **Zufriedenheit mit dem Außendienst**

Auf Grund enger Geschäftsbeziehungen zwischen Einkauf und dem Außendienst ist diese Dimension für den Einkäufer sehr wichtig. Der Einkäufer wählt Lieferanten aus und trifft die Beschaffungsentscheidungen, wodurch er zentraler Ansprechpartner für den Außendienst ist. Für den Mitarbeiter der Produktion ist die Dimension ebenfalls wichtig, da der Außendienst im Zuge der Arbeit mit dem Produkt unterstützt.

### **Zufriedenheit mit dem technischen Service**

Für die Technik besteht eine hohe Bedeutung dieser Dimension. Dies ist im Preis-Leistungsverhältnis des Service sowie dessen Qualität begründet. Für den Einkauf ist diese Dimension weniger wichtig, was ebenfalls durch die fehlende Auseinandersetzung mit dem Produkt während des Nutzungszeitraumes zu begründen ist. Für die Produktion ist der technische Service hingegen sehr wichtig.

### **Zufriedenheit mit der Handhabung von Reklamationen / Beschwerden**

Für die Technik ist diese Dimension besonders wichtig. Dies liegt daran, da im Vorwege der Transaktion die technischen Entscheidungen der vereinbarten Leistung getroffen werden. Sind diese nicht erfüllt, entsteht besondere Unzufriedenheit für die Techniker und diese beschweren sich. Reklamationen haben ebenfalls eine sehr hohe Bedeutung für die Produktion, da Ausfälle der Produkte direkte Auswirkungen auf die weitere Produktion haben. Für den Einkauf hat diese Funktion eine geringere Bedeutung, da diese Funktion nach erfolgter Transaktion wenig an der Funktionalität der Produkte partizipiert und muss sich entsprechend weniger mit produktbezogenen Problemen beschäftigen.

### **Zufriedenheit mit der Auftragsabwicklung**

Für den Einkauf ist diese Dimension im Vergleich zu den anderen Funktionen wesentlich bedeutender, da die Aufgabenbereiche im Zuge der Beschaffung größtenteils durch den Einkäufer verantwortet werden.

### **Zufriedenheit mit der Kommunikation zum internen Personal**

Die Kommunikation zum internen Personal hat für keine der Funktionen eine hohe Wichtigkeit. Dies liegt aus Perspektive des Kunden daran, dass eine vernünftige Kommunikation vorausgesetzt wird. Zum anderen ist denkbar, dass die Techniker die Kommunikation mit dem techni-

schen Service erwarten. Aus der Perspektive der Einkäufer lässt sich feststellen, dass eine Kommunikation geprägt wird durch die Beziehung zum Außendienst und nicht zu anderen Funktionen besteht oder von alternativen Kommunikationsinstrumenten erwartet wird.<sup>647</sup>

Die beschriebenen Unterschiede in der Bedeutung der einzelnen Dimensionen auf die Gesamtzufriedenheit führen zu der Empfehlung, die unterschiedlichen Wichtigkeiten bei der Ergebnisinterpretation zu berücksichtigen. Würden die Unterschiede unberücksichtigt bleiben, würden die Ergebnisse verfälscht werden. Darüber hinaus ergeben sich bei Nicht-Berücksichtigung methodische Schwierigkeiten. Sollten unterschiedliche Wichtigkeiten bestehen, wäre das ungewichtete Aggregieren zu einer Gesamtzufriedenheit keine akzeptable Lösung. Aus diesem Grund sollte Alfa Laval die Frage stellen, welche Stärke die einzelne Dimension auf die Gesamtzufriedenheit aufweist.<sup>648</sup> Für dieses Vorgehen eignen sich mehrere Verfahren,<sup>649</sup> die bei der Analyse der Ergebnisse Anwendung finden sollte.

#### **6.4 Klassifizierung der Dimensionen nach dem Mehr-Faktoren-Modell**

Im Rahmen der Auswertung der Dimensionen konnte empirisch überprüft werden, inwieweit sich die einzelnen Dimensionen den Hygiene-Faktoren (Basisfaktoren), den Motivatoren (Begeisterungsfaktoren) sowie den Leistungsfaktoren des Mehr-Faktoren-Modells der Zufriedenheit zuordnen lassen.<sup>650</sup> Für jede der identifizierten Dimensionen wurde ein Regressionsmodell erstellt. Dabei wurde eine nichtlineare Regressionsanalyse als quadratische Regression angewandt, wobei der Einfluss jeder Dimension auf die Gesamtzufriedenheit untersucht wurde. Das Modell bestand aus der endogenen Variablen der Gesamtzufriedenheit sowie aus den exogenen Variablen der 7 Dimensionen. Das Untersuchungsziel war die Überprüfung, welchen Verlauf die Funktionen im Falle einer Nicht-Linearität aufweisen und ob der Erklärungsgehalt der linearen Modelle durch die Unterstellung nichtlinearer, funktionaler Beziehungen verbessert wird. Als zusätzliche Validierung wurden verschiedene Funktionstypen<sup>651</sup> angewandt, die im Rahmen der Marketing-Forschung häufig verwendet werden.<sup>652</sup> Der Erklärungsgehalt der quadratischen Regression war im Vergleich zu all diesen Funktionen höher, weshalb die Forscher bei der Klassifizierung der Dimensionen lediglich die quadratische Regression verwendeten.<sup>653</sup>

---

<sup>647</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 180

<sup>648</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 159

<sup>649</sup> Bspw. multiple Regressionsanalyse, Kausalanalyse oder Conjoint-Analyse, siehe Kapitel 8.1.3

<sup>650</sup> Vgl. Kapitel 3.3.6 sowie das Zwei-Faktoren-Theorem nach Herzberg, siehe Herzberg (1965); Herzberg (1966) und das Mehr-Faktoren-Modell gem. Kano et al. (1984)

<sup>651</sup> Konvexe, logarithmische, s-förmige sowie sattelförmige Response-Funktion

<sup>652</sup> Vgl. Lilien/Kotler (1983), S. 71 ff.

<sup>653</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 181 ff.

Die Forscher stellten fest, dass nichtlineare Modelle die Beziehung zwischen den Dimensionen und der Gesamtzufriedenheit geringfügig besser erklären als lineare Modelle. Zudem wurden nur schwache, nichtlineare Funktionsverläufe identifiziert. Die Dimensionen sind zudem eher Motivatoren und Leistungsfaktoren als Basisfaktoren und der Funktionsverlauf ist konkav und nicht konvex.<sup>654</sup>

*Sechs der sieben Dimensionen* können als *Begeisterungsfaktoren* klassifiziert werden. Damit haben sechs Dimensionen einen positiven Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit, wobei die Nicht-Erfüllung von Erwartungen die Gesamtzufriedenheit nur geringfügig sinken lässt. Dazu zählen folgende Dimensionen:<sup>655</sup>

- Interaktion mit den Außendienstmitarbeitern
- Produktbezogene Informationen
- Auftragsabwicklung
- technischer Service / Dienstleistungen
- Kommunikation mit internem Personal (Vertriebsinnendienst)
- Handhabung von Reklamationen/Beschwerden

Die Dimension *Produkt* hingegen wurde von den Forschern als *Leistungsfaktor* identifiziert. Sind die Erwartungen der Kunden erfüllt, steigt die Zufriedenheit. Werden die Erwartungen durch die Produkte nicht erfüllt, sinkt die Zufriedenheit hingegen. Erklärt wird dies dadurch, dass im Rahmen von Produktspezifizierungen bestimmte Leistungsattribute von Kunden erwartet werden. Werden diese also nicht erfüllt, entsteht entsprechend Unzufriedenheit. Weisen bestimmte Produktattribute hingegen bestimmte Leistungen auf, die nicht erwartet wurden, entsteht zusätzliche Zufriedenheit.<sup>656</sup>

*Hygiene-Faktoren* konnten von den Forschern nicht identifiziert werden. Die Ergebnisse sollten laut vorsichtig interpretiert werden auf Grundlage der schwachen, nichtlinearen Zusammenhänge.<sup>657</sup>

Für Alfa Laval bedeutet dies, dass insbesondere die Dimension Zufriedenheit mit den Produkten erklären kann, wodurch Unzufriedenheit bei Kunden entsteht. Daher sollten die erwarteten Produktattribute immer erfüllt werden. Dies gilt insbesondere für die bereits in der Ausschreibung oder Anforderungen definierten Eigenschaften der Produkte. Darüber hinaus kann die Zufriedenheit durch die Übererfüllung bestimmter Erwartungen durch Produkteigenschaften

---

<sup>654</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 183

<sup>655</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 183 ff.

<sup>656</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 184 ff.

<sup>657</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 185

erhöht werden. Daher sollte Alfa Laval ebenfalls Produktattribute integrieren, die Kunden nicht erwarten. Dies könnten beispielsweise Zusagen sein, die über die geforderten Attribute hinausgehen.<sup>658</sup>

Für die weiteren Dimensionen gilt, dass Alfa Laval den Fokus darauflegen sollte, Leistungskriterien zu definieren, die "Begeisterung" bei Kunden auslösen durch nicht erwartete Leistungen. Beispielsweise kann im Rahmen der Handhabung von Beschwerden definiert werden, in welchen Fällen eine Kulanz erfolgt oder im Rahmen von technischen Services wie der Wartung und Instandhaltung kostenfreie Leistungen definiert werden. Denkbar ist ebenfalls, dass im Zuge der Auftragsabwicklung Zeiten definiert werden, innerhalb derer Auftragszusagen zu erfolgen haben. Diese sollten zum einen unterhalb der Durchschnittszeit liegen, die in der Branche üblich ist und zum anderen umsetzbar sein. Wichtig für Alfa Laval ist damit das Verständnis davon, dass die eigene Leistung im Rahmen der sieben Dimensionen der Zufriedenheit dazu führen kann, dass Erwartungen von Kunden übererfüllt werden und dies positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit und damit die Loyalität und nachgelagerte betriebswirtschaftliche Zielgrößen haben wird. Trotz der Ergebnisse der Forschung wird davon abgeraten, dass die Begeisterungsfaktoren so verstanden werden, dass durch diese keine Unzufriedenheit entstehen könnte. Daher wird für das Management von Alfa Laval empfohlen, die Erfüllung der Erwartungen für alle sieben Dimensionen anzustreben.<sup>659</sup>

## **6.5 Leistungskriterien mit Auswirkungen auf zufriedenheitsrelevante Dimensionen bei Industriegüterkunden**

Für die Identifikation möglicher Leistungskriterien (Fragen) zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit wurden Feld-Interviews eingesetzt, wobei die Industriegüterkunden des Zielunternehmens befragt wurden. Die an der Feldstudie beteiligten Unternehmen (Industriegüterkunden) wurden unabhängig vom Zielunternehmen (Lieferant) ausgewählt.<sup>660</sup>

Die Feldstudie wurde durch "Face-to-Face" Interviews innerhalb von 25 Industriegüter-Unternehmen durchgeführt. Dabei wurden Kontakte aus den drei Bereichen Einkauf, Technik und Produktion befragt und somit 75 Interviews durchgeführt. Das Oberziel dieser Interviews war die Generierung verschiedener zufriedenheitsrelevanter Fragen und die Zuordnung dieser zu den Dimensionen. Die Interviews haben i.d.R. ein bis drei Stunden gedauert. Neben diesen Interviews wurden Checklisten der Unternehmen überprüft, mit denen Zufriedenheiten erfasst

---

<sup>658</sup> Vgl. Rudolph (1998), S. 185

<sup>659</sup> Vgl. Rudolph (1998), 181 ff.

<sup>660</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 20

und bewertet wurden, um auch dort relevante Leistungskriterien (Fragen) zu ermitteln. Durch die Interviews entstanden 43 Leistungskriterien, die den sieben Dimensionen zugeordnet wurden.<sup>661</sup>

Die entstandenen 43 Leistungskriterien wurden durch zwei Samples (Sample 1 = 873 Antworten von deutschen Industriegüterkunden, Sample 2 = 1679 Antworten von Industriegüter-Kunden aus 11 europäischen Ländern) überprüft und optimiert. Der zu Beginn 43 Leistungskriterien umfassende Fragebogen wurde durch das erste Sample auf insgesamt 29 bereinigt.<sup>662</sup> Die Bereinigung der Fragen wurde im Rahmen einer explorativen Faktorenanalyse durch die Analyse des Koeffizienten nach Alpha<sup>663</sup> und der Ermittlung der Trennschärfe durchgeführt. Im Anschluss wurde die konfirmatorische Faktorenanalyse<sup>664</sup> zur weiteren Verfeinerung des INDSAT-Studie eingesetzt.<sup>665</sup>

An Hand des ersten Samples konnte ebenfalls nachgewiesen werden, dass Konvergenzvalidität und Diskriminanzvalidität des Modells besteht. Die Konvergenzvalidität wurde bestätigt, da die Faktorladungen signifikant von Null abwichen und dabei konsistent hohe T-Werte aufwiesen. Darüber hinaus wurde die Korrelation vom INDSAT zu den übergreifenden Fragestellungen zur Zufriedenheit und Weiterempfehlung mit dem Lieferanten überprüft. Dabei konnte ebenfalls Konvergenzvalidität festgestellt werden, da eine hohe, wünschenswerte Korrelation<sup>666</sup> bestand. Die Diskriminanzvalidität wurde durch verschiedene Chi-Quadrat-Tests und durch den Vergleich von jedem Paar<sup>667</sup> bestätigt.<sup>668</sup>

Der Fragebogen wurde ebenfalls am zweiten Sample (europäische Befragung) überprüft und weist hier, synonym zur Überprüfung des ersten Samples, sehr gute psychometrische Eigenschaften auf.<sup>669</sup> Es konnte zudem mittels Kreuzvalidierungsverfahren überprüft und bestätigt werden, dass INDSAT-Leistungskriterien inklusive seiner sieben Dimensionen im Vergleich

---

<sup>661</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 21

<sup>662</sup> Dies geschah nach Vorschlägen durch Churchill Jr (1979) und den Erweiterungen nach Gerbing/Anderson (1988)

<sup>663</sup> Vgl. Cronbach (1951)

<sup>664</sup> Maximum Likelihood nach LISREL VIII gem. Jöreskog/Sörbom (1982)

<sup>665</sup> Auf Grund der weniger restriktiven Annahmen ist dies ein weitestgehend akzeptiertes Verfahren; vgl. Bagozzi et al. (1991); Gerbing/Anderson (1988)

<sup>666</sup> Quadrierter multipler Korrelationskoeffizient = 0,77

<sup>667</sup> Quadrierte Korrelation verglichen mit der durchschnittlichen Varianz

<sup>668</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 25

<sup>669</sup> Konvergenzvalidität - hohe Signifikanz aller Faktoren; Diskriminanzvalidität durch Chi-Quadrat Tests etc.; vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 25

zu anderen überprüften Methoden die beste Möglichkeit zur Messung industrieller Kundenzufriedenheit sind.<sup>670</sup> Auf Basis der empirischen Überprüfung ergaben sich folgende 29 Fragestellungen mit folgender Zuordnung zu den sieben Dimensionen nach INDSAT:

<b>Zufriedenheit mit den Produkten</b>	1. Zufriedenheit mit der Erfüllung technischer Anforderungen
	2. Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit der Produkte
	3. Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis
	4. Zufriedenheit mit der Wirtschaftlichkeit über die gesamte Lebensdauer
	5. Zufriedenheit mit der Wartungsfreundlichkeit
<b>Zufriedenheit mit der Betreuung durch den Außendienst</b>	1. Zufriedenheit mit den Kenntnissen des Außendienstes (AD) über die Einsatzbedingungen der Produkte
	2. Zufriedenheit mit den Produktkenntnissen des AD
	3. Zufriedenheit mit der Unterstützung bei der Problemlösung
	4. Zufriedenheit mit dem Verhalten des AD im Kundenkontakt
	5. Zufriedenheit mit der personellen Kontinuität
	6. Zufriedenheit mit der Reaktionszeit bei Besuchswünschen
	7. Zufriedenheit mit der Häufigkeit Besuche des AD
<b>Zufriedenheit mit den produktbezogenen Informationen / Dokumentation</b>	1. Zufriedenheit mit den Informationen in der technischen Dokumentation (TD)
	2. Zufriedenheit mit der Verfügbarkeit der TD
	3. Zufriedenheit mit den Betriebsvorschriften zu den Produkten
	4. Zufriedenheit mit den Informationen durch sonstige Unterlagen
<b>Zufriedenheit mit der Auftragsabwicklung</b>	1. Zufriedenheit mit der Dauer bis zur Auftragsbestätigung
	2. Zufriedenheit mit der Auftragskoordination und -abwicklung
	3. Zufriedenheit mit den angegebenen Lieferzeiten
	4. Zufriedenheit mit der Einhaltung der Liefertermine
<b>Zufriedenheit mit dem technischen Service</b>	1. Zufriedenheit mit der zeitlichen Verfügbarkeit des Service
	2. Zufriedenheit mit der technischen Qualität des Service
	3. Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis des Service
<b>Zufriedenheit mit der Kommunikation des Lieferanten (Vertriebsinnendienst)</b>	1. Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit des Geschäftsbereiches
	2. Zufriedenheit mit der Behandlung der Anliegen am Telefon
	3. Zufriedenheit mit der Reaktion auf Schreiben
<b>Zufriedenheit mit der Handhabung von Reklamation / Beschwerden</b>	1. Zufriedenheit mit der Reaktion auf produktbezogene Reklamationen innerhalb der Gewährleistungszeit
	2. Zufriedenheit mit der Reaktion auf produktbezogene Reklamationen außerhalb der Gewährleistungszeit
	3. Zufriedenheit mit der Reaktion auf allgemeine Beschwerden

Tabelle 2: Leistungskriterien der INDSAT-Studie, vgl. Rudolph (1998), S. 148 ff.

Auf Grundlage der empirischen Überprüfung der Forscher kann festgehalten werden, dass die 29 Fragen des siebendimensionalen Konstruktes mit dem Namen INDSAT grds. als Konstrukt zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval eingesetzt werden kann. Nach ausführlicher Überprüfung einschlägiger Literatur zum Thema industrieller Kundenzufriedenheit konnte ebenfalls festgestellt werden, dass bisher kein anderer Ansatz zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit erstellt wurde, der effizienter industrielle Kundenzufriedenheit messen kann. Darüber hinaus besteht ebenfalls keine Kritik an diesem Modell, was ein weiteres Argument für den Einsatz der INDSAT-Studie zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval ist. Der INDSAT-Fragebogen kann, sofern es notwendig erscheint, ergänzt werden. Dadurch kann die Befragung an die spezifischen Eigenschaften und Bedürfnissen von Alfa Laval angepasst werden.<sup>671</sup>

<sup>670</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 25; Rudolph (1998), S. 151 ff.

<sup>671</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 29

## 7 Konzeptionierung eines idealen Messverfahrens zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit bei der Alfa Laval Mid Europe GmbH

Auf Grundlage der bisher in dieser Arbeit dargestellten Grundlagen wird dieses Kapitel einen Überblick über zentrale Entscheidungen darstellen, die bei einer Kundenzufriedenheits-Studie bei Alfa Laval zu treffen sind. Dieses Kapitel kombiniert theoretische Grundlagen zur Datenerhebung und unternehmensindividuelle Entscheidungen von Alfa Laval.

- Auswahl der Zielgruppe, Design der Stichprobe und Identifikation korrekter Ansprechpartner je Kundenunternehmen
- Vorstellung möglicher Befragungsmethoden und Auswahl einer idealen Methode
- Gestaltung des Frageinhaltes und Skalierung
- Chronologie der Befragung

### 7.1 Auswahl der Zielgruppe

Zu jeder Befragung ist eine Zielgruppe zu definieren. Die Entscheidung darüber, wer befragt werden soll, scheint trivial. Dabei ist eine genaue Definition der Zielgruppe eine nicht zu unterschätzende Maßnahme. Grundsätzlich scheint die einfachste Definition im Zuge der Erfassung der Zielgruppe zu sein, alle Kundenkontakte an der Befragung zur Kundenzufriedenheit teilnehmen zu lassen (neben Produktnutzern auch der Handel (Alfa Laval Distributoren) oder Berater). Häufig entsteht in diesem Fall jedoch eine hohe Komplexität und die Kosten-Nutzen-Relation erscheint betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll.<sup>672</sup>

Kriterien bei der Auswahl der Zielgruppe können sein, sich für *einzelne Unternehmensbereiche* oder *Kundengruppen* zu entscheiden. Häufig werden innerhalb eines Unternehmens Bereiche identifiziert, in denen Defizite oder Probleme bei der Zufriedenheit der Kunden vermutet werden. Zudem kann es passieren, dass innerhalb eines Unternehmens nicht alle Bereiche einer Messung der Kundenzufriedenheit offen gegenüberstehen. Auch in diesem Fall könnten ein oder mehrere einzelne Bereiche ausgewählt werden, wobei die Messung der Kundenzufriedenheit als eine Art "Pilotprojekt" gelten könnte, um den Weg für zukünftige Messungen in anderen Unternehmensbereichen offen zu lassen.<sup>673</sup> Daneben könnten Bedingungen vorherrschen, die die Auswahl einzelner Kundengruppen bedingen, die für die Messung nicht sinnvoll sind. Dies ist der Fall, wenn für bestimmte Kundengruppen ein zu hoher Aufwand bestehen würde, die Kundenzufriedenheit zu steigern oder die Kosten-Nutzen-Relation ungünstig ausfallen würde,

---

<sup>672</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 65

<sup>673</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 66-67

wodurch der zu erwartende Profit durch die getätigten Maßnahmen gefährdet werden könnte. Daneben könnte es sein, dass bei bestimmten Kundengruppen besonders hohe Unzufriedenheit vermutet wird, wodurch zunächst der Fokus auf diese Kundengruppen gelegt werden könnte.<sup>674</sup>

Die Zielgruppe der Befragung kann durch Hinzunahme weiterer Kriterien wie bspw. *zeitlich* oder *räumlich* feiner eingeschränkt werden. Aus *zeitlicher Perspektive* könnten nur Kundenkontakte befragt werden, die über einen bestimmten Zeitraum Umsätze getätigt haben oder Kontakt mit dem Lieferanten haben.<sup>675</sup> Aus *räumlicher Perspektive* könnten Unternehmen Regionen definieren, die als Pilot für eine Befragung dienen.<sup>676</sup>

Bei der Auswahl der Zielgruppe ist der Fokus darauf zu legen, ausschließlich diejenigen Kunden zu befragen, die eine tatsächliche Auskunft hinsichtlich der Zufriedenheit über Alfa Laval und dessen Leistungsangebot treffen können. Fürst (2016) gibt beispielhaft an, dass ein Zulieferer der Automobilbranche vornehmlich Automobilhersteller, Werkstätten und Händler hinsichtlich der Zufriedenheit befragen sollte. Konsumenten oder Kunden<sup>677</sup> können i.d.R. keine detaillierten Aussagen zu Aspekten wie den technischen Eigenschaften bestimmter Zuliefererprodukte treffen.<sup>678</sup> Dieses Beispiel lässt sich auf Alfa Laval übertragen. So wäre es nicht sinnvoll, Nutzer von Wasserkochern zu befragen, weil diese sicher keine Antwort über den im Wasserkocher eingebauten Wärmeübertrager geben können, der zur Erhitzung des Wassers vom Hersteller verbaut wurde. Die Konsumenten können lediglich bspw. über den Preis, das Design und die Funktionalität des Wasserkochers urteilen und Aussagen über den Händler treffen, bei dem diese das Produkt gekauft haben. Genauso könnten Kunden, die im Rahmen einer Kreuzfahrt Urlaub machen, keine Aussagen über komplexe Anlagen<sup>679</sup> tätigen, die auf dem Kreuzfahrtschiff verbaut und genutzt werden. Diese könnten höchstens Ihren Aufenthalt beurteilen, was jedoch wenig Rückschlüsse auf die Zufriedenheit mit den Alfa Laval Leistungen ermöglicht. Daher ist es für Alfa Laval wenig sinnvoll, Endkonsumenten zu befragen und der Fokus ist auf die Kundenkontakte zu legen, mit denen Alfa Laval in direkter Geschäftsbeziehung steht und entsprechende Aussagen über die Leistungen und den Service tätigen können, die sie während der Geschäftsbeziehung erleben. Daneben bleibt festzuhalten, dass Endkunden ebenfalls keine Aussagen zu bestimmten zufriedenheitsrelevanten Dimensionen nach INDSAT tätigen

---

<sup>674</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 66–67

<sup>675</sup> Bspw. nachgewiesen über ein CRM-Tool bei Wartungsarbeiten o.ä.

<sup>676</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 67

<sup>677</sup> In diesem Beispiel die Autofahrer

<sup>678</sup> Bspw. Scheinwerfer, Bremssystem, Einspritzpumpe, vgl. Fürst (2016), S. 134

<sup>679</sup> Bspw. Anlagen zur Behandlung von Ballast-Wasser, zum Kühlen oder Wärmen der Luft, Öl-Reinigung etc.

können.<sup>680</sup> Aber wie können Kundenkontakte identifiziert werden, die über genügend Informationen verfügen, um an der Studie teilnehmen zu können? Eine Möglichkeit ist es, Personen mit regelmäßigem Mail-Kontakt zu identifizieren. Eine zweite Möglichkeit zur Identifikation von relevanten Kundenkontakten ist, die ausgefüllten Besuchsreports der Alfa Laval Vertriebsmitarbeiter zu analysieren. Neben der Identifikation der Ansprechpartner beim Kunden dient dieses Vorgehen dazu, weitere Informationen über den Kundenkontakt zu erhalten. Eine dritte Möglichkeit besteht darin, die regionalen Vertriebsmitarbeiter nach relevanten Kundenkontakten zu befragen.<sup>681</sup>

Darüber hinaus ist zu empfehlen, neben aktuellen Kunden mit aktivem Kaufverhalten und Geschäftsbeziehung auch ehemalige, abgewanderte Kunden als Zielgruppe zu definieren. Diese Integration ermöglicht, wertvolle Informationen und Beweggründe für eine Abwanderung zu alternativen Lieferanten zu erfahren. Im Gegensatz zum Privatkundenbereich<sup>682</sup> ist die Identifikation der korrekten Ansprechpartner im Geschäftskundenbereich wesentlich komplexer. Um die Befragung aller wesentlichen Ansprechpartner des Kunden zu gewährleisten und einen guten Überblick über die Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten- und Kundenkontakten zu erhalten, ist die Befragung sämtlicher Buying Center Mitglieder empfehlenswert.<sup>683</sup>

Im Folgenden Abschnitt erfolgt die Beschreibung, wie die Zielgruppe, die an der Kundenzufriedenheitsstudie teilnehmen soll, definiert wird. Gem. den beschriebenen Ausführungen bestehen verschiedene Möglichkeiten, eine Zielgruppe im Rahmen industrieller Kundenzufriedenheitsbefragungen für Alfa Laval zu definieren. Dabei wurden Vorgaben aus wissenschaftlichen Arbeiten als Kriterien berücksichtigt und auf Grundlage dieser Daten eine Segmentierung für Alfa Laval ermöglicht:

- Segmentierung nach Unternehmensbereichen
- Segmentierung nach Kundengruppen
- zeitliche Segmentierung
- räumliche Segmentierung
- Segmentierung nach Auskunftsmöglichkeit zufriedenheitsrelevanter Fragen
- Segmentierung nach regressiver Umsatzentwicklung von Kunden
- Segmentierung nach relevanten Buying Center Funktionen

---

<sup>680</sup> Bspw. Außendienst

<sup>681</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 21

<sup>682</sup> Bspw. Zeitungs- und Zeitschriften: Abonnent / Privatbanken- und Finanzsektor: Konto- oder Depotinhaber usw.

<sup>683</sup> Siehe Kapitel 4.3 sowie Kapitel 5.5 und Kapitel 5.6

## Segmentierung nach Unternehmensbereichen

Eine Möglichkeit besteht darin, nicht alle Unternehmensbereiche an der Studie teilnehmen zu lassen. Segmente können aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen definiert werden. Grds. können also einzelne, mehrere oder alle Divisionen an der Kundenzufriedenheitsstudie teilnehmen. Um eine Entscheidung zu treffen, welche Unternehmensbereiche teilnehmen sollen, bestehen gem. wissenschaftlicher Studien folgende Kriterien:

- Alfa Laval identifiziert Bereiche, in denen Defizite oder Probleme bei der Zufriedenheit der Kunden vermutet werden
- Bei Alfa Laval stehen nicht alle Bereiche einer Messung der Kundenzufriedenheit offen gegenüber.
- Die Kundenzufriedenheitsstudie gilt als "Pilotprojekt", um den Weg für zukünftige Messungen in anderen Unternehmensbereichen offen zu lassen.

Die Entscheidung darüber, welche Divisionen und welche Segmente an der Kundenzufriedenheitsstudie teilnehmen werden, erfolgte im Management-Meeting der Geschäftsführung von Alfa Laval. Das Management-Meeting fand am 12.05.2016 statt. Es wurde entschieden, dass alle Divisionen an der Kundenzufriedenheitsstudie teilnehmen werden. Für die Alfa Laval bestehen gem. Geschäftsführung keine Bereiche, bei denen besonders hohe Unzufriedenheit vermutet wird. Darüber hinaus besteht laut Aussagen der Divisionsmanager keine Division, die grds. (aus politischen oder strategischen Gründen) gegen die Studie und die Erhebung der Kundenzufriedenheit eingestellt ist. Auch die Möglichkeit eines Pilotprojektes in einer der Divisionen wurde abgelehnt. Dies liegt vordergründig daran, dass Alfa Laval eine ganzheitliche Zufriedenheitsbeurteilung anstrebt. Diese hat aus Perspektive der Geschäftsführung den Vorteil, dass innerhalb der Divisionen Ergebnisse vergleichbar gemacht werden können. Diese Vergleichbarkeit ermöglicht Synergien und Lerneffekte, bei denen schwächere Divisionen von stärkeren Divisionen profitieren können. Innerhalb der Segmente wurde entschieden, dass grds. ebenfalls alle Segmente innerhalb der Divisionen teilnehmen werden. Das Management erhofft sich durch die hohe Anzahl an Einladungen zur Teilnahme eine akzeptable, repräsentative Anzahl an Teilnehmern, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Diese Begründung ist nicht unbegründet, da bei schriftlichen Befragungen die zu erwartenden Rücklaufquoten tendenziell gering sind, was Erfahrungen aus vergangenen Studien in anderen Regionen (BENELUX, NORDIC) von Alfa Laval zum Thema Kundenzufriedenheit belegen.<sup>684</sup>

---

<sup>684</sup> Entscheidungen gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

Auf der Ebene der Segmente wurden jedoch Ausnahmen definiert. So wurde festgelegt, dass innerhalb der Division M&D das Segment MPS nicht an der Studie teilnehmen wird. Dies liegt daran, da die Zentrale von Alfa Laval in Schweden für das Segment MPS eine weltweite Kundenzufriedenheitsstudie im Jahre 2016 geplant hat und die Kundenkontakte nicht "verärgert" werden sollen auf Grund mehrfacher Befragung der Kundenzufriedenheit.

### **Segmentierung nach Kundengruppen**

Bei der Zielgruppen-Definition bei Alfa Laval kann ebenfalls auf Grundlage einzelner Kundengruppen segmentiert werden. Dies ist der Fall, wenn:

1. für bestimmte Kundengruppen ein zu hoher Aufwand bestehen würde, die Kundenzufriedenheit zu steigern,
2. die Kosten-Nutzen-Relation ungünstig ausfallen würde, wenn Investitionen in die Kundenzufriedenheit bei diesen Kundengruppen notwendig würden,
3. der zu erwartende Profit durch die getätigten Maßnahmen zur Steigerung gefährdet werden könnte oder
4. Kundengruppen mit hoher Unzufriedenheit vermutet werden würden.

Es wurde entschieden, grds. alle Kundengruppen und -kontakte an der Studie teilnehmen, die in einer Geschäftsbeziehung zu Alfa Laval stehen. Das Management kann zum Status Quo nicht abschätzen, ob ungünstige Konstellationen innerhalb unterschiedlicher Kundengruppen bestehen, die zu erhöhten Investitionen und Aufwänden und damit zu Gewinnverlusten führen würden. Dies ist darin begründet, da bisher keine Bewertung der Kundenzufriedenheit vorliegt und entsprechend keine Maßnahmen abgeleitet werden können. Diese Einschätzung kann erst erfolgen, wenn die Messung und Auswertung der Kundenzufriedenheit erfolgt ist und Kosten-Nutzen-Relationen durch das Controlling geprüft werden können. Die Messung und Auswertung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval allein führt nicht zu der Gefahr, die Erreichung strategischer Ziele auf Grund der Studien-Kosten zu verfehlen. Darüber hinaus soll unabhängig von der Einschätzung des Managements (Inside-Out-Perspektive) die Kundenzufriedenheit gemessen werden, um ein objektives, verlässliches Ergebnis über den gesamten Kundenstamm zu erhalten.<sup>685</sup>

Ein spezieller Fall besteht jedoch in der Division EQD. Alfa Laval pflegt innerhalb der Division EQD Geschäftsbeziehungen zu unterschiedlichen Kundengruppen. Eine Kundengruppe bilden die Distributoren. Diese bestehen aus Großhändlern und den sog. "Value Added Partners", die

---

<sup>685</sup> Entscheidungen gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

exklusiv Alfa Laval Produkte vertreiben. Die Distributoren liefern Alfa Laval Produkte an weitere Großhändler, Installateure, Auftragsnehmer und direkt an End-Konsumenten. Daneben bestehen die sog. Key Customer (Schlüsselkunden). Diese werden ebenfalls direkt von Alfa Laval beliefert und unterteilen sich in Service Partner, System Builder, Original Equipment Manufacturer und Auftragsnehmer. Alfa Laval beliefert darüber hinaus vereinzelt End-Konsumenten, diese werden Schlüssel-Endkunden genannt, zeichnen sich durch sehr hohe Auftragsvolumina aus und können bspw. aus der Automobilindustrie stammen. Eine weitere Gruppe innerhalb der EQD sind die Planer. Planer planen Großprojekte und sind für die technische Ausschreibung verantwortlich. Planer selbst kaufen keine Alfa Laval Produkte oder Lösungen ein und sind somit kein "klassischer" Kunde von Alfa Laval. Dennoch nehmen Planer für Alfa Laval eine strategisch wichtige Rolle ein. Planer geben einen Rahmen vor, welche Produkte, Normen und weitere elementare Bestandteile für Großprojekte erforderlich sind. Auf Grundlage dieser Planung entsteht eine Ausschreibung. Auf diese Ausschreibung bewerben sich bspw. Anlagenbauer. Die Vorgaben einer Ausschreibung sind entscheidend dafür, ob Alfa Laval Produkte und Lösungen Bestandteil eines Großprojektes sind. So können Erkenntnisse aus der Befragung der Planer im Rahmen der Kundenzufriedenheitsstudie dazu führen, dass Alfa Laval die Produkte optimiert und Planer daraufhin vermehrt Produkteigenschaften von Alfa Laval Produkten als Benchmark in Ausschreibungen verwenden. Dies würde zu erhöhten Umsatzpotentialen führen.<sup>686</sup> Auf Grundlage dieser divisionsspezifischen Umstände wurde entschieden, dass für das Segment EQD nur bestimmte Kundengruppen ausgewählt werden. Diese bestehen aus sämtlichen Distributoren und Key Customer, Key Endkunden sowie den Planern. Bei diesen Gruppen kann laut Management grds. sichergestellt werden, dass die Kundenkontakte über ausreichend Informationen über Alfa Laval verfügen, um Auskünfte über zufriedenheitsrelevante Inhalte zu tätigen. Auftragnehmer, Installateure, Großhändler sowie End-Konsumenten, die nicht selbst direkt Kunden von Alfa Laval sind, werden von der Kundenzufriedenheitsstudie ausgeschlossen und gehören demnach nicht zur Zielgruppe.<sup>687</sup>

Eine weitere, nicht zu unterschätzende Bedingung ist innerhalb der Division SD zu berücksichtigen. Die Division SD ist für den technischen Service für Kunden von Alfa Laval aus den Divisionen PTD und EQD verantwortlich und bietet darüber hinaus ein eigenes Service-Produktportfolio an. Dieser Umstand führt dazu, dass Kunden bei Alfa Laval doppelt geführt werden können. Damit kann derselbe Kundenkontakt im Neukauf-Geschäft in den Divisionen EQD

---

<sup>686</sup> Vgl. Lindenberg (12.05.2016), S. 5

<sup>687</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

oder PTD als Kunde geführt werden als auch Kunde aus dem Service-Geschäft der Division SD sein. Dieser Umstand ist bei der Identifikation der Kundenkontakte zu berücksichtigen und alle Duplikate sind zu eliminieren, damit kein Kundenkontakt mehr als 1 x angeschrieben wird.<sup>688</sup>

#### **Zeitliche Segmentierung:**

Alfa Laval könnte nur Kundenkontakte auswählen, die über einen definierten Zeitraum einen definierten Umsatz bei Alfa Laval getätigt haben. Bei der zeitlichen Komponente wurde entschieden, dass nur Kunden auszuwählen sind, die innerhalb der letzten drei Geschäftsjahre Umsatz generierten. Eine relevante Umsatz-Höhe der Kundenkontakte wird von den Segment-Managern verantwortet, individuell festgelegt und variiert je Segment, da eine relevante Umsatzgröße je Segment stark variieren kann. Die durchschnittlichen Umsätze in der M&D und PTD können je Kunde wesentlich höher ausfallen als innerhalb der EQD.<sup>689</sup>

#### **Räumliche Segmentierung:**

Es ist denkbar, die Zielgruppe nach Regionen zu segmentieren und nur bestimmte Regionen teilnehmen zu lassen. Dieses Vorgehen wurde abgelehnt und innerhalb der Mid Europe Region nehmen alle Regionen an der Studie teil.<sup>690</sup>

#### **Segmentierung nach Auskunftsmöglichkeit zufriedenheitsrelevanter Fragen, regressiver Umsatzentwicklung von Kunden, relevanten Buying Center Funktionen**

Es bestehen weitere Kriterien, um für die Kundengruppen feinere Segmente zu bilden. So muss gewährleistet werden, dass ausgewählte Kundenkontakte über die Zufriedenheit mit Alfa Laval urteilen können. Daneben sollten auch Kundenkontakte berücksichtigt werden, die abgewandert sind oder eine regressiv Auftragsentwicklung mit Alfa Laval vorweisen und die relevanten Funktionen des Buying Centers im industriellen Kontext sind bei der Auswahl zu berücksichtigen. Es wurde entschieden, dass die jeweiligen Segment-Manager diese Maßgaben bei der Auswahl der Kundenkontakte berücksichtigen.<sup>691</sup>

Die Zielgruppe für die Kundenzufriedenheitsstudie bei Alfa Laval bilden damit sämtliche Kundenkontakte der Divisionen EQD, M&D, PTD und SD.<sup>692</sup>

---

<sup>688</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

<sup>689</sup> Empfehlung gem. Lindenberg (12.05.2016) S. 2 ff. und Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

<sup>690</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

<sup>691</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

<sup>692</sup> EQD = unter Berücksichtigung der aufgeführten Ausnahmen; M&D = mit Ausnahme des Segments MPS), SD = unter Berücksichtigung der Entfernung von Duplikaten

## 7.2 Design der Stichprobe

Für die Festlegung einer optimalen Stichprobe bestehen zwei wichtige Entscheidungen. Zunächst ist der Umfang der Erhebung (Voll- oder Teilerhebung) zu bestimmen. Sollte sich für eine Teilerhebung entschieden werden, gilt es zu entscheiden, nach welchen Kriterien ausgewählt wird.<sup>693</sup>

### Festlegung des Umfangs der Erhebung

Das Design der Stichprobe entscheidet über den Umfang der Befragten Kunden aus der vorher definierten Zielgruppe. Es wird unterschieden zwischen Voll- und Teilerhebung. Bei einer Vollerhebung werden alle Ansprechpartner aus der definierten Zielgruppe eines Lieferanten<sup>694</sup> befragt. Bei der Teilerhebung dagegen werden nur ausgewählte Kunden der vorher definierten Zielgruppe befragt. Die Vollerhebung ist zu empfehlen, wenn eine geringe Anzahl an Kunden zu befragen ist oder die Kundenanzahl gering ausfällt.<sup>695</sup> Im Großprojektgeschäft ist es keine Seltenheit, dass die Anzahl von Kunden gering ist und hier macht eine Vollerhebung durchaus Sinn wohingegen eine Vollerhebung im Konsumgüterbereich mit hunderttausenden Kunden wirtschaftlich nicht sinnvoll erscheint. Übersteigt die Anzahl der Kunden also ein gewisses Niveau, so ist eine Teilerhebung aus der Kostenperspektive ratsam.<sup>696</sup> Bei hohen Kundenzahlen sind Vollerhebungen auch möglich. Bspw. hat ein Verlag seinen 173.000 Abonnenten eine Kundenzufriedenheitsstudie zum Magazin und ein anderes Unternehmen den versendeten Rechnungen beigelegt. Denkbar ist auch, innerhalb eines Unternehmens sowohl Voll- als auch Teilerhebungen in verschiedenen Zielgruppensegmenten durchzuführen. Bspw. gibt es Unternehmen, die nach erfolgter ABC-Analyse<sup>697</sup> bei den A-Kunden eine Vollerhebung durchführten und bei B- und C-Kunden eine Teilerhebung nach festgelegten Kriterien. Dieses Vorgehen ist synchron bei einer Kundenpotenzial-Analyse möglich.<sup>698</sup>

### Kriterien zur Auswahl von Kundenkontakten im Rahmen einer Teilerhebung

Um im Rahmen einer Teilerhebung einen optimalen Stichprobenumfang festlegen zu können bestehen geeignete Methoden. Zunächst muss die Anzahl der zu befragenden Ansprechpartner festgelegt werden. Die Anzahl hängt dabei grundsätzlich von mehreren Kriterien ab wie der

---

<sup>693</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 72

<sup>694</sup> Bspw. alle Kunden einer bestimmten Kundengruppe

<sup>695</sup> Vgl. Fürst (2016)

<sup>696</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998) S. 72

<sup>697</sup> Oder ABC-Analyse nach Kundendeckungsbeiträgen

<sup>698</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998) S. 73

gewünschten Genauigkeit der Ergebnisse, der Befragungsform und der Art und Anzahl der Kriterien, nach denen differenziert werden muss. Als Faustregel für die Anzahl repräsentativer Ergebnisse gilt, dass für die feinste Differenzierung im Rahmen einer Segmentierung etwa 30 ausgefüllte Fragebögen vorhanden sein sollten.<sup>699</sup>

Welche Kunden genau im Rahmen einer Teilerhebung befragt werden sollen kann bewusst oder zufällig ausgewählt werden. Bei der Zufallsauswahl werden Kunden aus der Kundendatenbank zufällig "gezogen". Bei der bewussten Auswahl von Kunden wird die Stichprobe auf Grund zu bestimmender Vorgaben ausgewählt. Diese können bspw. nach regionaler Verteilung, Deckungsbeitrag / Umsatz usw. ausgewählt werden. Innerhalb dieser Kundengruppen kann wiederum per Zufall ausgewählt werden.<sup>700</sup>

Als Orientierung für einen optimalen Stichprobenumfang und zur Identifikation von Ansprechpartnern dient die INDSAT-Studie. Für die INDSAT-Studie wurde entschieden, eine Teilerhebung durchzuführen. Als Zielgruppe wurden im Vorwege Industriegüterkunden ausgewählt, die auf regelmäßiger Basis bei der Zielorganisation eingekauft haben. Um Varianz zu gewährleisten wurde im nächsten Schritt eine geschichtete Zufallsstichprobe aus der Grundgesamtheit entnommen. Um eine hohe Qualität der Studie zu ermöglichen wurden für die Stichprobe Unternehmen ausgewählt, die einen bestimmten durchschnittlichen jährlichen Umsatz erzielt haben und damit über notwendige Erfahrung mit der Ziel-Organisation verfügen. Die Stichprobe enthielt damals alle Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von mind. 1 Millionen Währungseinheiten. Dazu kamen Unternehmen mit Umsätzen p.a. von mind. 0,5 Millionen Währungseinheiten<sup>701</sup> und Unternehmen mit mind. 0,1 Millionen Währungseinheiten p.a.<sup>702</sup>. Darüber hinaus wurden nicht nur Unternehmen mit zu erwartender sehr hoher Zufriedenheit befragt, sondern auch Unternehmen, die das Einkaufsvolumen deutlich reduziert haben.<sup>703</sup>

### **Entscheidung Alfa Laval**

Wie bereits bei der Zielgruppen-Definition beschrieben ist das Management von Alfa Laval daran interessiert, repräsentative Ergebnisse über alle Divisionen und Segmente zu erhalten. Darüber hinaus ist das Management von Alfa Laval stark daran interessiert, von möglichst allen

---

<sup>699</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998) S. 73

<sup>700</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998) S. 73 ff.

<sup>701</sup> Jedes zweite Unternehmen, zufällige Auswahl

<sup>702</sup> Jedes fünfte Unternehmen, zufällige Auswahl

<sup>703</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001) S. 21; Für den interessierten Leser wird an dieser Stelle auf Scheffler (2000) verwiesen. Die Autoren lassen im Rahmen der Erfassung von Kundenzufriedenheit dem Thema Segmentierung und Stichprobenumfang besondere Relevanz zukommen.

Kunden eine Bewertung über die Geschäftsbeziehung und Zufriedenheit zu erhalten. Weitere Gründe, die gegen eine Teilerhebung sprechen, werden im Folgenden kurz dargestellt:

- kein erheblicher Mehraufwand durch die Teilnahme aller Kundenkontakte auf Grund vorhandener Kontaktdaten (Telefon, Anschrift, Email-Adresse)
- keine bis kaum erhöhten Kosten durch eine Vollerhebung im Vergleich zur Teilerhebung
- geringe Rücklaufquoten aus vergangen Studien bei Alfa Laval
- bestehende Segmente mit geringer Kundenanzahl, wodurch Repräsentativität der Ergebnisse auf Segment-Ebene gefährdet ist und damit ein Vergleich von Segmenten nicht genügend Aussagekraft aufweisen könnte
- höhere Objektivität und Repräsentativität der Ergebnisse durch eine höhere Anzahl an Teilnahmen im Vergleich zur Teilerhebung

Aus den aufgeführten Gründen wurde im Rahmen des Management-Meetings entschieden, eine Vollerhebung durchführen zu lassen.<sup>704</sup>

### **Form der Auswahl von Ansprechpartnern**

Für die erfolgreiche Umsetzung einer Kundenzufriedenheitsstudie ist zwingende Voraussetzung, dass die Kundenkontakt-Adressen (auf Ebene der jeweiligen Ansprechpartner) aktuell und vollständig vorliegen. Wird dies nicht gewährleistet, wird ein repräsentatives Befragungsergebnis weder bei Voll- noch bei der Teilerhebung möglich. Auch zu beachten gilt es, dass die Kundenkontakte korrekt angesprochen werden. Dies bedeutet, dass die Adresse und die korrekte Anrede (im Besonderen Herr/Frau) in der Datenbank ebenfalls überprüft werden muss. Andernfalls besteht die Gefahr, den Kunden zu verärgern, was zuzüglich Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hätte. Aus diesem Grund sollte eine Verifikation der Kundenkontakt-Daten durchgeführt werden. Dies kann begleitend durch ein Call-Center geschehen, indem Adresse und Ansprechpartner überprüft werden und die Daten ggf. direkt in der Datenbank angepasst werden.<sup>705</sup>

### **Kundendaten aufbereiten - Lösung bei Alfa Laval**

Auf Grundlage dieser Kriterien zur Aufbereitung der Kundendaten wurde ein Excel-Template erstellt. Dieses Excel-Tabellenblatt beinhaltet alle relevanten Kundendaten. Dabei wurden die jeweiligen relevanten Daten in Spalten abgetragen. Innerhalb des Excel-Datenblatts sind demnach folgende Daten einzutragen:

---

<sup>704</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

<sup>705</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 74

- Kundendaten (Alfa Laval Kd-Nr. (GCM-Nr.), Company, Branche, Funktion {Einkauf, Technik, Produktion, andere Funktion}, Job-Titel, Anrede (Herr/Frau), Name, Vorname, E-Mail, Telefonnummer, Fokuskunde
- Daten des Ansprechpartners bei Alfa Laval (Name, Vorname, Segment, E-Mail)

Es wurde im Rahmen des Management-Meetings entschieden, dass die jeweiligen Segment-Manager die relevanten Daten zur Verfügung stellen. Jens Pulczynski hat aus der Alfa Laval Kundendatenbank ACE einen Export in ein Excel-Dokument generiert, bei dem alle Kunden von Alfa Laval inkl. relevanter Kontaktdaten inkludiert sind, die innerhalb der letzten 3 Jahre mit Alfa Laval Umsatz generiert haben.<sup>706</sup> Zudem wurde im Rahmen des Management-Meetings bestimmt, dass Fokuskundenkontakte von den Segment-Managern zu definieren sind. Hintergrund dieser Entscheidung ist, dass Alfa Laval Mid Europe von bestimmten Kundenkontakten, die eine strategisch bedeutende Rolle für den Erfolg von Alfa Laval aufweisen, eine Antwort über den aktuellen Status der Kundenzufriedenheit einfordern möchte. Diese Kundenkontakte werden durch eine externe Agentur angerufen und an die Befragung erinnert, sobald diese nach Ablauf eine Toleranz-Dauer nicht an der Kundenzufriedenheitsstudie teilgenommen haben.<sup>707</sup> Die Datengrundlage wurde den Divisionsmanagern zur Verfügung gestellt und an die Segment-Manager weitergeleitet. Auf Grundlage dieser Datengrundlage war es den Segment-Managern möglich, über die Filterfunktion von Excel die relevanten Kunden Ihres Segments zu identifizieren. Die Segment-Manager haben darüber hinaus weitere Kunden und entsprechende Kundenkontakte nachgetragen.<sup>708</sup> Die gefilterten Kundendaten wurden an den Autor gesendet und in das für die Befragung erstellte Template übertragen und konsolidiert. Daraufhin fand eine Prüfung auf Vollständigkeit und Korrektheit<sup>709</sup> der Daten statt. In Absprache mit den jeweiligen Segment-Managern konnten fehlende oder fehlerhafte Daten nachgetragen werden. Dieser Prozess dauerte insgesamt 2 Monate. Geplant ist zudem, dass die Richtigkeit der E-Mail-Adresse durch eine externe Marketing-Agentur überprüft wird, indem nach Versendung einer E-Mail Blindgänger identifiziert werden und diese im Nachgang durch telefonische Kontrolle beim Kunden aktualisiert werden oder der Kontakt beim Austritt eines Ansprechpartners bei einem bestimmten Kunden eliminiert oder aktualisiert wird. Die aktualisierte Daten-

---

<sup>706</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

<sup>707</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

<sup>708</sup> Bspw. wichtige Planer, die selbst keinen Umsatz generieren, oder potenzielle Kunden

<sup>709</sup> Bspw. Email-Logik

grundlage dient dazu, die Kundendaten in der Kundendatenbank ACE zu aktualisieren und einen Vermerk in der Datenbank zu hinterlegen, dass dieser Kundenkontakt an der Kundenzufriedenheitsstudie 2016 teilgenommen hat.<sup>710</sup>

### 7.3 Festlegung der Befragungsmethode

Grundsätzlich ist vor jeder Datenerhebung die Entscheidung zu treffen, ob Primärdaten im Rahmen einer Studie erhoben werden oder Sekundärdaten vorhanden sind, die ausreichend Informationen über den aufzuklärenden Sachverhalt ermöglichen.<sup>711</sup> Zu beachten gilt, dass chronologisch zuerst vorhandene Sekundärdaten auf Verwendbarkeit überprüft werden, bevor darüber entschieden wird, ob es zu einer Primärdaten-Erhebung kommt.<sup>712</sup>

**Primärdaten** sind Informationen, die im Rahmen von Marktforschungen eigenständig erhoben werden und welche individuell auf die jeweilige Marktforschung angepasst werden.<sup>713</sup> Bei der Primärforschung wird zwischen **Ad-hoc-Untersuchungen** sowie **Längsschnittuntersuchungen**<sup>714</sup> unterschieden. **Längsschnittuntersuchungen** zeichnen sich dadurch aus, dass diese regelmäßig erfasst werden wohingegen **Ad-hoc-Untersuchungen** einmalig erhoben werden. Beispiele für **Längsschnittuntersuchungen** sind regelmäßige Erhebungen zur Konjunkturerwartung, Innovationsverhalten von Unternehmen oder die kontinuierliche Erhebung der Kundenzufriedenheit. **Ad-hoc-Untersuchungen** werden auf Industriegüter-Märkten weit häufiger durchgeführt.<sup>715</sup> Primärdaten verfügen i.d.R. über eine höhere Aussagekraft im Hinblick auf die Fragestellung. Als nachteilig hingegen sind die höheren Kosten zu nennen, die durch eigene Erhebungen anfallen können.<sup>716</sup>

Als **Sekundärdaten** gelten im Rahmen der Datenerhebung von Marktforschungen sämtliche Informationen, die nicht durch die jeweilige Marktforschungsstudie selbst erhoben werden, sondern bereits vor dem Zeitpunkt der Erhebung in bestimmten Informationsquellen<sup>717</sup> vorhanden sind.<sup>718</sup> Sekundärdaten lassen sich grds. in unternehmensinterne und -externe Informationsquellen unterscheiden. In der Regel jedoch können Sekundärquellen nicht ausreichend Informationen für spezifische Marktforschungen wie die der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval bereitstellen. Dies liegt daran, dass diese i.d.R. nicht für genau dieses Thema erhoben wurden.

---

<sup>710</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

<sup>711</sup> Vgl. Homburg (2015), S. 261

<sup>712</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015)

<sup>713</sup> Vgl. Homburg (2015), S. 261

<sup>714</sup> Auch Panel- oder Wellenerhebungen genannt

<sup>715</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 79

<sup>716</sup> Vgl. Homburg (2015), S. 262

<sup>717</sup> Interne oder externe Daten

<sup>718</sup> Vgl. Homburg (2015), S. 261

Vorteile von Sekundärdaten sind, dass diese schneller beschafft werden können als Primärdaten. Nachteilig hingegen ist häufig die fehlende Aktualität. Wird festgestellt, dass vorhandene Sekundärdaten nicht ausreichend Informationen für den Sachverhalt liefern, sind Primärdaten zu erheben.<sup>719</sup>

Industriegüterunternehmen verfügen häufig über eine Vielzahl an *internen Sekundärquellen* wie bspw. Kundendatenbanken inkl. bestimmter Eigenschaften wie Branche, Größe, Region usw. Daneben bestehen Daten wie Umsatz<sup>720</sup> und über die Kundenkontakte ebenfalls.<sup>721</sup> Im Vergleich zum Konsumgütermarkt besteht auf Industriegütermärkten i.d.R. weniger Bedarf für interne Sekundärquellen. Dies liegt daran, da Unternehmen in langfristigen und engen Kooperationen mit Kunden bereits relevante Informationen erheben und zentrale Probleme dadurch bereits beseitigt werden können. Daher ist die Herausforderung eher, dass die richtigen Informationen erhoben und verdichtet bereitgestellt werden.<sup>722</sup>

*Externe Sekundärquellen* können in erster Linie über amtliche Statistiken, Veröffentlichungen von Ministerien, Kammern, Marktforschungsinstituten und zugängliche Unternehmensdatenbanken im Rahmen von Internet-Recherche beschafft werden.<sup>723</sup>

Es wurde entschieden, dass für die Kundenzufriedenheitsstudie Primärdaten erhoben werden. Begründet wurde diese Entscheidung damit, da bei Alfa Laval Mid Europe keine aktuellen Daten zum Thema Kundenzufriedenheit über alle Divisionen in der Region Alfa Laval Mid Europe vorliegen. Es bestehen zwar in anderen Regionen von Alfa Laval Studien, diese repräsentieren jedoch gem. Management nicht die Zufriedenheit der Kunden in der Region Mid Europe. Zwar wird es kundenzufriedenheitsrelevante Sekundärdaten im Jahre 2016 geben, diese Ergebnisse gelten jedoch explizit für Kunden aus dem Segment MPS. Diese Daten sind nicht repräsentativ für andere Segmente oder Divisionen von Alfa Laval. Hinzu kommt der Anspruch, eine aktuelle Bewertung der Kundenzufriedenheit von möglichst allen Kunden von Alfa Laval zu erhalten.<sup>724</sup>

Nachdem entschieden wurde, Primärdaten zu erheben steht die Entscheidung an, ob das gewünschte Ergebnis eher *quantitativ-repräsentativ* oder *qualitativ-tiefgehend* sein soll und im Anschluss daran, welche *Befragungsmethode* eingesetzt werden soll. Vor dem Hintergrund der Erfassung der Kundenzufriedenheit und der Entscheidung, sich an der INDSAT-Studie zu ori-

---

<sup>719</sup> Vgl. Homburg (2015), S. 261

<sup>720</sup> Umsatz nach Zeitraum, Produkt(gruppe) oder gewährten Konditionen

<sup>721</sup> Bspw. Informationsanfragen, Berichte von Vertriebsmitarbeitern, Beschwerden usw.; vgl. Baier/Sänn (2015), S. 78

<sup>722</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 78

<sup>723</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 78

<sup>724</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

entieren scheint ein quantitativ-repräsentatives Ergebnis, welches zudem durch eine standardisierte Erhebung vergleichbar gemacht wird, sinnvoller. Daher liegt der Fokus dieses Beitrages auf quantitativ-repräsentativen Messmethoden. Für quantitativ-repräsentative Ergebnisse eignen sich standardisierte Befragungen. Hierfür stehen verschiedene Formen der Befragung zur Verfügung. Neben schriftlichen (Internet oder postalisch) gibt es persönliche und telefonische Interviews. Die gewählte Form der Befragung ist abhängig vom Ziel der Untersuchung und der Situation, in der sich das Unternehmen befindet.<sup>725</sup>

Bei der **persönlichen Befragung** ist die Auskunftsbereitschaft relativ hoch und diese kann im Rahmen von Messen oder Unternehmensbesuchen durchgeführt werden. Auf Grund komplexer Produkte sollte ein Interviewer bereitgestellt werden, um erwartete Rückfragen zu beantworten oder Unklarheiten zu beseitigen. Dagegen spricht ein hoher Kosten- und Zeitaufwand, besonders wenn alle Kunden befragt werden sollen. Dafür jedoch spricht, dass die persönliche Befragungsform durch Vertriebsmitarbeiter im Rahmen von Kundenbesuchen durchgeführt werden kann.<sup>726</sup> Ist die geschätzte Dauer des Interviews auf Grund komplexer Fragestellungen hoch und der Stichprobenumfang gering, eignen sich persönliche Interviews.<sup>727</sup>

Die **telefonische Befragung** zeichnet sich durch einen geringeren Zeit- und Kostenaufwand aus und es können in relativ kurzer Zeit eine akzeptable Anzahl an Kunden erreicht werden. Dagegen spricht, dass diese Form der Befragung lediglich bei einfachen und wenig komplexen Fragestellungen geeignet scheint.<sup>728</sup> Ist der Umfang der zu erhebenden Daten gering und es besteht die Notwendigkeit einer hohen Rücklaufquote<sup>729</sup> sind telefonische Interviews geeignet.<sup>730</sup>

Die **schriftliche Befragung** erfolgt on- oder offline. Hier bestehen ebenfalls geringe Kosten- und Zeitaufwände und zugleich werden komplexere Fragestellungen ermöglicht, was einen großen Vorteil im Vergleich zur persönlichen und telefonischen Befragung darstellt.<sup>731</sup> Bei einer relativ geringen Kundenanzahl, bei der eine umfangreiche Datenmenge erhoben werden soll, sind schriftliche Interviews empfehlenswert.<sup>732</sup> Die schriftliche Form der Befragung ist am weitesten verbreitet.<sup>733</sup> Hier besteht jedoch eine besondere Herausforderung bei der Erreichung

---

<sup>725</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 79; Fürst (2016), S. 135

<sup>726</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 80

<sup>727</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 135

<sup>728</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 80

<sup>729</sup> Bspw. durch eine geringe Grundgesamtheit

<sup>730</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 135

<sup>731</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 80

<sup>732</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 135

<sup>733</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998) S. 74

einer akzeptablen Rücklaufquote. Diese liegt i.d.R. zwischen 20 und 40 %.<sup>734</sup> Liegt der Untersuchungsinhalt im Interesse des Befragten und die Gestaltung des Fragebogens ist einfach und wenig komplex, kann eine Rücklaufquote von bis zu 50 % erreicht werden.<sup>735</sup> Über E-Mail und telefonisch kann zudem gut nachgefasst werden.<sup>736</sup> Die Rücklaufquote kann zudem durch begleitende Maßnahmen erhöht werden, die im Folgenden beschrieben werden:<sup>737</sup>

***Keine Versendung während der Ferienzeiten*** im Sommer oder der Weihnachtszeit. ***Eine vorherige Information***<sup>738</sup> über die Befragung sensibilisiert die Kundenkontakte und macht auf die bevorstehende Kundenzufriedenheitsstudie aufmerksam. Folgende Informationen sollten in der Bekanntmachung der Studie enthalten sein:

- Hintergrundinformationen, Ziele und den Verlauf der Untersuchung
- Betonung der Wichtigkeit der Teilnahme des jeweiligen Ansprechpartners.
- Hinweis auf die Dauer der Beantwortungszeit.
- Die Bestätigung des Unternehmens, sensibel mit sämtlichen Daten umzugehen
- Hinweis darauf, dass die Ergebnisse genau analysiert werden, Anregungen und Bewertungen der Kunden ernst genommen werden und deren Grundlage Verbesserungen umgesetzt werden
- Ein Dankeschön zur Teilnahme
- Anonymität der teilnehmenden Kontakte gewährleisten (sobald dieses für die Untersuchung gewährleistet werden muss)

Der Fragebogen als solcher ist ebenfalls mit einem deutlichen ***Anschreiben*** zu versehen. Wie bei der Informationsmail/Ankündigungsschreiben sollte dieser personifiziert sein und ist vom Topmanagement zu unterzeichnen. Die im Ankündigungsschreiben beinhaltenden Informationen sollten hier nochmals wiedergegeben werden. Es sollte eine Beantwortungsfrist gesetzt werden, da die Kundenkontakte sonst dazu neigen, die Beantwortung hinauszuschieben. Es besteht eine Checkliste, an Hand derer man sich bei der Erstellung des Anschreibens orientieren kann:<sup>739</sup>

- Persönliche Anrede / unpersönliche Anrede / Grußformel
- Umfragethema
- Argumente zur Teilnahme / Motivation / Incentives (Anreize)
- Durchführende Institution /Auftragnehmer / technischer Dienstleister
- Zeitbedarf

---

<sup>734</sup> Vgl. Lehmann (1989), Meffert (1992)

<sup>735</sup> Vgl. Rese/Baier (2011)

<sup>736</sup> Vgl. Baier/Sänn (2015), S. 80

<sup>737</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998) S. 74 ff.

<sup>738</sup> Bspw. Brief/Email

<sup>739</sup> Vgl. Theobald (2014), S. 51

- Schlussdatum / Befragungszeitraum
- Umfrage-Button / Link zur Umfrage
- Start-Button / Start Link / Zugangscode
- Hinweis auf Wiedereinstiegsmöglichkeit
- Informationen zum Ablauf
- Anonymität und Datenschutz
- Kontaktdaten / Ansprechpartner / Hotline
- Dankesformel
- Persönlicher Absender

Nach ca. 1,5 Wochen nach Versendung und bei geringen Rücklaufquoten wird empfohlen, eine **Erinnerung** zu versenden. **Anreize** zum Ausfüllen des Fragebogens spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, wobei zwischen persönlichen und sozialen Anreizen unterschieden werden kann. Beispielhaft nennen Homburg/Werner (1998) praktische Vorgehensweisen von Unternehmen aus der Vergangenheit. Ein Recycling-Unternehmen hat mit einem sozialen Anreiz geworben und pro Ausfüllung des Fragebogens versprochen, fünf Bäume im Rahmen eines Aufforstungsprojektes in Venezuela zu pflanzen. Ein anderes Unternehmen hat einen persönlichen Anreiz geschaffen. Es wurde den Kunden eines Unternehmens aus der Elektronikbranche zugesichert eine spezielle Edition einer Musik CD zu erhalten. Ein Unternehmen aus dem Verlagswesen hat ein Gewinnspiel mit attraktiven Preisen ausgelobt, bspw. war der Gewinner-Preis eine Flugreise nach New York.<sup>740</sup>

Ein weiterer Grund, eine schriftliche Befragung durchzuführen besteht, da höhere Zufriedenheitswerte bei persönlichen Befragungen zu erwarten sind. Es ist davon auszugehen, dass Kundenkontakte bei persönlicher Befragung häufig aus Höflichkeit "verschönte" Antworten geben und nicht ehrlich antworten. Eine schriftliche Befragung verhindert ein solches Verhalten und ermöglicht validere Ergebnisse.<sup>741</sup> Es spricht ebenfalls dafür, dass eine schriftliche Befragung im Vergleich zu telefonischen und persönlichen Befragungen wesentlich kostengünstiger ist und im selben Zeitrahmen viel mehr Kundenkontakte befragt werden können.

**Kritik** an der schriftlichen Befragungsform wird ebenfalls geäußert. Ein wesentlicher Kritikpunkt an schriftlichen Befragungsformen sind die begrenzten Möglichkeiten, Hintergrundinformationen von Kundenzufriedenheit oder -bindung zu erfahren.<sup>742</sup>

---

<sup>740</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998) S. 74 ff.

<sup>741</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

<sup>742</sup> Für ein weiterführendes Verständnis möglicher Befragungsformen wird an dieser Stelle auf Homburg/Werner (1998); Homburg et al. (2008c); Scheffler (2000) verwiesen.

Bisherige empirische Untersuchungen konnten aufzeigen, dass persönliche oder telefonische Interviews um circa 10-12 % höhere Zufriedenheitswerte erreichen als schriftlich gemessen Kundenzufriedenheitsbefragungen.<sup>743</sup> Zur Wahrung der Vergleichbarkeit ist eine Kombination verschiedener Befragungsformen abzurufen (insbesondere die Kombination persönlicher/telefonischer mit schriftlichen Interviews) und es sollte sich möglichst für eine der drei bestehenden Befragungsformen entschieden werden. Diese Vorgehensweise ist bei Folgebefragungen ebenfalls einzuhalten.<sup>744</sup>

	<i>Schriftliche Befragung</i>	<i>Persönliche Befragung</i>	<i>Telefonische Befragung</i>
<i>Antwortrate/Rücklaufquote</i>	Niedrig	Hoch	Mittel bis hoch
<i>Objektivität der Ergebnisse</i>	Nicht gefährdet	Stark Gefährdet durch Beeinflussung	Gefährdet durch Beeinflussung
<i>Flexibilität der Ergebnisse</i>	Gering	Sehr hoch	hoch
<i>Erhebbarer Datenmenge</i>	Mittel	Sehr groß	Eher gering
<i>Kosten pro Erhebungsfall</i>	Gering	Hoch	Mittel
<i>Zeitbedarf für Erhebung</i>	Eher groß	Groß	Mittel
<i>Externe Validität</i>	Gering bis hoch	Sehr hoch	Hoch
<i>Interaktionsmöglichkeit</i>	Gering	Sehr groß	Groß
<i>Durchführungsprobleme</i>	Sehr gering	Zahlreich	gering
<i>Eignung bei komplexen Fragestellungen</i>	gering	Sehr gut	Gut

Tabelle 3: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsformen in Anlehnung an Fürst (2016), S. 136

Es wird empfohlen, eine schriftliche Erhebungsmethode bei Alfa Laval im Rahmen eines Online-Fragenkataloges durchführen zu lassen. Diese Entscheidung beruht auf der im Vergleich zum B2C relativ geringen Kundenanzahl, der relativ hohen Datenmenge, die es zu erheben gilt sowie der Empfehlung, sich an der INSAT-Studie zu orientieren. Um eine repräsentative Rücklaufquote zu ermöglichen, werden die oben angegebenen Empfehlungen eingehalten.<sup>745</sup> Bspw. wird die Versendung der Einladung zur Teilnahme bei geringer Feriendichte in der Region Mid Europe stattfinden.<sup>746</sup> Auch der Inhalt des Schreibens enthält alle empfohlenen Informationen wie bspw. das Ziel der Befragung, Argumente zur Teilnahme, der Zeitbedarf, Dankesformel.<sup>747</sup> Zudem wird kontinuierlich geprüft werden, wer bisher an der Studie teilgenommen hat und es findet ein Nachfassen durch erneute Versendung einer Erinnerung statt für die Kundenkontakte, die bisher noch nicht teilgenommen haben. Trotz der Empfehlung des Autors wird auf eine

<sup>743</sup> Vgl. LeVois et al. (1981), Peterson/Wilson (1992)

<sup>744</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 135; Homburg/Werner (1998); Für qualitativ-tiefgehende Ergebnisse bestehen Tiefeninterviews und Gruppendiskussionen. Aufgrund fehlender Relevanz im Rahmen der Erhebung von Kundenzufriedenheit wird an dieser Stelle auf weiterführende Ausführungen verzichtet. Für den interessierten Leser wird auf Baier/Sänn (2015), S. 80 verwiesen.

<sup>745</sup> Gem. den Empfehlungen von Homburg/Werner (1998), S. 74 ff.)

<sup>746</sup> Deutschland, Österreich und der Schweiz, geprüft gem. schulferien.org (2016)

<sup>747</sup> Im Anhang ist die Einladungs-Email als Screenshot beigefügt

vorherige Ankündigung durch ein Informationsschreiben verzichtet.<sup>748</sup> Auf Anreize zur Motivation an der Teilnahme an der Befragung wird ebenfalls verzichtet. Studien in anderen Vertriebsorganisationen von Alfa Laval führten beim Einsatz von Werbegeschenken mit geringem Wert<sup>749</sup> zu keiner höheren Rücklaufquote. Der Aufwand, der aufgrund des administrativen Aufwands<sup>750</sup> anfällt wird als zu hoch und unverhältnismäßig eingeschätzt. "Reizvollere" Geschenke<sup>751</sup> sind aus Compliance-Gründen und steuerrechtlich kaum umsetzbar. Zudem wurde kein Budget für Geschenke eingeplant.<sup>752</sup>

#### 7.4 Gestaltung des Frageinhaltes

Zunächst wird beschrieben, was es grundsätzlich bei der Gestaltung des Frageinhaltes zu beachten gilt.<sup>753</sup> Dies ist eine unternehmensindividuelle Aufgabe, auch wenn einige Fragestellungen in nahezu jeder Zufriedenheitsmessung abgefragt werden.<sup>754</sup> Bei der Erstellung der Leistungskriterien kann sich an bestehenden Fragebögen<sup>755</sup> orientiert werden oder Kreativitätstechniken wie Brainstorming eingesetzt werden. In diesem Falle wird sich zudem an den INDSAT-Leistungskriterien orientiert. Alle Leistungskriterien sollten einer kritischen Überprüfung unterzogen werden. Dies dient dazu, die Relevanz der einzelnen Fragen auf die Kundenzufriedenheit zu überprüfen und die begrenzten Kapazitäten an Fragen auf ein vertretbares Maß an Fragen zu reduzieren.<sup>756</sup>

Die Gestaltung des Fragebogens bedingt die Beachtung mehrerer, wichtiger Punkte. Die Frageinhalte hängen von der Kompetenz und Antwortbereitschaft der befragten Kunden ab. Neben der Zufriedenheit sollten auch andere Dinge abgefragt werden wie bspw. Informationen über die Auskunft gebende Person, das Unternehmen, auch Kontrollfragen sind möglich. Kontrollfragen dienen dazu, die Sorgfalt zu überprüfen, mit derer die Kunden am Fragebogen teilgenommen haben und gibt Rückschlüsse über die Plausibilität der Antworten.<sup>757</sup>

Eine weitere, wichtige Vorgabe bei der Gestaltung des Frageinhaltes ist die Entscheidung, ob *geschlossene* oder *offene Fragen* gestellt werden. Auch möglich ist die Verwendung eines Fragebogens, bei dem geschlossene und offene Fragen kombiniert werden. In diesem Fall ist

---

<sup>748</sup> Entscheidung gem. Pulczynski et al. (12.05.2016)

<sup>749</sup> Bspw. Kugelschreiber, T-Shirts oder anderen Gewinnen mit geringen Werten

<sup>750</sup> Ziehens der Gewinner, Versendungen etc.

<sup>751</sup> Bspw. Tablet, Fahrrad, Urlaub o.ä.

<sup>752</sup> persönlich mitgeteilt gem. Pulczynski (19.08.2016)

<sup>753</sup> Ohne Bezug zu der Situation bei Alfa Laval, zum industriellen Kontext und zu den bisherigen Ausführungen gem. der INDSAT-Studie

<sup>754</sup> Bspw. die Zuverlässigkeit der Produkte

<sup>755</sup> Unternehmensintern oder -extern

<sup>756</sup> Siehe später mehr zu maximal zulässigen Fragen je Befragung; vgl. Fürst (2016), S. 133

<sup>757</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 136

die Herausforderung, ein ideales Gleichgewicht zwischen geschlossenen und offenen Fragen zu wahren. Bei geschlossenen Fragen sind vorgegebene Skalen notwendig.<sup>758</sup> Diese wiederum ermöglichen nur bestimmte, vorgegebene Antwortmöglichkeiten. Offene Fragen haben den Vorteil, nicht vorher antizipierte Antwortmöglichkeiten offenzulegen. Diese ermöglichen eine detaillierte Identifikation individueller Wünsche, Trends und Herausforderungen der Kunden. Nachteilig wirken sich offene Fragen durch den erhöhten Zeitaufwand bei der Erfassung und Analyse der Daten aus.<sup>759</sup>

Eine gängige Methode für ein ideales Gleichgewicht zwischen offenen und geschlossenen Fragen wird an dieser Stelle vorgestellt. So können bei der Entscheidung für einen Fragebogen im geschlossenen Antwort-Rahmen ein oder zwei offene Fragen innerhalb des Fragebogens integriert werden. Dies ist zu empfehlen, um von den Befragten Vorschläge zu erhalten, inwieweit ein Lieferant sich in der Zusammenarbeit mit dem Kunden verbessern kann. Zu beachten ist, dass offene Fragen am Ende einer Dimension<sup>760</sup> oder am Ende des gesamten Fragebogens platziert werden sollten. Eine Beispielfrage könnte lauten "Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie bezüglich der technischen Services?" oder "Was kann Alfa Laval tun, damit Ihre Kooperation sich verbessern würde?" Wichtig bei der Formulierung der Frage ist der aktive Ansatz. Ein Grund, offene Fragen zu Beginn des Fragebogens zu stellen ist, da kürzlich erlebte positive oder negative Erlebnisse so gefiltert werden können. Anders haben diese einen zu starken Einfluss auf die Befragungsergebnisse, wodurch diese nicht objektiv sein würden.<sup>761</sup>

Bei der Gestaltung des Frageinhaltes ist ebenfalls auf die Formulierung der Fragen Rücksicht zu nehmen. Diese sollten einfach<sup>762</sup>, eindimensional<sup>763</sup> und relevant<sup>764</sup> sein. Darüber hinaus sollten die Fragen neutral formuliert werden.<sup>765</sup> In diesem Zusammenhang konnte festgestellt werden, dass positiv formulierte Fragen die Zufriedenheit positiv beeinflussen<sup>766</sup> und negativ formulierte Fragen zu signifikant negativeren Antworten im Kontext der Zufriedenheit führen.<sup>767</sup>

Im Kontext der Erstellung eines Fragebogens ist über die **Reihenfolge** der einzelnen Fragen zu entscheiden. Um hohe Abbruchraten zu vermeiden sollte die Chronologie der Fragen spannend

---

<sup>758</sup> Siehe Kapitel 7.5

<sup>759</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 136

<sup>760</sup> Solange die offene Frage einer Dimension zugeordnet werden kann

<sup>761</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 137; Homburg/Werner (1998), S. 78 ff.)

<sup>762</sup> Bspw. durch das Weglassen komplexer Formulierungen oder Fachtermini

<sup>763</sup> Vermeidung vom Abfragen mehrerer Aspekte in einer einzigen Frage

<sup>764</sup> Bspw. durch Fokus auf Fragen, die durch Kontakte der Zielgruppe beantwortet werden können

<sup>765</sup> Bspw. keine Suggestivformulierungen

<sup>766</sup> Bspw. "Wie zufrieden sind Sie mit dem Produkt XYZ?"

<sup>767</sup> Bspw. "Wie unzufrieden sind Sie mit dem Produkt XYZ?"; vgl. die Arbeit von Peterson/Wilson (1992)

und gleichzeitig nachvollziehbar sein.<sup>768</sup> Für die Erhöhung des Interesses des Befragten wird dazu geraten, interessante Einleitungsfragen, die sog. "Eisbrecher-Fragen", zu Beginn zu platzieren. Fragen mit sensiblen Inhalten wie dem Einkommen, Umsatz, Gewinn, Marktanteil o.ä. sollten am Ende des Fragebogens integriert werden. Ein potenzieller Abbruch auf Grund sensibler Fragen hätten in diesem Falle nur geringe negative Konsequenzen, da alle zufriedenheitsrelevanten Antworten bereits gespeichert wurden.<sup>769</sup>

Es ist ebenfalls zu berücksichtigen, ob die einzelnen Leistungsparameter (Dimensionen) mit den zugehörigen Leistungskriterien (Fragen) vor oder nach den Fragen der Gesamtzufriedenheit (KZI) abgefragt werden sollten. Es konnte empirisch festgestellt werden, dass die Leistungsparameter und Leistungskriterien mehr Varianz in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit erklären, wenn diese vor den übergeordneten Fragen zur Gesamtzufriedenheit gestellt werden.<sup>770</sup> Diese Erkenntnis ist aber nicht generell anwendbar, sondern hängt vielmehr von Art des Produktes oder der Dienstleistung ab. Bei Low-Involvement-Produkten wie Getränken oder Haushaltskleinelektro-Produkten wird dazu geraten, mit globalen Fragen zu starten. Bei High-Involvement-Produkten wie Computer, Autos usw. sollten die globalen Fragen zur Gesamtzufriedenheit am Ende der Befragung gestellt werden. Diese Reihenfolge beeinflusst ebenfalls die ermittelten Werte der Kundenzufriedenheit. Wird mit den einzelnen Leistungsparametern begonnen, fallen die Werte der Kundenzufriedenheit signifikant höher aus, wohingegen beim Beginn mit den globalen Fragen signifikant geringere Werte der Kundenzufriedenheit gemessen werden.<sup>771</sup> Sollte eine Folgebefragung stattfinden ist zudem dringend zu empfehlen, die gewählte Reihenfolge beizubehalten. Dieses Vorgehen wahrt die Vergleichbarkeit der Ergebnisse.<sup>772</sup>

Grds. sollte sich bei der Gestaltung an den Fragen der INDSAT-Studie und bisherigen Befragungen der Alfa Laval orientiert werden. Es besteht jedoch die Möglichkeit, weitere Fragen zu kreieren. Bei der Erstellung weiterer Fragen bestehen einige Regeln, die es zu beachten gilt und die an dieser Stelle beschrieben werden. Die Leistungskriterien sind deutlich unternehmensspezifischer als die Leistungsparameter und die Erstellung dieser ist eine individuelle Aufgabe. Dennoch bestehen Fragen, die in nahezu jeder Kundenzufriedenheits-Studie vertreten sein können (bspw. Schnelligkeit in der Auftragsbearbeitung, Freundlichkeit der Mitarbeiter oder Zuverlässigkeit der Produkte usw.). Bei der Erstellung der sog. Leistungskriterien steht die Frage

---

<sup>768</sup> Vgl. Carroll (1994) S. 25 ff.

<sup>769</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 137

<sup>770</sup> Vgl. die Arbeit von Auh et al. (2003)

<sup>771</sup> Vgl. Auh et al. (2003); Meffert/Schwetje (1998)

<sup>772</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 137

im Vordergrund, an welcher Stelle genau Probleme im Umgang mit Kunden auftreten können. Beispielhaft dienen hier zu der Dimension Auftragsabwicklung folgende Fragestellungen:<sup>773</sup>

- Wie zufrieden waren Sie mit der telefonischen Erreichbarkeit bei der Auftragsannahme?
- Wie zufrieden waren Sie mit der Dauer der Bearbeitung schriftlicher Aufträge?
- Wie zufrieden waren Sie mit der Freundlichkeit der Mitarbeiter bei der Auftragsannahme?
- Wie zufrieden waren Sie mit Dauer der Auftragsbearbeitung bis zur Auftragsbestätigung?

Grundsätzlich ist die Erstellung eines Fragebogens ein iteratives Vorgehen. Der gängige Vorgang zur Kreation eines Fragebogens führt zu einer Vielzahl von möglichen Fragestellungen. Diese sollten, insbesondere aus Kapazitätsgründen nicht alle in den Fragebogen integriert werden. Daher sind alle Fragen kritisch auf Notwendigkeit zu überprüfen und auf ein vertretbares Maß mit maximal 60 Fragen<sup>774</sup> zu reduzieren. Bei Integration von mehr als 60 Fragen würde die Antwort-Quote drastisch sinken und eine notwendige, repräsentative Antwort-Höhe könnte gefährdet sein. Denn je komplexer ein Fragebogen ist, desto mehr Zeit wird benötigt für das erfolgreiche Ausfüllen und desto höher ist das notwendige Maß an Konzentration durch die Befragten. Aus diesem Grund kann unterstellt werden, dass die Abbruchquote sich mit zunehmender Befragungslänge erhöhen würde.<sup>775</sup>

Wie bereits beschrieben, können die Leistungskriterien grds. aus den generellen Anknüpfungspunkten von Lieferant und Kunden abgeleitet werden<sup>776</sup> und hängen darüber hinaus stark vom Unternehmensumfeld ab. Auch das Brainstorming eignet sich als Instrument, um weitere potenzielle Leistungskriterien mit Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit zu identifizieren.<sup>777</sup> Typische Leistungsparameter im Industriegüterbereich wurden bereits erarbeitet<sup>778</sup>, daher dienen die sieben Dimensionen und die zugehörigen 29 Leistungskriterien der INDSAT-Studie als ideales Konstrukt, um Leistungskriterien für Alfa Laval ableiten zu können. Ebenfalls könnten Sekundärdaten früherer Kundenzufriedenheitsstudien bei der Identifikation weiterer Leistungskriterien für Alfa Laval dienen. Entsprechend sollten unternehmensinterne Fragebögen der Alfa Laval BA aus der Vergangenheit (Sekundärdaten) untersucht werden.<sup>779</sup>

---

<sup>773</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 69

<sup>774</sup> Inkl. Angaben zur Person

<sup>775</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 69–72

<sup>776</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998) S. 68 ff.

<sup>777</sup> Vgl. Fürst (2016) S. 133

<sup>778</sup> An dieser Stelle sei auf das Kapitel 6.2 und Kapitel 6.5 verwiesen

<sup>779</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 69

Für einen Ansatz zur Erhebung industrieller Kundenzufriedenheit sollten vordergründig geschlossene Fragen eingesetzt werden, weil diese die Vergleichbarkeit der Antworten ermöglicht. Zwar besteht so die Gefahr, dass bestimmte Attribute nicht konkret abgefragt werden, die einen Kundenkontakt in seiner (Un)Zufriedenheit tangieren, jedoch überwiegt die Wichtigkeit der Evaluation zwischen den Befragten. Dennoch sollten ergänzend offene Fragen verwendet werden. Für die Identifikation weiterer potenzieller Leistungskriterien wird empfohlen, unternehmensinterne Fragebögen der Alfa Laval Organisation aus der Vergangenheit (Sekundärdaten) zu untersuchen sowie ggf. ergänzend ein Brainstorming durchzuführen, falls dies notwendig erscheint.

Im Anschluss sollte sich kritisch auf ein *vertretbares Maß an Fragestellungen* geeinigt werden indem alle Leistungskriterien auf Notwendigkeit überprüft werden. Dieses Vorgehen unterstützt das Ziel zur Erreichung einer akzeptablen Rücklaufquote. Ferner sollte die Abfrage zusätzlicher Informationen<sup>780</sup> ermöglicht werden. Insbesondere die Abfrage der jeweiligen Funktion des Befragten muss gewährleistet werden. Auf *Kontrollfragen* zur Sorgfaltsüberprüfung wird verzichtet, da diese im Zuge der INDSAT-Studie ebenfalls nicht berücksichtigt wurden. Bei der *Formulierung* der Fragen sollte überprüft werden, ob diese einfach, eindimensional, relevant und neutral sind. Auf sensible Fragen<sup>781</sup> sollte zudem verzichtet werden. Diese haben im Zuge der Erhebung von Kundenzufriedenheit keine bedeutende Rolle und erhöhen die Gefahr von potenziellen Abbrüchen. Die *Reihenfolge* der Fragen sollte für die Befragten nachvollziehbar sowie spannend sein. Kunden sollten zunächst die Chance erhalten, besonders positive oder negative Erfahrungen direkt zu Beginn des Fragebogens über die Integration einer offenen Frage äußern zu können. Dies ermöglicht das Filtern besonders positiver und negativer Erfahrungen und erhöht die Objektivität der Antworten. Daraufhin sollten zunächst die Leistungskriterien zu den sieben Dimensionen und erst im Anschluss sollte die Gesamtzufriedenheit abgefragt werden. Diese Reihenfolge erhöht die Varianz in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit. Zuletzt können weitere offene Fragen sowie die personenbezogenen Fragen abgefragt und die personenbezogenen Daten durch den Befragten kontrolliert werden.

---

<sup>780</sup> Persönliche Daten, Unternehmen, Funktionen

<sup>781</sup> Bspw. Umsatz, Gewinn etc.

## 7.5 Skalierung

Die Skalierung wird bei geschlossenen Fragen eingesetzt. Eine Skalierung ist ein probates Mittel, um Antworten zu evaluieren. Bei einer Skalierung sollte den Befragten Differenzierungsmöglichkeiten angeboten werden. Die Frage "Sind Sie mit ... zufrieden?" mit einer Antwortmöglichkeit "Ja" oder "Nein" reicht sicherlich nicht aus für eine genauere Interpretation. Daher ist die Frageform "Wie zufrieden sind Sie mit ...?" ein geeigneteres Werkzeug, den Grad der Zufriedenheit/Unzufriedenheit auf einer Skala mit Endpunkten "sehr zufrieden" und "sehr unzufrieden" auszudrücken. Hierbei sind zwei Entscheidungen von bedeutender Relevanz für eine erfolgreiche Befragung zu treffen:

### *1. Sollte eine gerade oder eine ungerade Skala eingesetzt werden?*

Bei ungeraden Skalen wird eine Mitte zugelassen (Indifferenz). Eine gerade Skala, die sog. "Forced-Choice-Skala" hingegen zwingt den Befragten, sich für eine Richtung zu entscheiden. Eine neutrale Wertung ist hier nicht möglich.

### *2. Wie viele Skalenpunkte sollten integriert werden?<sup>782</sup>*

Vor dem Hintergrund ausreichender Differenzierung zwischen zufrieden und unzufrieden sind 3-Punkt- oder 4-Punkt-Skalen sicher nicht empfehlenswert. Eine sehr breite Skala von 10 oder mehr Punkten hingegen können die Befragten leicht überfordern. Auf Grundlage einer qualitativen Befragung durch die Forscher um Rudolph (1998) konnte eine Fünf-Punkte-Skala abgeleitet werden von 1 "sehr zufrieden" bis 5 "sehr unzufrieden".<sup>783</sup> Aus diesem Grund empfiehlt es sich, 5-6-Punkt-Skalen anzuwenden. Häufig werden 6 Punkte-Skalen empfohlen, da somit eine neutrale Bewertung verwehrt bleibt und dies Vergleichbarkeit zum deutschen Schulnotensystem ein einfacheres Verständnis ermöglicht. Sollte man jedoch eine neutrale Bewertung ermöglichen wollen, sind 5-Punkt-Skalen auch möglich.<sup>784</sup>

Neben der Entscheidung über eine gerade oder ungerade Skala und die Anzahl der Skalenpunkte sollten "erzwungene Antworten" vermieden werden. Diese sind unzuverlässig, da erzwungene Antworten häufig nicht der tatsächlichen, in diesem Fall ggf. neutralen Haltung der Zufriedenheit, der Wahrheit entsprechen. Zudem helfen diese bei der Optimierung der Beantwortungsquote. Dies wurde im Rahmen der Forschungseinstellung von Homburg (1998) bestätigt. Im Zuge der qualitativen Interviews der Befragten kam heraus, dass einige Teilnehmer des

---

<sup>782</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 77 ff.

<sup>783</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 21

<sup>784</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 77 ff.; Andere Autoren stellen von dieser Empfehlung abweichende Empfehlungen vor, für eine Diskussion und Vergleich siehe Coelho/Estevés (2007); Colman et al. (1997); Neumann/Neumann (1981)

Buying Centers einige Aussagen sehr gut beurteilen konnten, andere dafür weniger. Aus diesem Grund haben die Forscher eine weitere Antwort-Kategorie für alle Leistungskriterien erstellt "unmöglich zu beurteilen/nicht betroffen". Der Hauptgrund für diese Entscheidung war es, Antworten zu möglichen zufriedenheitsrelevanten Dimensionen von Personen mit fehlender Expertise zu dieser Fragestellung zu vermeiden.<sup>785</sup> Daher ist für Alfa Laval zu empfehlen, die Antwort-Möglichkeit "Keine Aussage möglich" im Fragebogen zu integrieren.<sup>786</sup>

Eine Bewertung durch Skalen kann durch eine "Einfachskala" oder eine "Doppelskala" erfolgen. Nach der Definition von Kundenzufriedenheit in Industriegüterunternehmen und unter Berücksichtigung des empirischen Bezugsrahmens des C/D-Paradigmas<sup>787</sup> könnte man erwägen, eine "Doppelskala" zu verwenden und die Erwartungen und die wahrgenommene Leistung separat zu messen.<sup>788</sup> Diese These wird unterstützt durch den SERVQUAL-Ansatz von Parasuraman et.al. (1988). Demnach ist Kundenzufriedenheit „[...] the degree and direction of discrepancy between consumers' perceptions and expectations.“<sup>789</sup> Die Autoren um Parasuraman verwendeten zwei Skalen zur Messung der gesamten Service-Qualität durch die Erhebung fünf zufriedenheitsrelevanter Dimensionen. Dabei wurden pro Dimension und Leistungskriterium zum einen die Erwartungen und zum anderen die wahrgenommene, tatsächliche Leistungserbringung durch die Kunden beurteilt.<sup>790</sup> Diese Form der Messung von Kundenzufriedenheit löste bei vielen Forschern jedoch vielfach Kritik aus. Die Autoren argumentieren gegen die separate Messung von wahrgenommener Leistung und Erwartung auf der Grundlage theoretischer, methodischer und empirischer Begründungen.<sup>791</sup> Aus empirischen Arbeiten der Psychologie wird bspw. darauf hingewiesen, dass die Beantwortung der ersten Frage (Erwartung) durchaus einen Einfluss auf die darauf anschließende Frage (tatsächliche Leistung) haben könnte.<sup>792</sup> Zudem wird auf Grundlage messtechnischer Probleme von einer gleichzeitigen Abfrage der Erwartungen und tatsächlichen Leistung abgeraten.<sup>793</sup> Einige Autoren kritisierten ebenfalls, dass Fragen über die Notwendigkeit und die Rolle des separaten Messens vom Konstrukt der "Erwartungen" unbeantwortet bleiben.<sup>794</sup> Ein weiterer kritischer Punkt, der gegen zwei Skalen argumentiert, ist die dadurch sehr hohe Komplexität des Fragebogens.<sup>795</sup> Dadurch

---

<sup>785</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 21

<sup>786</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 77–78

<sup>787</sup> Siehe Kapitel 5.8 sowie Kapitel 3.3.1 für die Beschreibung des C/D-Paradigmas

<sup>788</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 20

<sup>789</sup> Parasuraman et al. (1988), S. 17

<sup>790</sup> Vgl. Parasuraman et al. (1988)

<sup>791</sup> Vgl. u. a. die Ausführungen von Peter et al. (1993), Teas (1993), Teas (1994)

<sup>792</sup> Vgl. Babakus/Boller (1992), S. 255 ff.

<sup>793</sup> Vgl. Kapitel 4.5 und Kapitel 7.5 sowie Prakash/Lounsbury (1984) zur Bildung von Differenzen

<sup>794</sup> Vgl. Babakus/Boller (1992), Cronin Jr/Taylor (1992), Oliver (1993)

<sup>795</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 20

wird die Länge des Fragebogens verdoppelt, die Befragungszeit unverhältnismäßig verlängert, wodurch die Anforderungen an die Befragten steigen und die Bereitschaft der Beantwortung sinken würde.<sup>796</sup> Der SERVQUAL für die Messung von Kundenzufriedenheit bei Industriegüterkunden zwar grundsätzlich anwendbar, jedoch wäre eine reine Leistungsmessung im Vergleich zu zwei gemessenen Skalen sinnvoller, da diese wünschenswerte psychometrische Eigenschaften besitzen.<sup>797</sup>

Die Mängel an einem Ansatz mit einer doppelten Skala sind so viele, dass eine einzige Skala zur Messung industrieller Kundenzufriedenheit als einzig sinnvoll erscheint.<sup>798</sup> Die Wahl einer Einfachskala wird durch folgenden Sachverhalt unterstützt. Als Grundlage der Forschungseinstellung von Rudolph (1998) für die Skalen-Entwicklung und die Validierung (Gültigkeitserklärung) diente eine Feldstudie. Die Skala wurde gemeinsam mit einem großen, deutschen Maschinenbau-Unternehmen und dessen Lieferanten entwickelt. Dieses Vorgehen, folglich eine einzige Organisation zur Skalen-Entwicklung auszuwählen, ist konsistent mit anderen Studien zur Entwicklung aus der Marketing-Forschung.<sup>799</sup>

Neben der Erfassung der Kundenzufriedenheit ist es für Unternehmen sinnvoll, weitere relevante Informationen im Rahmen der Befragung zu erhalten. Alfa Laval ist im Zuge der Kundenzufriedenheits-Studie daran interessiert, Informationen darüber zu erhalten, welche Alfa Laval Informationen für die Kunden relevant sind und über welche Kommunikationsinstrumente diese bezogen werden.<sup>800</sup>

Ein probates Mittel ist hierfür die sog. "**Konstantsummen-Skala**". Hierbei werden die Befragten gebeten, die Bedeutung verschiedener Möglichkeiten in Relation zu setzen, indem eine vorher fest definierte Zahl an Punkten vergeben werden kann.<sup>801</sup> Für jede Möglichkeit vergeben die Befragten Punkte, wobei die Möglichkeit mit der höchsten vergebenen Punktzahl die höchste Bedeutung und die Möglichkeit mit der geringsten Punktzahl die geringste Bedeutung hat. So könnte Alfa Laval in diesem Kontext erfragen, welche Informationen (werbliche, produktbezogene o.ä.) von Alfa Laval Kunden wie wichtig sind und welche verschiedene Quellen für die Aufnahme von Informationen wie stark genutzt werden. Das Abfragen dieser beiden Faktoren kann Alfa Laval dabei unterstützen, die Kommunikationsinstrumente auszurichten im

---

<sup>796</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 20; Rudolph (1998), S. 91

<sup>797</sup> Vgl. Babakus et al. (1995)

<sup>798</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 20

<sup>799</sup> Vgl. Narver/Slater (1990); Ruckert/Churchill Jr (1984)

<sup>800</sup> Gem. Pulczynski et al. 12.05.2016

<sup>801</sup> Überlicherweise insgesamt 100 Punkte verteilt auf alle Antwort-Möglichkeiten

Sinne von Inhalten (werblich, informativ etc.) und Verfügbarkeit (Internet, E-Mail, Messe usw.).<sup>802</sup>

### **Empfehlung der Skalierung für Alfa Laval**

Auf Grundlage dieser Diskussion wird Alfa Laval empfohlen, bei geschlossenen Fragen eine 6-Punkt-Likert-Skala gem. Schulnoten-Prinzip zu verwenden, wonach die 1 der Schulnote "sehr gut" entspricht und übersetzt werden kann mit "sehr zufrieden". Die Schulnote 6 hingegen entspricht der Schulnote "ungenügend" und kann damit als "sehr unzufrieden" übersetzt werden. Darüber hinaus wird Alfa Laval empfohlen, den Kunden die Antwortmöglichkeit "keine Aussage möglich" zu ermöglichen. Diese Vorgehensweise wird zu validen Ergebnissen führen, da Kunden ohne Aussagefähigkeit zu bestimmten Gestaltungskriterien nicht zu einer Antwort gezwungen werden würden. Eine weitere Empfehlung für Alfa Laval ist die Verwendung einer Einfachskala, die sich auf Basis der vielfach bestehenden Kritik an Mehrfach-Skalen sowie der Forschungseinstellung der INDSAT-Studie ergibt. Zu überprüfen gilt, ob die Konstantsummen-Skala für zusätzliche Fragen verwendet werden kann.

## **7.6 Idealer Fragebogen zur Erhebung der Kundenzufriedenheit für Alfa Laval Mid Europe**

Der folgende Abschnitt beschreibt die Vorgehensweise, wie die einzelnen Leistungskriterien für die sieben Dimensionen nach INDSAT zur Erhebung der Kundenzufriedenheit ermittelt wurden. Zunächst wurde ermittelt, inwieweit bei der Alfa Laval bereits frühere Studien zur Erhebung der Kundenzufriedenheit existieren. In Betracht kamen dabei sowohl die Vertriebsorganisation Alfa Laval Mid Europe als auch alle Vertriebsorganisationen in Europa. Dabei konnten vier Fragebögen identifiziert werden. Zwei Fragebögen entstammten aus den Vertriebsorganisationen Alfa Laval Benelux<sup>803</sup> und Nordic<sup>804</sup>. Zwei Fragebögen konnten bei der Alfa Laval Mid Europe identifiziert werden, die jedoch nicht ganzheitlich die Kundenzufriedenheit abfragten, sondern jeweils einer Division zugehörig waren und den Fokus daher auf die Segmente dieser Divisionen legten. Eine Befragung mit dem Namen „Closed Claims“ wurde in Bezug auf die Reklamationszufriedenheit in der EQD durchgeführt, eine Befragung wurde mit Bezug zur Zufriedenheit mit den Alfa Laval Services durchgeführt, die von der SD verantwortet wurde.

---

<sup>802</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 78

<sup>803</sup> Verantwortlich für die Region Belgien, Niederlande, Luxemburg, vgl. Alfa Laval BENELUX (2016)

<sup>804</sup> Verantwortlich für die Regionen Schweden, Finnland, Norwegen, Dänemark, Färöer, Grönland und Island, vgl. Alfa Laval NORDIC (2016)

Auf Grundlage dieser vier Studien wurde eine Matrix erstellt, bei der die Leistungskriterien der INDSAT-Studie mit den Leistungskriterien der vier Studien von Alfa Laval gegenübergestellt wurden. Insgesamt bestanden bei allen vier Studien von Alfa Laval 161 Fragen zur Kundenzufriedenheit, wovon teilweise Duplikate und teilweise Fragestellungen bestanden, die keinen direkten Bezug zur Kundenzufriedenheit aufwiesen. Die Erstellung der Matrix erfolgte in sechs Schritten, die wie folgt durchgeführt wurden:<sup>805</sup>

**1. Identifikation von Duplikaten:**

Es wurden Leistungskriterien der Alfa Laval Studien identifiziert, die mit den Leistungskriterien der INDSAT-Studie übereinstimmen oder diesen sehr ähnlich sind. Diese wurden als Duplikate gekennzeichnet. Sind Duplikate in mehreren Alfa Laval Studien vorhanden, wurden diese entsprechend farblich markiert, in einer Zelle zusammengeführt und gemeinschaftlich der passenden INDSAT-Frage zugeordnet.

**2. Identifikation und Zuordnung von zufriedenheitsrelevanten Fragen aus bisherigen Alfa Laval Kundenzufriedenheitsstudien, die zu einer Dimension, aber zu keiner der 29 Leistungskriterien innerhalb des INDSAT-Kataloges zugeordnet werden konnten:**

Diese Fragen wurden der zugehörigen Dimension zugeordnet und innerhalb dieser in einer separaten Zeile aufgeführt. Sind Duplikate einzelner Fragen aus den jeweiligen Alfa Laval Studien vorhanden, wurden diese entsprechend farblich markiert, in einer Zelle zusammengeführt und gemeinschaftlich der passenden INDSAT-Dimension zugeordnet.

**3. Zufriedenheitsrelevante Fragen aus bisherigen Alfa Laval Studien, die keiner der sieben INDSAT-Dimensionen und keiner der 29 bestehenden Fragen zugeordnet werden konnten:**

Diese wurden separat in einer Zeile zusammengefasst. Sind Duplikate in mehreren Alfa Laval Kundenzufriedenheitsstudien vorhanden, wurden diese entsprechend farblich markiert, in einer Zelle zusammengeführt und in einer separaten Zeile angeordnet.

**4. Fragen zur übergeordneten Kundenzufriedenheit (KZI) aus bisherigen Alfa Laval Studien:**

Diese Fragen wurden ebenfalls erfasst und in der obersten Zeile der Matrix separat aufgeführt. Sind Duplikate in mehreren Alfa Laval Kundenzufriedenheitsstudien vorhanden, wurden diese

---

<sup>805</sup> Die Matrix ist dem Anhang beigelegt

entsprechend farblich markiert, in einer Zelle zusammengeführt und der passenden INDSAT-Frage zugeordnet.

**5. Fragen aus bisherigen Kundenzufriedenheitsstudien von Alfa Laval, die nicht zufriedenheitsrelevant sind:**

Es konnten ebenfalls Leistungskriterien identifiziert werden, die keine Aussage über die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung tätigen. Diese wurden identifiziert und in einer separaten Zeile eingefügt.

**6. Identifikation offener zufriedenheitsrelevanter Fragen aus den bisherigen Alfa Laval Kundenzufriedenheitsstudien:**

Diese Leistungskriterien wurden in einer separaten Zeile innerhalb der Matrix eingefügt. Die Überprüfung und Optimierung der Leistungskriterien erfolgte im ersten Schritt durch Rolf Lindenberg.<sup>806</sup> Dabei wurde wie folgt vorgegangen: Relevante Fragen aus bisherigen Alfa Laval Studien wurden identifiziert und farblich markiert. Fragen mit fehlender Relevanz wurden direkt gelöscht. Darüber hinaus fand eine kritische Überprüfung des sprachlichen Aufbaus der INDSAT-Fragestellungen inklusive Vorschlägen zur Verbesserung statt. Die Fragen wurden teilweise an die Alfa Laval Markt- und Produktbedingungen angepasst und entsprechend umformuliert. Zur Unterstützung bei der Anpassung und Optimierung der Fragen dienten die Leistungskriterien der bisherigen Alfa Laval Kundenzufriedenheitsstudien, die als Duplikate der INDSAT-Studie identifiziert wurden sowie das Expertenwissen von Rolf Lindenberg. Nach erster kritischer Überprüfung sowie Optimierung der Matrix bestanden neben teilweise umformulierten 29 INDSAT-Leistungskriterien weitere Leistungskriterien. Bei der Erstellung der Leistungskriterien wurde zwischen *offenen* und *geschlossenen Fragen* unterschieden.

Es bestand ein *geschlossenes Leistungskriterium*, welches zwar einer der sieben INDSAT-Dimensionen zugeordnet werden konnte, aber nicht einer der INDSAT-Leistungskriterien entsprach mit der Fragestellung "Wie zufrieden sind Sie mit der bereitgestellten Information, wenn Sie in welchem Fall bei Alfa Laval zu kontaktieren haben?" Dieses wurde auf Grund fehlender Relevanz für Alfa Laval gelöscht.<sup>807</sup>

Es bestand ein relevantes *offenes Leistungskriterium*, welches zufriedenheitsrelevant ist mit der Fragestellung "Haben Sie Vorschläge oder Wünsche, was Alfa Laval zur Verbesserung Ih-

---

<sup>806</sup> Regional Communication Manager, Entscheidung im Meeting vom Lindenberg (03.06.2016)

<sup>807</sup> Entscheidung durch Rolf Lindenberg im Meeting vom Lindenberg (30.06.2016)

rer Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung und Kooperation ändern sollte?" Dieses Leistungskriterium ermöglicht Kunden, besonders negative Erfahrungen aus der Vergangenheit direkt zu beantworten, wodurch die Objektivität anderer Antworten erhöht wird, da emotionale Erfahrungen hierdurch gefiltert werden können. Ferner ermöglicht diese Abfrage die Informationen, inwieweit bestimmte Leistungskriterien im Fragebogen von Alfa Laval fehlen. Dadurch kann der bisherige Fragebogen weiter optimiert werden für zukünftige Befragungen. Daher wurde entschieden, diese Frage im Fragebogen zu belassen.<sup>808</sup>

Zudem bestanden drei offene Fragen, die nicht zufriedenheitsrelevant sind aber von Rolf Lindenberg für eine Auswertung der Informationsbeschaffung der Kunden benötigt wird. Die Fragen waren "Welche Informationen suchen Sie?", "Wo suchen Sie aktiv nach Informationen von Alfa Laval?" und "Wie möchten Sie Informationen von Alfa Laval erhalten?" Diese Fragen ermöglichen Antworten darauf zu erhalten, wie die Informationsbeschaffung der Kunden erfolgt und inwieweit diese optimiert werden kann. Für diese offenen Fragen wurde entschieden, kein Freitextfeld, sondern ein Mehrfach-Auswahlfeld mit allen bekannten Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung wie bspw. Suchmaschinenanbieter, Messen etc., zur Beantwortung zu implementieren. Auf eine Konstantsummenskala wurde verzichtet, da das für die Auswertung und Analyse eingesetzte Instrument dies nicht umsetzen konnte.<sup>809</sup>

Der erste Entwurf wurde überprüft und optimiert. So wurden vorhandene Leistungskriterien der INDSAT-Studie zusammengefasst, ein Leistungskriterium der INDSAT-Studie wurde zweigeteilt und weitere Leistungskriterien integriert, die bisher zwar Dimensionen nach INDSAT zugeordnet werden konnten, aber nicht in der INDSAT-Studie vorhanden waren.<sup>810</sup>

#### ***Zusammengefasste INDSAT-Leistungskriterien:***

Es erfolgte eine Anpassung der INDSAT-Fragen 6-2 "...der Reaktion der Alfa Laval Mitarbeiter auf telefonische Anfragen?" und 6-3 "...der Reaktion der Alfa Laval Mitarbeiter auf schriftliche Anfragen?" Diese wurden zusammengefasst zu einer Frage, da die Unterscheidung zwischen schriftlich und telefonisch keine Relevanz für Alfa Laval hat. Die neue Frage 6-2 lautet "... der Reaktion des Alfa Laval Vertriebsinnendienstes auf Anfragen?"

---

<sup>808</sup> Entscheidung gem. Görsch (01.06.2016); Lindenberg (03.06.2016); Miehe (03.06.2016)

<sup>809</sup> Entscheidung gem. Miehe (03.06.2016)

<sup>810</sup> Überprüfung und Optimierung des ersten Entwurfs der Leistungskriterien in Meetings mit Joachim Görsch, Manager Channel Support Industrial Equipment, Meeting vom Görsch (15.06.2016); Gunnar Miehe, Meeting vom Miehe (10.06.2016) und Rolf Lindenberg, Meeting vom Lindenberg (07.06.2016); Lindenberg (30.06.2016)

### ***Zweiteilung bestehender INDSAT-Leistungskriterien:***

INDSAT 7-1 und 7-2 "... dem Umgang von produktbezogenen Beschwerden **innerhalb** der Garantiezeit durch Alfa Laval?" "... dem Umgang von produktbezogenen Beschwerden **außerhalb** der Garantiezeit durch Alfa Laval?" Diese Fragen sind für Joachim Görsch nicht konkret genug, daher wurden diese jeweils in zwei Fragen gesplittet. Hierbei lag der Fokus darauf, evaluieren zu können, ob die Reklamation im Rahmen eines akzeptablen Zeitrahmens bearbeitet wurde und ob die Bearbeitung der Reklamation kompetent erfolgte. Die Neue Frage 7-1 lautete „... der Kompetenz bei der Bearbeitung von Reklamationen **innerhalb** der Garantiezeit durch Alfa Laval?“ und die neue Frage 7-2 ... der zeitnahen Bearbeitung von Reklamationen **innerhalb** der Garantiezeit durch Alfa Laval?“. Die neue Frage 7-3 lautete „... der Kompetenz bei der Bearbeitung von Reklamationen **außerhalb** der Garantiezeit durch Alfa Laval?“ und die neue Frage 7-4 „... der zeitnahen Bearbeitung von Reklamationen **außerhalb** der Garantiezeit durch Alfa Laval?“.

### ***Löschung bestehender INDSAT-Leistungskriterien***

Die Frage 7-3 "... dem Umgang von allgemeinen Beschwerden durch Alfa Laval?" wurde gelöscht, da dieses für Joachim Görsch zu generisch formuliert wurde und zu viel Interpretationsmöglichkeiten bietet.

### ***Integration von Leistungskriterien bisheriger Alfa Laval-Studien, die nicht in der INDSAT-Studie vorhanden waren aber den Dimensionen zugeordnet werden konnte.***

Es wurde eine Frage der Dimension 3 "produktrelevante Informationen" zugeordnet mit der Fragestellung 3-6 „... der Professionalität der Trainings, die von Alfa Laval angeboten werden?“<sup>811</sup> Der Dimension 5 - "Zufriedenheit mit dem technischen Service" wurden zwei bisherige Alfa Laval Fragen zugeordnet mit den Fragestellungen 5-4 „... der Deckung Ihres Bedarfs durch das Alfa Laval Service Produktportfolio?“ und 5-5 „... der Reaktionszeit des Service von Alfa Laval?“<sup>812</sup>. Der Dimension 6 "Vertriebsinnendienst " wurde eine bisherige Alfa Laval Frage 6-3 „... der Kundenfreundlichkeit des Vertriebsinnendienstes von Alfa Laval?“ zugeordnet. Innerhalb der Dimension 7 "Handhabung von Reklamationen / Beschwerden" wurden zwei bestehende Fragen der Closed Claimed Studie 7-3 integriert. Die integrierten Fragen lauteten 7-3 „... der Informationsbereitschaft des Vertriebsinnendienstes über Ursachen des Problems?“

---

<sup>811</sup> Entscheidung durch Rolf Lindenberg im Meeting vom Lindenberg (30.06.2016)

<sup>812</sup> Entscheidung durch Gunnar Miede im Meeting vom Miede (10.06.2016)

und 7-4 „... der Informationsbereitschaft des Vertriebsinnendienstes über durchgeführte Korrekturmaßnahmen?“. <sup>813</sup>

Alle weiteren Fragen bisheriger Alfa Laval Studien, die keinem INDSAT-Leistungskriterium zugeordnet werden konnten wurden gelöscht. Gründe waren, weil diese entweder bereits implizit durch andere vorhandene INDSAT-Fragen repräsentiert werden oder diese zu generisch sind und implizit durch andere Fragen abgefragt werden. <sup>814</sup>

Im kommenden Schritt wurde entschieden, welche Leistungskriterien ausgewählt werden, die eine Antwort auf die gesamte Kundenzufriedenheit (KZI) und die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit ermöglichen. <sup>815</sup> Auf Grundlage der Empfehlung dieser Arbeit und gem. der INDSAT-Studie wurde festgelegt, dass die folgenden Leistungskriterien abgefragt werden. <sup>816</sup>

- *"Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Geschäftsbeziehung mit Alfa Laval?"*
- *"Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Alfa Laval einem Ihrer Kollegen oder Geschäftspartner empfehlen würden?"*

Auf Grundlage dieser Entscheidungen konnte ein Fragebogen erstellt werden. Wie bereits ausführlich dargestellt beruht dieser auf den sieben Dimensionen nach INDSAT, den 29 Leistungskriterien nach INDSAT sowie den vier bestehenden Studien zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval.

Dieser Fragebogen wurde auf die Kriterien Einfachheit, Eindimensionalität, Relevanz sowie Neutralität überprüft. <sup>817</sup> Dies geschah, indem bei Alfa Laval Mitarbeiter ausgewählt wurden, die bisher keine Berührungspunkte mit dem Thema Kundenzufriedenheit hatten. Dies macht durchaus Sinn, da alle Leistungskriterien auch für Personen ohne Expertenwissen sofort und ohne Zweifel verständlich sein sollten. Die Überprüfung erfolgte durch Anne Kunert <sup>818</sup> sowie durch Thorsten Rohde. <sup>819</sup> Es konnte festgestellt werden, dass sämtliche Fragestellungen die Kriterien Einfachheit, Eindimensionalität, Relevanz sowie Neutralität voll erfüllen.

Der fertige Fragebogen umfasst 41 Fragen, wodurch die maximal zulässige Anzahl an 60 Fragen eingehalten wurde. Es besteht eine offene Frage mit Bezug zur Kundenzufriedenheit, zwei

---

<sup>813</sup> Entscheidung durch Joachim Görsch im Meeting vom Görsch (15.06.2016)

<sup>814</sup> Vgl. Tabelle „Gründe für die Löschung von Leistungskriterien“ im Anhang für eine ausführliche Darstellung der Begründungen

<sup>815</sup> Siehe Kapitel 6.1

<sup>816</sup> Entscheidung durch Rolf Lindenberg im Meeting vom Lindenberg (30.06.2016)

<sup>817</sup> Siehe Kapitel 7.4

<sup>818</sup> Personalreferentin und HR Officer, Überprüfung abgeschlossen am Kunert (19.07.2016)

<sup>819</sup> Business Controller, Überprüfung abgeschlossen am Rohde (19.07.2016)

geschlossene Fragen zur Abfrage der insgesamt Kundenzufriedenheit (KZI) sowie zur Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit, 35 geschlossene Fragen mit Zuordnung zu den INDSAT-Dimensionen und drei Fragen zur Informationsbeschaffung von Kunden.

Zusätzlich wird ein Kontrollmechanismus eingebaut, bei dem die persönliche E-Mail-Adresse sowie die Funktion des Befragten im Kundenunternehmen kontrolliert und aktualisiert wird. Die Aktualisierung der E-Mail-Adresse macht Sinn, wenn der Link zur Teilnahme an Kollegen im Kundenunternehmen weitergeleitet werden kann. Dies ist notwendig, da der jeweilige Link einer E-Mail-Adresse zugeordnet wird. Leitet ein Kundenkontakt den Link zur Teilnahme an einen Kollegen im Kundenunternehmen weiter, würde dieser bei Teilnahme die vorherigen Daten des ersten Befragten überschreiben. Ebenfalls von hoher Bedeutung ist die Funktion des Befragten. Die Kundendaten von Alfa Laval verfügen häufig nicht über die Angabe der Funktion der Kundenkontakte beim Kunden. Daher überprüfen die Befragten zu Beginn der Studie, ob die hinterlegte Funktionsangabe korrekt ist und ob diese aktualisiert werden können. Dafür wird ein Mehrfachauswahlfeld eingefügt.<sup>820</sup> Die Analyse der Ergebnisse darf keine Rückschlüsse auf einzelne Vertriebsmitarbeiter ermöglichen.<sup>821</sup> Von daher wird bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse bis auf Segment-Ebene sowie auf Funktionsebene ausgewertet.<sup>822</sup> Die Reihenfolge des Fragebogens wird wie folgt aufgebaut:

1. Abfrage der geschlossenen Leistungskriterien (Anzahl = 35, geschlossen)
2. Abfrage zur gesamten Kundenzufriedenheit (Anzahl = 1, geschlossen)
3. Abfrage zur Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit (Anzahl = 1, geschlossen)
4. Abfrage Vorschlägen oder Wünschen (Anzahl = 1, offen – Freitextfeld)<sup>823</sup>
5. Abfrage zum Informationsbeschaffungsverhalten der Kunden (Anzahl = 3, Mehrfachauswahlfeld)

Die Skalierung bei geschlossenen Fragen erfolgt nach der 6 Punkte- Skala (1 = sehr zufrieden / 6 = sehr unzufrieden) und der zusätzlichen Antwortmöglichkeit „keine Angabe möglich“<sup>824</sup>

---

<sup>820</sup> Funktionen Einkauf, Technik, Produktion oder andere Funktion

<sup>821</sup> Gem. Beschluss der Betriebsratssitzung, mitgeteilt durch E-Mail von Benda (04.08.2016)

<sup>822</sup> Pro Segment arbeiten mehrere Mitarbeiter bei Alfa Laval, eine Zuordnung zu einzelnen Mitarbeitern wird verhindert sowie Auswertung der Funktion nach Ergebnissen der Buying Center-Kapitel.

<sup>823</sup> Trotz des Hinweises gem. Kapitel 7.4, die offene Frage zu Beginn der Befragung zu integrieren wurde durch Rolf Lindenberg im Meeting vom Lindenberg (30.06.2016) entschieden, diese Frage an das Ende der Befragung zu stellen. Dies wurde damit begründet, da eine offene Frage mehr Konzentration und Dauer benötigt als die Beantwortung durch Ankreuzen, wodurch ggf. ein Abbruch erfolgen könnte und die geschlossenen Fragen gar nicht erst beantwortet werden würden. Die Beantwortung der geschlossenen Fragen ist jedoch aus Perspektive von Alfa Laval wichtiger, da dadurch eine ganzheitliche Auswertung der Kundenzufriedenheit möglich wird. Auch vor dem Hintergrund einer repräsentativen Rücklaufquote erscheint dieses Argument sinnvoll.

<sup>824</sup> Gem. der Empfehlung aus Kapitel 7.5

## Endgültiger Fragebogen zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval Mid Europe:

<b>1. Produkte - Wie zufrieden sind Sie mit...</b>
1-1 ... der technischen Leistung Ihrer Alfa Laval Produkte?
1-2 ... der Verlässlichkeit Ihrer Alfa Laval Produkte?
1-3 ... dem Preis-Leistungs-Verhältnis Ihrer Alfa Laval Produkte?
1-4 ... der Kosteneffizienz Ihrer Alfa Laval Produkte über deren gesamten Lebenszyklus?
1-5 ... der Wartungsfreundlichkeit Ihrer Alfa Laval Produkte?
<b>2. Interaktion mit dem Alfa Laval Außendienst - Wie zufrieden sind Sie mit...</b>
2-1 ... dem technischen Wissen des Alfa Laval Außendienstes über die Nutzungsbedingungen Ihres Unternehmens?
2-2 ... den Produktkenntnissen des Alfa Laval Außendienstes bezüglich Ihrer benötigten Applikationen?
2-3 ... der Unterstützung zur Lösung Ihrer Probleme durch den Alfa Laval Außendienst?
2-4 ... der Freundlichkeit des Alfa Laval Außendienstes während der Interaktionen mit Ihnen?
2-5 ... dem Aufrechterhalten Ihres direkten Kontakts im Rahmen persönlicher Betreuung durch den Alfa Laval Außendienst?
2-6 ... der Reaktionszeit des Alfa Laval Außendienstes auf Ihre Anfragen zu Besuchen?
2-7 ... der Besuchsfrequenz des Alfa Laval Außendienstes in Ihrem Unternehmen?
<b>3. Produktbezogene Informationen - Wie zufrieden sind Sie mit...</b>
3-1 ... den von Alfa Laval bereitgestellten Informationen zu technischen Dokumentationen der Alfa Laval Produkte?
3-2 ... der Verfügbarkeit technischer Dokumentationen der Alfa Laval Produkte?
3-3 ... der Verständlichkeit der Gebrauchsanweisungen von Alfa Laval Produkten?
3-4 ... der Bereitstellung weiterer Informationen von Alfa Laval (zum Beispiel Broschüren, Prospekte etc.)?
3-5 ... der Professionalität der Trainings, die von Alfa Laval angeboten werden?
<b>4. Auftragsabwicklung - Wie zufrieden sind Sie mit...</b>
4-1 ... der Bearbeitungszeit von Alfa Laval bis zur Auftragsbestätigung?
4-2 ... der Verlässlichkeit von Alfa Laval während des Auftragsprozesses?
4-3 ... den Lieferzeiten von Alfa Laval, wie sie in der Auftragsbestätigung angegeben werden?
4-4 ... der Einhaltung von Lieferzeiten durch Alfa Laval?
<b>5. Technischer Service - Wie zufrieden sind Sie mit...</b>
5-1 ... der Erreichbarkeit des Services von Alfa Laval?
5-2 ... der von Alfa Laval durchgeführten technischen Qualität von Service- und Wartungs-Aktivitäten?
5-3 ... dem Preis-Leistungsverhältnis des angebotenen Services von Alfa Laval?
5-4 ... der Deckung Ihres Bedarfs durch das Alfa Laval Service Produktportfolio?
5-5 ... der Reaktionszeit des Services von Alfa Laval?
<b>6. Vertriebsinnendienst - Wie zufrieden sind Sie mit...</b>
6-1 ... der Erreichbarkeit des Vertriebsinnendienstes von Alfa Laval?
6-2 ... der Reaktionszeit des Alfa Laval Vertriebsinnendienstes auf Anfragen?
6-3 ... der Freundlichkeit des Vertriebsinnendienstes von Alfa Laval?
<b>7. Handhabung von Reklamationen/Beschwerden - Wie zufrieden sind Sie mit...</b>
7-1 ... der Kompetenz bei der Bearbeitung von Reklamationen <b>innerhalb</b> der Garantiezeit durch Alfa Laval?
7-2 ... der zeitnahen Bearbeitung von Reklamationen <b>innerhalb</b> der Garantiezeit durch Alfa Laval?
7-3 ... der Kompetenz bei der Bearbeitung von Reklamationen <b>außerhalb</b> der Garantiezeit durch Alfa Laval?
7-4 ... der zeitnahen Bearbeitung von Reklamationen <b>außerhalb</b> der Garantiezeit durch Alfa Laval?
7-5 ... der Informationsbereitschaft des Alfa Laval Vertriebsinnendienstes bei Ursachen des Problems?
7-6 ... der Informationsbereitschaft des Alfa Laval Vertriebsinnendienstes bei durchgeführten Korrekturmaßnahmen?
<b>Frage zur Gesamtzufriedenheit</b>
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Geschäftsbeziehung mit Alfa Laval?
<b>Frage zur Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit</b>
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Alfa Laval einem Ihrer Kollegen oder Geschäftspartner empfehlen würden?
<b>Offene Frage mit Bezug zur Kundenzufriedenheit</b>
Haben Sie Vorschläge oder Wünsche, was Alfa Laval zur Verbesserung Ihrer Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung ändern sollte?
<b>Offene Fragen - Nicht zufriedenheitsrelevant</b>
Welche Informationen suchen Sie?
Wo suchen Sie aktiv nach Informationen von Alfa Laval?
Wie möchten Sie Informationen von Alfa Laval erhalten?

Tabelle 4: Finaler Fragebogen zur Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval Mid Europe

## 7.7 Chronologie Durchführung

Bei der Entwicklung des Fragebogens nehmen die Kunden grundsätzlich nicht teil.<sup>825</sup> Daher ist der Pretest häufig die erste Phase des Einbezugs von Kunden.<sup>826</sup> Es kann durchaus sinnvoll sein, einen Pretest des Fragebogens durchzuführen und eine gewisse Anzahl an Kunden an diesem Prozess teilnehmen zu lassen. Grundsätzlich können zwei Arten von Pretests unterschieden werden. Möglich sind ein *qualitativer* und ein *quantitativer Pretest*.<sup>827</sup>

Der *qualitative Pretest* wird persönlich oder telefonisch durchgeführt. Die teilnehmenden Kunden werden zufällig ausgewählt und erhalten ein vorläufiges Exemplar des Fragebogens, um diesen zu evaluieren. Kunden werden gebeten, den Fragebogen auf Vollständigkeit, Verständlichkeit, Neutralität von Formulierungen und Logik der Reihenfolge der Fragen zu überprüfen. Darüber hinaus sollte nach der generellen Akzeptanz dieser Untersuchung und nach Verbesserungsvorschlägen gefragt werden.<sup>828</sup>

Der *quantitative Pretest* bildet in der Durchführung eine genaue Kopie der tatsächlichen Erhebung. Quantitative Pretests ermöglichen neben den qualitativen Aussagen auch quantifizierbare Aussagen über die Rücklauf-Quote, Akzeptanz sowie die Relevanz von Modellen, Teilmodellen, Leistungsparametern und -kriterien. Quantitative Tests geben ebenfalls Rückschlüsse zur Entscheidungsvorbereitung. So kann bspw. abgeleitet werden, wie viele Fragebögen versendet werden müssen, um statistische Repräsentativität zu gewährleisten und nicht unnötig viele Fragebögen zu versenden. Dies führt zur Kostensenkung für die Kundenzufriedenheitsstudie und vermeidet eventuelle Probleme während der Erhebung, die der Pretest bereits identifizieren konnte und bietet Möglichkeiten für Modifikationen des Fragebogens.<sup>829</sup>

Auf Grund der empirisch fundierten Prüfung der relevanten Dimensionen sowie Leistungskriterien im Zuge der INDSAT-Studie wird nicht zwingend empfohlen, einen Pretest durchführen zu lassen. Ergänzend sei an dieser Stelle erwähnt, dass Alfa Laval die Kundenzufriedenheit kontinuierlich erfassen wird. Von daher kann die erste Erhebung als eine Art Pilotprojekt angesehen werden, bei der im Nachhinein bei Auffälligkeiten gezielt nachgefragt werden kann. Dies ermöglicht die Optimierung des Fragebogens für die zweite Erhebung, wodurch auf einen Pretest verzichtet werden kann.<sup>830</sup>

---

<sup>825</sup> Ausnahme ist hier die Einbeziehung einer eventuellen qualitativen Vorphase mit Tiefeninterviews

<sup>826</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 79

<sup>827</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 137 ff.; Homburg/Werner (1998), S. 79 ff.

<sup>828</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 79 ff.

<sup>829</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 79 ff.

<sup>830</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 79–80

Im Anschluss der Konzeption der Datenerhebung folgt die Durchführung dieser inklusive der Dateneingabe.<sup>831</sup> Ferienzeiten sollten bei der Bestimmung des Erhebungszeitraumes beachtet werden. Insbesondere Erhebungsräume zu Zeiten der Sommerferien zwischen Juni und August sowie zur Weihnachtszeit sind zu vermeiden.<sup>832</sup> Beginnt der Erhebungszeitraum und der Fragebogen-Link ist versendet, sind die Rückläufer tagesaktuell und exakt zu erfassen. Alle beantworteten Fragebögen sollten einer Sichtprüfung unterzogen werden im Hinblick darauf, ob die Daten korrekt ausgefüllt wurden. Alle beantworteten Fragebögen sind mit einer laufenden Nummer zu versehen. Diese dient der späteren Identifikation des Fragebogens für weitere Analysen, zusätzliche Fragen oder anderweitige Probleme, die im Rahmen der Erhebung oder Analyse auftreten können.<sup>833</sup> Eine optimale und repräsentative Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen ist in der Forschung ein häufig diskutiertes Thema. Für optimale, empirisch gearbeitete Befragungen bestehen im besten Falle Rücklaufquoten in Höhe von 40 - 50 %. Zudem ist eine Befragung nur dann als repräsentativ anzusehen, wenn mind. 30 Fragebögen ausgefüllt vorliegen.<sup>834</sup> Daher ist es zwingend erforderlich, dass für alle definierten Segmente von Alfa Laval mindestens 30 Fragebögen ausgefüllt vorliegen, um für jedes Segment repräsentative Ergebnisse vorliegen zu haben. Dies bedingt, dass bei einer Rücklaufquote von unterstellten 40 % mind. 75 Fragebögen versendet werden sollten.<sup>835</sup> Nach etwa eineinhalb Wochen nach Versendung der Einladung zur Teilnahme sollte die Rücklaufquote überprüft werden und eine Nachfassaktion bei den Nicht-Beantwortern durchgeführt werden. Dies ist im Besonderen zu empfehlen, wenn die Rücklaufquote unter 20 % liegt. Zu empfehlen ist es, jedem Kundenkontakt nochmals den Fragebogen zukommen zu lassen. Voraussetzung dafür ist es, dass dokumentiert werden kann, wer genau ausgefüllt hat und wer nicht. Dieses Vorgehen erhöht die Rücklaufquote i.d.R. um 5 bis 15 Prozentpunkte.<sup>836</sup>

Zu überprüfen ist ebenfalls, ob das *Non-Response-Bias* besteht. Das sog. Non-Response-Bias (deutsch: Schweigeverzerrung) ist ein Phänomen, was häufig bei statistischen Verfahren auftritt. Non-Response-Bias liegt dann vor, wenn die Antworten von Beantwortern signifikant von den Antworten der Nicht-Antworter abweichen. Dieser Umstand führt dazu, dass die Resultate der Beantworter keine verlässliche Aussage darüber treffen können, wie ein Ergebnis für

---

<sup>831</sup> Für den interessierten Leser sei an dieser Stelle auf die folgenden Arbeiten von Homburg/Werner (1998); Homburg (2015) und Scheffler (2000) verwiesen.

<sup>832</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), 74 ff.; Über die Domain [www.schulferien.org](http://www.schulferien.org) ist die Feriendichte übersichtlich dargestellt und kann als Orientierung zur Planung des Erhebungszeitraumes dienen.

<sup>833</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 80

<sup>834</sup> Siehe Kapitel 7.2 sowie Homburg/Werner (1998) S. 73

<sup>835</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 80

<sup>836</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 74

Grundgesamtheit oder Zielgruppe ausgefallen wäre, wenn auch die Nicht-Beantworter an der Umfrage teilgenommen hätten. Aus diesem Grund werden E-Mail Umfragen kritisiert, an der zwar ein repräsentativer Anteil der Befragten teilgenommen hat und deren Ergebnisse für eine Grundgesamtheit geltend gemacht wird.<sup>837</sup> Der Non-Response-Bias wird durch das Rücklaufdatum der Befragten analysiert. Als kritische Größe dient der KZI. Eine Vielzahl von Untersuchungen zeigte auf, dass Spät-Beantworter grds. den Nicht-Antwortern sehr ähnlich sind. Wird also im Verlauf der Kundenzufriedenheitsstudie beim KZI eine steigende oder fallende Tendenz erkannt kann davon ausgegangen werden, dass sich die Nicht-Antworter signifikant von Beantwortern unterscheiden würden. Würde man hingegen keine signifikanten Veränderungen feststellen, würden sich die Beantworter und die Nicht-Beantworter kaum in Ihren Antworten unterscheiden, da die Spät-Antworter ähnliche Antworten tätigen.<sup>838</sup>

Für den Projektzeitraum zur Erhebung der Kundenzufriedenheit wurde ein Gantt-Chart erstellt. Dieses dokumentiert fein säuberlich den Projektfortschritt, also alle anfallenden Arbeitspakete sowie Deliverables, deren Verantwortlichkeiten und trägt diese auf einem Zeitstrahl ab.<sup>839</sup>

Es ergeben sich folgende Empfehlungen für die Durchführung. Die **Feriendichte** im Rahmen der Versendungen ist zu berücksichtigen. Von daher wird die Einladung zur Teilnahme und das Nachfassen per E-Mail immer dann empfohlen, wenn eine geringe Feriendichte in Deutschland, Österreich und der Schweiz besteht. Der Erhebungszeitraum wird für den Zeitraum von Anfang September bis Ende November empfohlen. Da damit umgangen wird, dass Befragte im Rahmen des Weihnachtsgeschäftes und über die Weihnachtsfeiertage und Neujahr den Fragebogen beantworten müssen.<sup>840</sup> Auf Grundlage der Ausführungen wird zudem empfohlen, **tagesaktuell die Rückläufer zu erfassen**, eine Sichtprüfung ausgefüllter Fragebogen im Hinblick auf Korrektheit und Vollständigkeit durchzuführen, alle beantworteten Fragebögen mit einer laufenden Nummer zu versehen und **je Segment mind. 75 Fragebögen** zu versenden. Zudem sind **Nachfassaktionen**, um die Rücklaufquote um 5 bis 15 Prozentpunkte erhöhen zu können. Alle Nicht-Beantworter erhalten per E-Mail zwei Erinnerungen. Alle Fokuskunden werden vom unabhängigen Call Center der Marktforschungsagentur Entergon angerufen und an die Teilnahme erinnert. Die Analyse der Non-Response-Bias ist notwendig, um zu verhindern, dass die Nicht-Ausfüller falsch interpretiert werden<sup>841</sup>

---

<sup>837</sup> Vgl. Armstrong/Overton (1977), S. 396

<sup>838</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 81

<sup>839</sup> Vgl. gantt.com (2016), verwendetes Gantt-Chart siehe Anhang für den interessierten Leser

<sup>840</sup> Entscheidung gem. Workshop vom Metin et al. (23.06.2016)

<sup>841</sup> Entscheidung gem. Workshop vom Metin et al. (23.06.2016)

Die Kundenzufriedenheitsstudie sollte periodisch durchgeführt werden, wodurch Trends festgestellt werden können. Dies hat den Vorteil, dass Alfa Laval kontinuierlich einen Lernprozess durchlaufen würde, um die Bedürfnisse der Kunden in Bezug auf die Kundenzufriedenheit zu verstehen und nachhaltig das Gesamt-Ergebnis optimieren zu können. Die Kundenzufriedenheitsstudie sollte jährlich, mindestens jedoch alle zwei Jahre durchgeführt werden. Durch die kontinuierliche Erhebung der Kundenzufriedenheit kann ermittelt werden, inwieweit sich die Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval verändert. Darüber hinaus ermöglicht die kontinuierliche Erhebung zu identifizieren, inwieweit sich die sieben zufriedenheitsrelevanten Dimensionen in Ihrer Wichtigkeit über den Zeitverlauf verändern.<sup>842</sup>

---

<sup>842</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 30; der aktuelle Index je Kunde sollte im CRM-System dargestellt werden, vgl. Kapitel 8.2.5

## 8 Weiterer Forschungsbedarf und Implikationen für das Management und für die Alfa Laval Mid Europe

### 8.1 Weiterer Forschungsbedarf für Alva Laval

#### 8.1.1 Gütebeurteilung der Messinstrumente

Im ersten Schritt nach Beendigung des Erhebungszeitraumes gilt es im Rahmen der Analyse der Messung von Kundenzufriedenheit die Güte der verwendeten Messinstrumente zu beurteilen.<sup>843</sup> Für die Messung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval empfiehlt sich, wie bereits beschrieben, für die Messung der Gesamtzufriedenheit (KZI) als auch die Messung der sieben zufriedenheitsrelevanten Leistungsparameter nach INDSAT der Einsatz von Multi-Indikator-Skalen (engl.: Multi-Item-Scales). Bei dieser Art der Messung findet eine Verdichtung der jeweiligen Leistungskriterien zu den Leistungsparametern statt. Aus diesem Grund empfiehlt es sich zu überprüfen, inwieweit diese Verdichtung von Informationen zu einem Informationsverlust führen würde. Als geeignete Prüfverfahren zur Beurteilung der Güte der Messinstrumente gelten die Reliabilitäts- oder Validitätsprüfung.<sup>844</sup>

Die Validität überprüft die Gültigkeit von Messungen. Das Kriterium der Validität erfüllt eine Messung, wenn diese von zufälligen als auch systematischen Fehlern frei ist.<sup>845</sup> Innerhalb der Validitätsbestimmung bestehen drei Verfahren, die Inhaltsvalidität, die Kriteriumsvalidität und die Konstruktvalidität. Im Rahmen der Bestimmung der Validität bei Kundenzufriedenheitsmessungen ist die Konstruktvalidität von besonderem Interesse. Diese ist gegeben, wenn die Messung mit den wahren Werten des Konstruktes übereinstimmt. Die Konstruktvalidität wiederum lässt sich nochmal in Konvergenz- und Diskriminanzvalidität unterteilen. Zur Gütebeurteilung der Messinstrumente sollte die Konvergenzvalidität verwendet werden.<sup>846</sup>

Die Reliabilität zeigt auf, inwieweit ein Messinstrument frei von zufälligen Fehlern ist.<sup>847</sup> Reliabilität ist gegeben, sobald die Wiederholung einer Messung mit der Maßgabe gleicher Rahmenbedingungen wiederum zum gleichen Ergebnis führt. Die Reliabilität von Messinstrumenten wird durch ein zweistufiges Verfahren überprüft.<sup>848</sup>

---

<sup>843</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 138

<sup>844</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 138

<sup>845</sup> Vgl. Kinnear/Taylor (1996)

<sup>846</sup> Vgl. im Detail die Arbeit von Homburg/Giering (1996)

<sup>847</sup> Vgl. Peter/Churchill Jr (1986)

<sup>848</sup> Vgl. Homburg (2000) und Homburg/Giering (1996)

Zunächst werden bei der Reliabilitätsprüfung die Gütekriterien der ersten Generation angewandt. Hierfür dienen insbesondere die Item-to-Total-Korrelation und das Cronbachsche Alpha.<sup>849</sup> Bei der Item-to-Total-Korrelation wird der Zusammenhang zwischen einem Indikator und der Summe aller übrigen Indikatoren gemessen, die denselben Faktor messen. Dabei kann der Korrelationskoeffizient Werte von 0 bis 1 annehmen. Ist der Wert hoch, besteht ein hoher Zusammenhang, ein geringer Wert dagegen steht für einen geringen Zusammenhang.<sup>850</sup> Das Cronbachsche Alpha ist ebenfalls ein häufig verwendetes Instrument zur Bestimmung der Reliabilität.<sup>851</sup> Wie bei der Item-to-Total-Korrelation liegt der Wertebereich zwischen 0 und 1 und hohe Werte weisen auf hohe Reliabilität hin. Die Formel für das Cronbachsche Alpha lässt sich wie folgt berechnen:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k - 1} \right) \cdot \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i^2}{\alpha_t^2} \right)$$

**Legende:**

k = Anzahl der Indikatoren des Faktors

$\alpha_i^2$  = Varianz des Indikators i

$\alpha_t^2$  = Varianz der Summe aller Indikatoren des Faktors

Abbildung 9: Formel zur Berechnung Cronbachsches Alpha in Anlehnung an Fürst (2016), S. 139

Ab einem Wert von 0,7 wird von einer befriedigenden Reliabilität ausgegangen.<sup>852</sup> Bei Werten des Cronbachschen Alphas, die unterhalb dieses Schwellenwertes liegen, ist die Reliabilität zu gering. Daher wird empfohlen, den Indikator mit der in Relation zu anderen niedrigsten Item-to-Total-Korrelation zu entfernen.<sup>853</sup> Dieses Vorgehen führt i.d.R. dazu, dass das Alpha nach Cronbach steigt.<sup>854</sup>

Die Gütekriterien der ersten Generation weisen jedoch gravierende Schwächen auf, die zu Nachteilen im Zusammenhang mit der Reliabilitäts- und Validitätsbeurteilung führen können.<sup>855</sup> Daher sollten die Reliabilitäts- und Validitätsprüfung durch die Gütekriterien der zweiten Generation ergänzt werden.<sup>856</sup> Die Gütekriterien zweiter Generation beruhen auf der sog. konfirmatorischen Faktorenanalyse.<sup>857</sup> Die konfirmatorische Faktorenanalyse wird durch die Gleichung  $\mathbf{x} = \mathbf{\Lambda} * \boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\delta}$ .<sup>858</sup> dargestellt. Welche Beziehung zwischen Indikatoren und Faktoren besteht, wird im Voraus festgelegt. Die Indikatoren werden dabei als fehlerhafte Messungen

<sup>849</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 139

<sup>850</sup> Vgl. Nunnally (1978)

<sup>851</sup> Vgl. Cronbach (1951)

<sup>852</sup> Vgl. Nunnally (1978)

<sup>853</sup> Vgl. Churchill Jr (1979)

<sup>854</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 139

<sup>855</sup> Vgl. Bagozzi/Phillips (1982); Gerbing/Anderson (1988)

<sup>856</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 139

<sup>857</sup> Vgl. Jöreskog (1967); Jöreskog (1969)

<sup>858</sup>  $\mathbf{x}$  = Vektor der Indikatorvariablen |  $\mathbf{\Lambda}$  = Matrix der Faktorladungen |  $\boldsymbol{\xi}$  = Vektor der latenten Faktoren |  $\boldsymbol{\delta}$  = Vektor der Messfehler bei der Erfassung der Indikatoren

der Faktoren aufgenommen. Die Modellparameter wie bspw. Varianzen und Kovarianzen der Faktoren, Varianzen der Messfehlervariablen oder Faktorladungen werden geschätzt. Dabei sollte ein bestmöglicher Konsens zwischen der empirischen Kovarianzmatrix der Indikatoren und der vom Modell reproduzierten Kovarianzmatrix der Indikatorvariablen bestehen. Es bestehen einige Gütekriterien<sup>859</sup> die Aussagen über die Güte der verwendeten Indikatoren tätigen können. Diese messen einen zugrundeliegenden Faktor.<sup>860</sup>

### **8.1.2 Auswertung und Interpretation der Befragungsergebnisse**

Nachdem im ersten Schritt nach Erhebung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval die Beurteilung der Güte (ggf. Optimierung) der Messinstrumente erfolgen, findet im kommenden Schritt die Verdichtung der Indikatoren statt. Dies erfolgt zum einen auf detaillierter und zum anderen auf globaler Ebene. Auf detaillierter Ebene werden die einzelnen Fragen zu den sieben Dimensionen und auf globaler Ebene die Dimensionen zur Gesamtzufriedenheit verdichtet.<sup>861</sup>

Die INDSAT-Studie kann die Werte der Kundenzufriedenheit für jede der sieben Dimensionen ermitteln indem aus den Ergebnissen je Dimensionen der Durchschnitt gebildet wird. Die Ergebnisse liefern wertvolle Einblicke auf den Stand der Kundenzufriedenheit je Dimension. Darüber hinaus können Aktivitäten abgeleitet werden um die Kundenzufriedenheit nachhaltig zu optimieren. Die gesamte Kundenzufriedenheit kann ebenfalls im Rahmen der INDSAT-Studie gemessen werden, dabei wird ein Durchschnitt über alle sieben Dimensionen gebildet und eine Gesamtbeurteilung der Kundenzufriedenheit erstellt.<sup>862</sup>

Wie bereits beschrieben, wird die übergeordnete Gesamtzufriedenheit (KZI) durch den Mittelwert der zugrundeliegenden Indikatoren gebildet. Fürst (2016) empfiehlt "aus Gründen der Anschaulichkeit"<sup>863</sup>, dass die Werte der Kundenzufriedenheit auf einer Skala mit KZI-Werten von 0 bis 100 transformiert werden. Hohe Kundenzufriedenheit wird dabei durch hohe KZI-Werte ausgedrückt wohingegen eine niedrige Kundenzufriedenheit durch niedrige KZI-Werte ausgedrückt wird. Analog wird empfohlen, diese Vorgehensweise ebenfalls für die einzelnen INDSAT-Dimensionen und Fragen durchzuführen.<sup>864</sup>

---

<sup>859</sup> Bspw. Faktorreliabilität und Indikatorreliabilität

<sup>860</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996) für eine detaillierte Beschreibung der Anwendung der Faktorenanalyse zur Gütebeurteilung der Messinstrumente

<sup>861</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 140

<sup>862</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 29

<sup>863</sup> Fürst (2016), S. 140

<sup>864</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 140

Zur besseren Übersicht und vereinfachten Darstellung der Ergebnisse empfiehlt es sich, die Ergebnisse in Gestalt einer Ampel-Darstellung zu präsentieren. Demnach bestehen drei wesentliche Ergebnis-Bereiche. Diverse empirische und praktische Studien haben eine sog. **Indifferenzzone** identifizieren können, die als „gelbe Ampel“ dargestellt wird. Innerhalb dieser Indifferenzzone sind die Kunden einigermmaßen zufrieden aber keinesfalls begeistert. Die Indifferenzzone liegt vor, wenn die KZI-Werte zwischen 70 und 80 Punkten liegen.<sup>865</sup> Die „rote Ampel“ mit KZI-Werten unterhalb von 70 Punkten zeigt dringenden Handlungsbedarf an. Es gilt zu analysieren, warum diese Kunden nicht zufrieden sind und damit, in welchen Bereichen Alfa Laval sich verbessern muss, um die Kundenzufriedenheit und nachhaltig den Unternehmenserfolg zu sichern. Die „grüne Ampel“ mit KZI-Werten über 80 hingegen lässt auf eine Begeisterung der Kunden schließen. Neben der genauen Analyse von Kunden mit KZI-Werten unterhalb von 80 sind ebenfalls die begeisterten Kunden zu analysieren. Es kann durchaus vorkommen, dass ein Kunde zwar begeistert ist, aber dennoch Leistungsparameter oder -kriterien bestehen, bei denen Optimierungspotenzial besteht.<sup>866</sup>

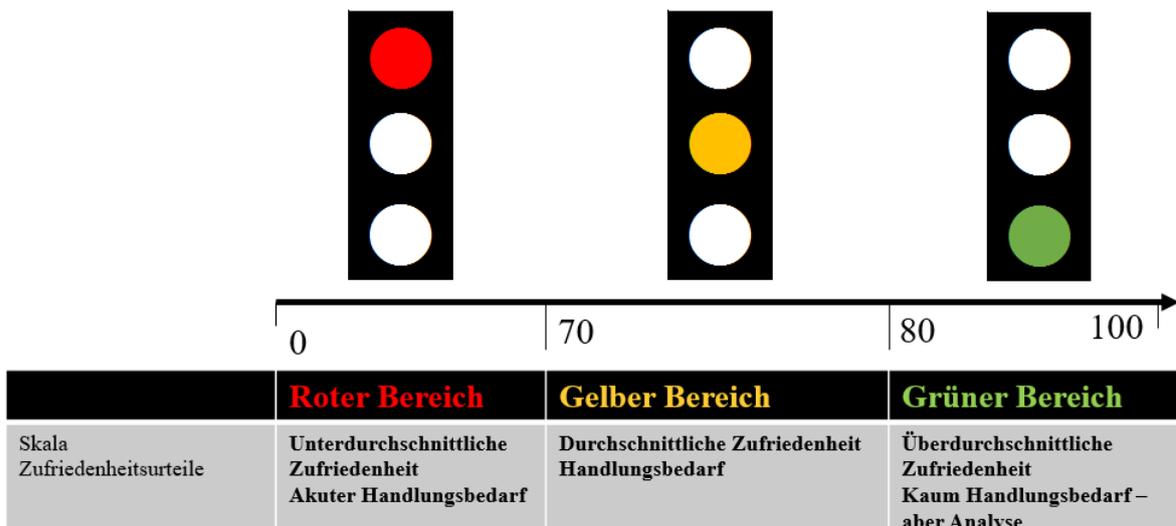


Abbildung 10: Ampel-Skala für unterstützende Ergebnisinterpretation in Anlehnung an Homburg/Stock (2000), S. 36

Die **Verdichtung der Ergebnisse** sollte ebenfalls in einer bildlichen Darstellung erfolgen, wobei drei Ebenen dargestellt werden. Auf oberster Ebene wird der Gesamtparameter KZI abgebildet. Die Zufriedenheiten der Dimensionen werden auf der mittleren Ebene dargestellt. Diese Art der Betrachtung unterstützt die Findung von Erklärungsansätzen zur Höhe des KZI und kann erste Ansätze zur Verbesserung aufzeigen. Es ist zu empfehlen, die Leistungskriterien zu

<sup>865</sup> Vgl. Schütze (1992); Woodruff et al. (1983)

<sup>866</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 140

analysieren. Dies dient der Identifikation von Ursachen für niedrige KZI-Werte einzelner Dimensionen. Die einzelnen Leistungskriterien sollten auf der unteren Ebene veranschaulicht werden.<sup>867</sup>

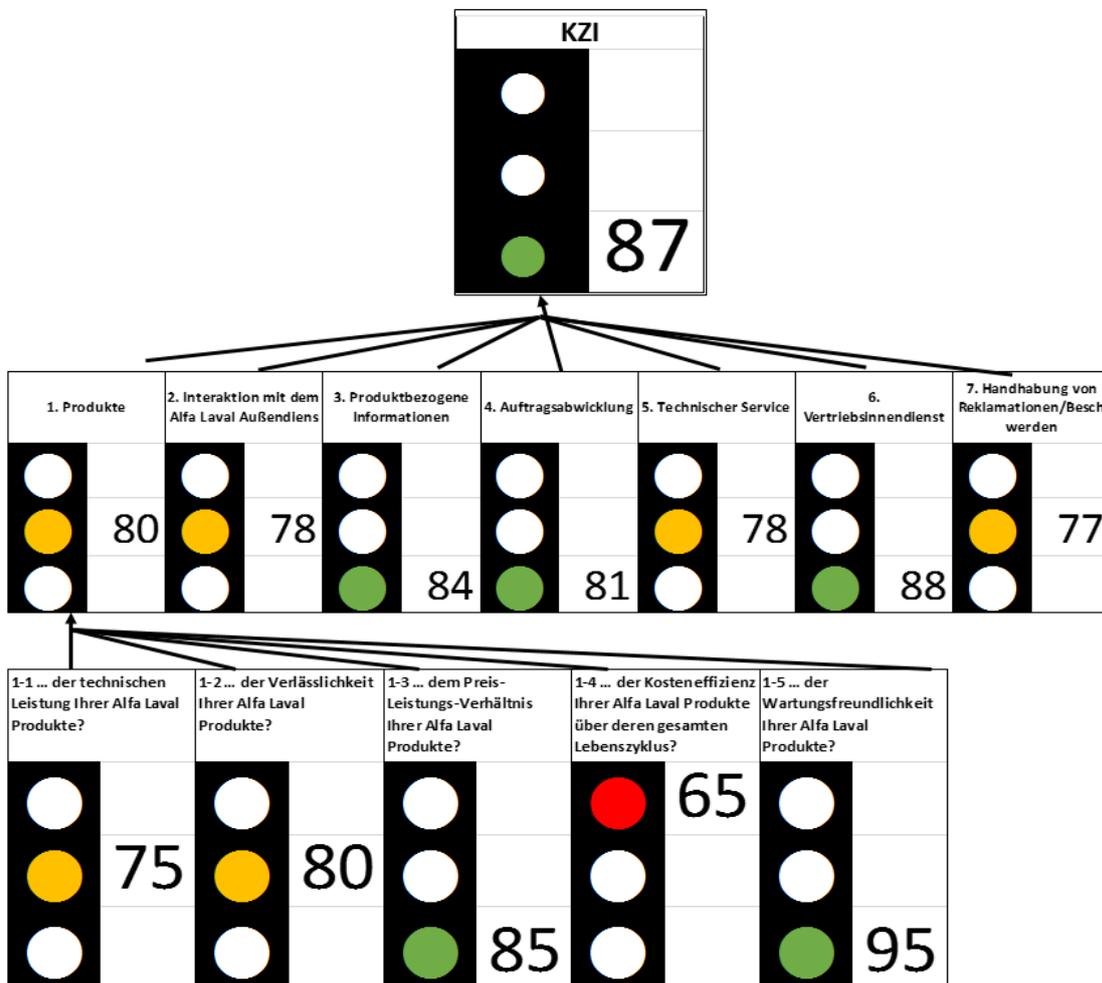


Abbildung 11: Beispielhafte Darstellung der Verdichtung in Anlehnung an Fürst (2016), S. 142

Um gezielte Handlungsempfehlungen treffen zu können, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, sollte der KZI nach vorher definierten und festgelegten Kriterien ebenfalls analysiert werden. Typische Kriterien sind Kundenart<sup>868</sup>, sozio-demographische Merkmale<sup>869</sup>, Region des Kontaktes, Funktion des Kontaktes, Branche des Kunden<sup>870</sup>. Ein weiteres Kriterium ist die wirtschaftliche Bedeutung des Kunden für Alfa Laval.<sup>871</sup> Im Bezugsrahmen der Kundenzufriedenheitsstudie für Alfa Laval sind von besonderer Relevanz die Kriterien der Region, die Funktion nach Buying Center-Analyse<sup>872</sup> sowie die Divisionen und Segmente. Die Region ist besonders für Segmentmanager von Alfa Laval von Bedeutung, da diese damit die Kundenzufriedenheit

<sup>867</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 140–141

<sup>868</sup> Bspw. Privat-/Geschäftskunde

<sup>869</sup> Bspw. Geschlecht, Alter, etc.

<sup>870</sup> Bspw. Wirtschaftszweig

<sup>871</sup> Bspw. ABC-Analyse oder Kundendeckungsbeitragsanalyse, vgl. Fürst (2016), S. 141

<sup>872</sup> Siehe Kapitel 4.3 sowie Kapitel 5.6

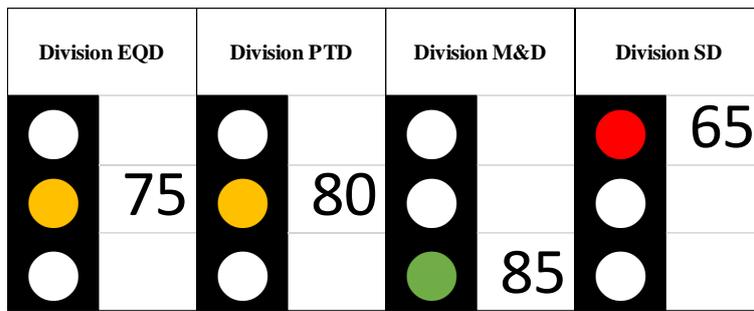


Abbildung 12: Beispiel für vergleichende Darstellung der Gesamtzufriedenheit in Anlehnung an Fürst (2016), S. 143

Ihrer Region analysieren können. Die Divisionen und Segmente sollten miteinander verglichen werden, um Potenziale und Synergien feststellen zu können und damit gegenseitige Lerneffekte erzielen zu können.<sup>873</sup>

Ein weiteres Interpretationswerkzeug ist das sog. **Kundenzufriedenheitsprofil**, welches strategische Implikationen für das Management von Alfa Laval ermöglicht. Das Kundenzufriedenheitsprofil im Rahmen der Kundenzufriedenheit wird erstellt, indem die ermittelten Wichtigkeiten der einzelnen Dimensionen<sup>874</sup> den Zufriedenheiten der Dimensionen in einer Matrix gegenübergestellt werden.<sup>875</sup> Die Ableitung von Handlungsempfehlungen oder Implikationen erfolgt über die Position der jeweiligen Dimension im Kundenzufriedenheitsprofil. Der ideale Bereich einer Dimension ist dann gegeben, wenn die Zufriedenheit und die Wichtigkeit hoch sind, oder die Wichtigkeit und Zufriedenheit gering sind oder die Wichtigkeit und Zufriedenheit mittelmäßig stark ausgeprägt sind.<sup>876</sup> Das Kundenzufriedenheitsprofil ermöglicht die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Demnach sollte Alfa Laval

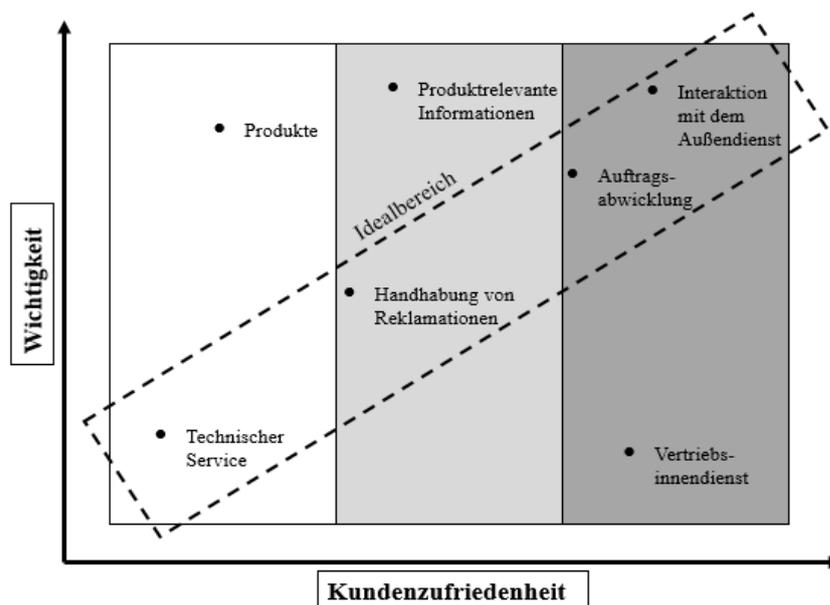


Abbildung 13: Kundenzufriedenheitsprofil in Anlehnung an Fürst (2016), S. 147

eine Leistungsverbesserung insbesondere für diejenigen Dimensionen einleiten, die sich im linken, oberen Bereich der Matrix befinden.<sup>877</sup> Bei Dimensionen, die sich rechts, unten innerhalb der Matrix befinden<sup>878</sup> sollten Überlegungen getroffen wer-

<sup>873</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 141

<sup>874</sup> Vgl. Kapitel 8.1.3

<sup>875</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998); Yavas/Shemwell (1997)

<sup>876</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 146

<sup>877</sup> Hohe Wichtigkeit, geringe Kundenzufriedenheit

<sup>878</sup> Geringe Wichtigkeit, hohe Zufriedenheit

den, inwieweit diese Leistungselemente effizienter und wirtschaftlicher gestaltet werden können.<sup>879</sup>

### 8.1.3 Beurteilung relativer Wichtigkeit

Im Hinblick auf eine korrekte Verdichtung der Dimensionen auf die Gesamtzufriedenheit (KZI) gilt es zu beachten, dass nicht alle der sieben Dimensionen dieselbe Wichtigkeit aufweisen.<sup>880</sup> Die INDSAT-Studie selbst hat empirisch belegt, dass die einzelnen Dimensionen unterschiedliche Wichtigkeiten in Relation zueinander aufweisen und darüber hinaus, dass die Wichtigkeiten je Funktion im Buying Center variieren.<sup>881</sup> Die relativen Wichtigkeiten einzelner Dimensionen der INDSAT-Studie wurde durch Rudolph (1998) empirisch überprüft und die Ergebnisse sind valide. Dennoch ist es möglich, dass die Alfa Laval Kunden die Wichtigkeiten im Vergleich zu den Kunden des Zielunternehmens der INDSAT-Studie anders beurteilen. Auch die relevanten Buying Center Funktionen könnten die Dimension differenziert zu den Ergebnissen von Rudolph (1998) beurteilen. Daher wird Alfa Laval empfohlen, die relativen Wichtigkeiten für eine korrekte Verdichtung auf die Gesamtzufriedenheit nach Erhebungsende zu überprüfen. In diesem Kapitel wird beschrieben, welche Verfahren für Alfa Laval eine Überprüfung der relativen Wichtigkeiten einzelner Leistungsparameter ermöglichen. Die Ermittlung der relativen Wichtigkeiten kann durch direkte Erfragung bei den Kundenkontakten oder durch indirekte Bestimmung durch nachträgliche Berechnung erfolgen. Die direkte Erfragung der Wichtigkeiten weist jedoch einige erhebliche Schwachpunkte auf:<sup>882</sup>

- Grad der Differenzierung ist mangelhaft – da viele Kunden alle Leistungsparameter als sehr wichtig oder gleich wichtig beurteilen
- kognitive Überforderung der Kunden – ist die Anzahl der Parameter hoch, wird es für Kundenkontakte schwieriger, die Wichtigkeiten konsistent und valide zu bewerten
- sozial gewünschte Antworten basierend auf gesellschaftlichen Normen wie bspw. Umweltaspekte werden überbewertet
- fehlendes Bewusstsein oder Unterbewertung über Entscheidungskriterien mit hoher Relevanz auf Kundenzufriedenheit<sup>883</sup>
- Strategisches und politisches Antwortpotenzial<sup>884</sup>

---

<sup>879</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 146

<sup>880</sup> Wie bereits ausführlich beschrieben, für ein umfangreiches Verständnis Scharitzer (1994); Schütze (1992)

<sup>881</sup> Siehe Kapitel 4.3 sowie Kapitel 6.3

<sup>882</sup> Vgl. Chu (2002); Gustafsson/Johnson (2004); Meffert/Schwetje (1998)

<sup>883</sup> Bspw. persönliche Beziehung zwischen Einkäufer und Verkäufer wird häufig unterschätzt

<sup>884</sup> Bspw. bei Preisrelevanz, die zu hoch beurteilt wird, um die Verhandlungsposition zu stärken

- Ermüdung und Reaktanz – zusätzliche Fragen innerhalb des Surveys führen dazu, dass Unmut und Konzentrationsmangel auftreten
- Erhöhung der Abbruchquote mit steigender Frageanzahl

Die indirekte Ermittlung der Wichtigkeiten verschiedener Leistungsparameter ist empfehlenswerter als die direkte Erfragung. Für die Ermittlung stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung:<sup>885</sup>

- Multiple Regressionsanalyse
- Bivariate Korrelationsanalyse
- Kausalanalyse
- Conjoint-Analyse

Bei der *multiplen Regressionsanalyse* erfolgt eine Schätzung der jeweiligen Einflüsse unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable. Im Bezugsrahmen der Messung von Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval bilden die unabhängigen Variablen die sieben Dimensionen und die abhängige Variable wird durch die Gesamtzufriedenheit (KZI) dargestellt. Es werden die Regressionskoeffizienten<sup>886</sup> der einzelnen unabhängigen Variablen ermittelt. Je höher diese ausfallen, desto wichtiger ist die Dimension für die Bildung der Gesamtzufriedenheit.<sup>887</sup> Es bestehen lineare und nichtlineare multiple Regressionsanalysen. In der Praxis werden eher lineare multiple Regressionsanalysen eingesetzt wohingegen in einigen Studien auch nichtlineare multiple Regressionsanalysen eingesetzt wurden.<sup>888</sup> Im Zuge von multiplen Regressionsanalysen kann es zu Multikollinearität kommen. Multikollinearität ist gegeben, wenn eine lineare Abhängigkeit der unabhängigen Variablen besteht.<sup>889</sup> Überträgt man dieses Phänomen auf die Erfassung von Kundenzufriedenheit, so würden die Zufriedenheiten der einzelnen Dimensionen nicht unabhängig voneinander sein, so wie es von der multiplen Regressionsanalyse unterstellt wird.<sup>890</sup> Multikollinearität würde zu der Vergrößerung von Standardfehlern der Beta-Koeffizienten führen, was zu einer unzuverlässigen Parameterschätzung, also unzuverlässigen Messung der relativen Wichtigkeiten der Dimensionen, führen würde. Multikollinearität kann durch eine exploratorische Faktorenanalyse verhindert werden, die im Vorwege durchzuführen ist. Die aus der exploratorischen Faktorenanalyse extrahierten Faktoren gehen als unabhängige Variablen in die multiple Regressionsanalyse ein.<sup>891</sup>

---

<sup>885</sup> Vgl. bspw. Greco et al. (2007); Homburg/Klarmann (2008); Johnson/LeBreton (2004)

<sup>886</sup> Beta-Koeffizienten

<sup>887</sup> Vgl. Danaher/Mattsson (1994); Mittal et al. (1998); Stauss (1999)

<sup>888</sup> Vgl. Danaher (1997); Garver (2002)

<sup>889</sup> Vgl. Backhaus et al. (2008)

<sup>890</sup> Vgl. bspw. Garver (2002); Rust et al. (1995); Stauss (1999)

<sup>891</sup> Vgl. Stauss (1999); Backhaus et al. (2008)

Alternativ bietet sich als Präventivmaßnahme gegen Multikollinearität die *bivariate Korrelationsanalyse* an.<sup>892</sup> Mit dieser lässt sich ermitteln, ob bestimmte Dimensionen aus Perspektive der Kunden einen besonders starken Einfluss auf andere Dimensionen haben. Somit würden potenzielle Verbesserungsmaßnahmen einer Dimension zeitgleich zur Verbesserung anderer Dimensionen führen, mit der diese korreliert.<sup>893</sup>

Neben der Regressionsanalyse kann die Wichtigkeit der einzelnen INDSAT-Dimensionen auch durch die *Kausalanalyse* indirekt ermittelt werden. Im Vergleich zur multiplen Regressionsanalyse weist dieses Verfahren einige Vorteile auf. Vordergründig sei zu erwähnen, dass dieses Verfahren explizit die Korrelationen zwischen den einzelnen Dimensionen berücksichtigt und so das Problem potenzieller Multikollinearität entgegenwirkt. Darüber hinaus ermöglicht die Kausalanalyse die Fehleridentifikation bei der Messung der Variablen.<sup>894</sup> Synchron zur Regressionsanalyse werden bei der Kausalanalyse die Wichtigkeiten der einzelnen Dimensionen aus dem geschätzten Zusammenhang zwischen dem KZI und den sieben Dimensionen abgeleitet.<sup>895</sup>

Das zentrale Merkmal der Kausalanalyse ist, dass zwischen beobachteten<sup>896</sup> Indikatorvariablen und latenten<sup>897</sup> Faktoren unterschieden wird. Die latenten Variablen sind komplexe Konstrukte, die lediglich indirekt über die Indikatorvariablen gemessen werden können. Bei der Kausalanalyse werden auf Basis empirisch gemessener Varianzen und Kovarianzen von Indikatorvariablen durch Parameterschätzungen Rückschlüsse auf Abhängigkeitsbeziehungen getroffen.<sup>898</sup> Wie auch bei der multiplen Regression müssen diese Abhängigkeiten bereits im Vorwege bestimmt werden, so dass ein konfirmatorischer Charakter besteht. Zur Durchführung einer Kausalanalyse sind mehrere Schritte zu durchlaufen. Diese entsprechen dem Ablauf einer konfirmatorischen Faktorenanalyse. Dabei erfolgt zunächst die Modellspezifikation, Parameterschätzungen, Modellbeurteilung, ggf. Modellmodifikation und zuletzt die Ergebnisinterpretation.<sup>899</sup>

Als drittes Verfahren zur Wichtigkeitsbestimmung dient die *Conjoint-Analyse*.<sup>900</sup> Kunden sind bei diesem Verfahren im Gegensatz zur Regressions- oder Kausalanalyse direkt beteiligt. Diese werden gebeten, unterschiedliche, hypothetische Szenarien zu bewerten, die sich im Hinblick

---

<sup>892</sup> Detaillierte Beschreibungen zur exploratorischen Faktorenanalyse und zur bivariaten Korrelationsanalyse können in Homburg (2015) nachgelesen werden

<sup>893</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 147

<sup>894</sup> Vgl. hierzu Homburg (2015); Homburg et al. (2008c)

<sup>895</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 145

<sup>896</sup> Also messbaren Indikatorvariablen

<sup>897</sup> Also nicht direkt erfassbaren Indikatorvariablen

<sup>898</sup> Vgl. Homburg (1989)

<sup>899</sup> Vgl. Homburg et al. (2008b), S. 283; Homburg (2015), S. 360 ff.; für ein umfassendes Verständnis der einzelnen Schritte einer Kausalanalyse wird an dieser Stelle auf Hair et al. (2010); Homburg et al. (2008b); Homburg et al. (2008c) verwiesen.

<sup>900</sup> Detailliert beschrieben durch die Werke von Backhaus et al. (2008); Homburg (2015)

auf die Höhe der Zufriedenheiten mit einzelnen Dimensionen unterscheiden. Aus den Antworten der Kunden werden sog. "Nutzwerte" abgeleitet, die die jeweiligen Wichtigkeiten der Dimensionen darstellen.<sup>901</sup> Dieses Verfahren weist im Vergleich zur Regressions- und Kausalanalyse jedoch einige Nachteile auf. So können nur relativ wenige Leistungsparameter in die Analyse eingehen und es besteht eine hohe Komplexität des Designs der Befragung, was die Gefahr einer kognitiven Überforderung der Befragten bedingt. Dies kann zur Qualitätsminderung der Antworten führen.<sup>902</sup>

Sind die ermittelten Wichtigkeiten erfasst, sind die Ergebnisse zu interpretieren. Dabei gilt es zu beachten, dass die ermittelten Wichtigkeiten der jeweiligen Dimensionen für die Bildung des KZI von kontextspezifischen Faktoren abhängig sind. Insbesondere drei dieser kontextspezifischen Faktoren sind die wahrgenommene Leistung des Unternehmens bzgl. des jeweiligen Leistungsparameters, die Dauer der Geschäftsbeziehung sowie bestimmte Kundenmerkmale.<sup>903</sup>

Die zufriedenheitsrelevanten Dimensionen wirken sich je nach Höhe wahrgenommener Leistung des Unternehmens unterschiedlich stark auf den KZI aus. Das Zwei-Faktoren-Modell (im Rahmen der Mitarbeiterzufriedenheit und das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit) unterstützen diese These.<sup>904</sup> Dies konnte durch eine Reihe empirischer Arbeiten bestätigt werden.<sup>905</sup> So konnten Leistungsparameter als Satisfier identifiziert werden, die einen starken Einfluss bei positiver und einen schwachen Einfluss bei negativer Bewertung auf die Gesamtzufriedenheit hatten.<sup>906</sup> Daneben konnten Leistungsparameter als Hygienefaktoren identifiziert werden, die einen starken Einfluss bei negativer und einen schwachen Einfluss bei positiver Bewertung aufwiesen. Unter Hinzunahme der Prospect Theorie konnte Dissatisfier nachgewiesen werden. Diese zeigten auf, dass negativ bewertete Dimensionen einen bedeutenderen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit haben als positiv bewertete Dimensionen.<sup>907</sup>

Ein weiteres Argument, was für die Überprüfung der Wichtigkeiten spricht, ist die Kenntnis, dass diese sich im Zeitverlauf einer Geschäftsbeziehung verändern können. So könnten sich die Präferenzen langjähriger Geschäftspartner von Alfa Laval verändern. Ferner ist möglich, dass

---

<sup>901</sup> Auch Bewertung von Profilen genannt, vgl. hierzu Danaher (1997)

<sup>902</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 145; Für den interessierten Leser wird an dieser Stelle für eine detaillierte Beschreibung Conjoint-Analyse auf Homburg (2015), S. 410 ff. verwiesen.

<sup>903</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 145

<sup>904</sup> Zwei-Faktoren-Modell im Rahmen der Mitarbeiterzufriedenheit, vgl. hierzu Herzberg et al. (1959); Herzberg (1965); Herzberg (1966); Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit vgl. hierzu Oliver (1997); siehe auch Kapitel 3.3.6 sowie Kapitel 6.4 dieses Werkes

<sup>905</sup> Vgl. Bartikowski/Llosa (2004); Cadotte/Turgeon (1988); Mittal et al. (1998)

<sup>906</sup> Vgl. die Arbeiten von Cadotte/Turgeon (1988) und Bartikowski/Llosa (2004)

<sup>907</sup> Vgl. die Arbeit von Mittal et al. (1998), auch Kahneman/Tversky (1979); Tversky/Kahneman (1981)

Bestandskunden andere Präferenzen in Bezug auf die unterschiedlichen Dimensionen aufweisen würden als Neukunden.<sup>908</sup> Verschiedene Kundenmerkmale haben ebenfalls einen Einfluss auf die Wichtigkeiten der einzelnen Dimensionen, was es ebenfalls im Rahmen der Interpretation der Wichtigkeiten zu beachten gilt. Beispiele sind das Produktwissen<sup>909</sup>, die Nutzenart des Produktes aus Kundenperspektive<sup>910</sup> und auf welcher Vertriebsstufe sich der Kunde befindet<sup>911</sup>. Damit kann festgestellt werden, dass unterschiedliche Kundensegmente eines Unternehmens die Wichtigkeiten unterschiedlich beurteilen.<sup>912</sup>

Für die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für Alfa Laval sind bei der Interpretation unterschiedlicher Wichtigkeiten die aufgeführten Kontextfaktoren zu berücksichtigen. Relevante Kontextfaktoren sind die Buying Center Funktionen sowie die unterschiedlichen Divisionen und Segmente. Ebenfalls zu berücksichtigen sind die Erkenntnisse gem. Mehr-Faktoren-Modell, wonach sechs Dimensionen als Begeisterungsfaktoren und eine Dimension als Leistungsfaktor (Produkt) identifiziert wurden und entsprechende Unterschiede der Wichtigkeiten festgestellt werden konnten. Die Dimension Produkt kann Zufriedenheit und Unzufriedenheit erzeugen. Die Begeisterungsfaktoren hingegen können Zufriedenheit erzeugen und kaum Unzufriedenheit. Die Zuordnung der Dimensionen zum Mehr-Faktoren-Modell ist kritisch zu sehen, daher sollte unabhängig von diesen Ergebnissen die Erwartungen der Kunden durch die Kundenzufriedenheitsstudie erfasst und erfüllt werden.<sup>913</sup> Die Interpretation unterschiedlicher Wichtigkeiten durch weiterer Kontextfaktoren wie der Dauer der Geschäftsbeziehung, dem Vergleich zwischen Neu- und Bestandskunden, Produktwissen der Kunden, Nutzenart des Produktes aus Kundenperspektive und die Vertriebsstufe des Kunden scheint ebenfalls interessant. Jedoch bleibt hier zu erwähnen, dass die Datenbank diese Informationen nicht bereitstellt und eine Interpretation unterschiedlicher Wichtigkeiten gem. diesen Kontextfaktoren zum Status Quo unmöglich ist.<sup>914</sup>

Das Wissen über die unterschiedlichen Wichtigkeiten der Dimensionen in Bezug auf die Funktionen im Buying Center hilft den Vertriebsmitarbeitern von Alfa Laval bei der Erreichung von Vertriebszielen. So können Vertriebsmitarbeiter mit diesem Wissen gezielt auf die Bedürfnisse

---

<sup>908</sup> Vgl. Licata et al. (2001); Mittal et al. (1999); Mittal/Katrachis (2000); Mittal et al. (2001)

<sup>909</sup> Vgl. Kekre et al. (1995)

<sup>910</sup> Vgl. Garbarino/Johnson (2001)

<sup>911</sup> Vgl. Kocakoc/Sen (2006)

<sup>912</sup> Siehe hierzu auch Garbarino/Johnson (1999)

<sup>913</sup> Vgl. Kapitel 6.4 – Begeisterungsfaktoren = Interaktion mit den Außendienstmitarbeitern, produktbezogene Informationen, Auftragsabwicklung, technischer Service / Dienstleistungen, Kommunikation mit internem Personal (Vertriebsinnendienst), Handhabung von Reklamationen/Beschwerden, Leistungsfaktor = Produkte

<sup>914</sup> Vgl. Fürst (2016), S. 146

der einzelnen Mitglieder im Buying Center eingehen. Es könnte eine Nutzenargumentation gegenüber einem Einkäufer mit Bezug zur Auftragsabwicklung erfolgen wohingegen diese beim Betriebsleiter eher produktrelevante Informationen enthalten würde. Dies führt zu effizienteren Interaktionen des Vertriebes mit Funktionen des Buying Centers.<sup>915</sup>

## 8.2 Implikationen für die Alfa Laval Mid Europe GmbH zur kontinuierlichen Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Neben der Erhebung, Analyse und Interpretation der Ergebnisse inklusive der Ableitung von Handlungsempfehlungen existieren einige Werkzeuge, um die Kundenzufriedenheit nachhaltig zu optimieren. Dieser Abschnitt beschreibt diese Werkzeuge detailliert und ermöglicht damit Implikationen, um das Ziel zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bis 2017 zu unterstützen.

### 8.2.1 Controlling der Kundenzufriedenheit

Das Controlling ist verantwortlich für die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unterneh-

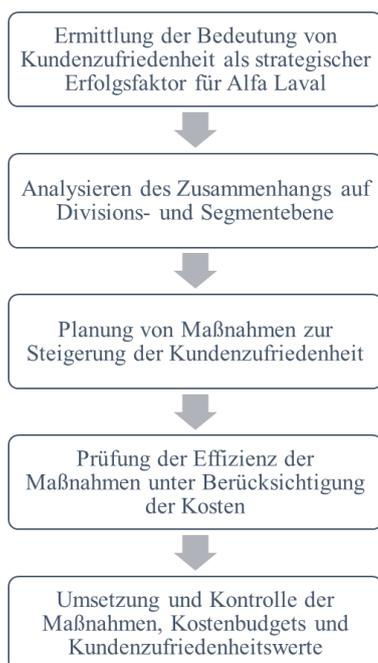


Abbildung 14: Zyklus zur Planung, Kontrolle der Kundenzufriedenheit in Anlehnung an Artz (2016), S. 264

nehmensbereiche und ein Bereich des unternehmerischen Führungssystems. Innerhalb des Controllings werden sämtliche Daten des Rechnungswesens und anderer Quellen konsolidiert. Mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Daten sorgt das Controlling für betriebswirtschaftliche Transparenz, wobei betriebswirtschaftlich für "erfolgs-zielorientiert" oder "ergebnisbezogen" steht. Das Controlling stellt die Kosten und Erlöse als rechnerische Größen gegenüber, welche es im laufenden Geschäft zu planen, steuern und kontrollieren gilt.<sup>916</sup> Genau hier sollte das Controlling im Bezugsrahmen der Kundenzufriedenheit ansetzen. Eine Integration der Kundenzufriedenheit in die übergeordnete Unternehmensplanung ist nur sinnvoll, wenn die Steigerung der Kundenzufrieden-

heit unter Berücksichtigung sämtlicher dafür notwendiger Kosten zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führen würde. Daher gilt es für das Controlling zu überprüfen, wie bei jeder anderen Maßnahme unternehmerischen Handelns auch, ob diese zu entsprechender Rendite

<sup>915</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 30

<sup>916</sup> Vgl. Weber (2016)

führen würde.<sup>917</sup> Das Controlling sollte daher grundsätzlich überprüfen, ob die Maßnahme zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval in Zusammenhang mit zukünftigen Zahlungsflüssen steht und ob sich Kosten, Umsätze oder Gewinne verändern. Anders ausgedrückt sollte genau untersucht werden, ob Kundenzufriedenheit für Alfa Laval ein strategischer Erfolgsfaktor ist.<sup>918</sup> Darüber hinaus sollte der statistische Einfluss auf nachgelagerte Erfolgsgrößen untersucht werden.<sup>919</sup>

Einzelne Divisionen und Segmente von Alfa Laval sind im Rahmen des Controllings und dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und nachgelagerter Erfolgsgrößen ebenfalls zu überprüfen. Dies liegt daran, dass dieser Zusammenhang nicht zwingend linear ist. So könnte es bei einem bestimmten Segment trotz einer Steigerung der Kundenzufriedenheit zur Abwanderung von Kunden kommen, während bei einem anderen Segment durch die Steigerung das Kaufverhalten intensiviert wird.<sup>920</sup> Diese Erkenntnis ermöglicht einen effizienteren Einsatz von Maßnahmen. In Segmenten oder Divisionen, von denen man weiß, dass sich Kundenzufriedenheit "auszahlt", erhalten entsprechende Maßnahmen wohingegen in Segmenten, bei denen kaum bis keine Veränderung des Verhaltens der Kunden bemerkt wird, keine oder wenige Maßnahmen ergriffen werden könnten. Damit führt die Steigerung der Kundenzufriedenheit unter wirtschaftlich vertretbaren Kosten zu positiven Effekten.<sup>921</sup>

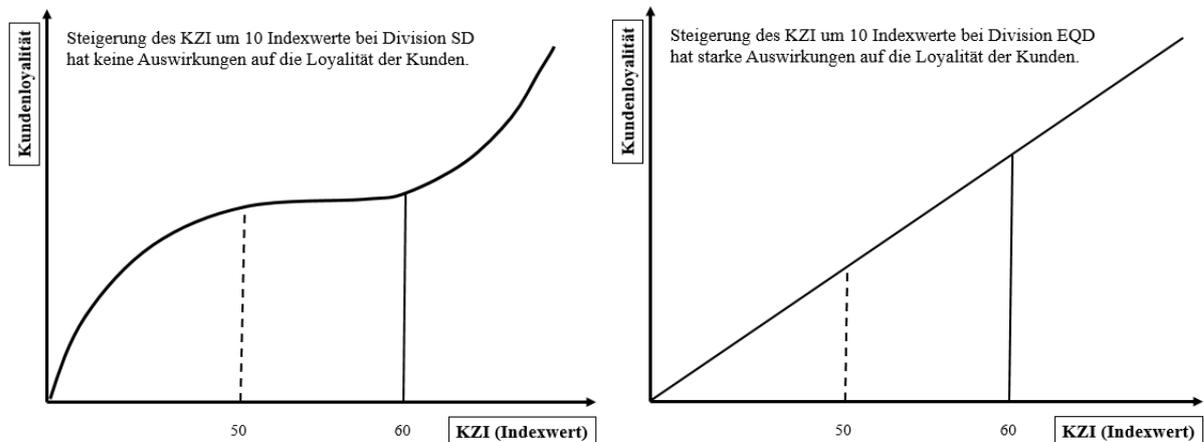


Abbildung 15: Einfluss auf loyales Verhalten bei verschiedenen Divisionen in Anlehnung an Artz (2016), S. 265

Nach erfolgter Überprüfung einzelner Divisionen oder Segmente auf nachgelagerte Erfolgsgrößen sind Segmente und Divisionen auszuwählen, deren Kundenzufriedenheit zu erhöhen ist. Damit einhergehend ist die Berechnung einer möglichen Kundenzufriedenheits-Rendite und

<sup>917</sup> Vgl. Fischer et al. (2001), S. 1181

<sup>918</sup> Vgl. Artz (2016), S. 263

<sup>919</sup> Bspw. Kundenloyalität, Preisverhalten etc., Vgl. Artz (2016), S. 264

<sup>920</sup> Bspw. durch bspw. Cross-Selling oder Wiederkäufe

<sup>921</sup> Vgl. Artz (2016), 264 ff.

der Planung und Budgetierung dieser. Darauf aufbauend sind konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung abzuleiten. Diese sind für Alfa Laval sehr unternehmensspezifisch und sollten je Segment individuell ausgestaltet werden. Maßnahmen können bspw. die Verbesserung der Leistung, kundenspezifische Anpassung der Preise, Optimierung produktbegleitender Leistungen wie Services oder Wartung sein.<sup>922</sup>

Maßnahmen in die Steigerung der Kundenzufriedenheit verursachen i.d.R. Kosten<sup>923</sup>. Daher ist vom Controlling zu überprüfen, ob die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch erfolgte Maßnahmen zu einer Wertsteigerung des Unternehmens führt. Also ob nach Abzug entstandener Kosten durch die Steigerung der Kundenzufriedenheit ein positiveres Gesamtergebnis<sup>924</sup> entstanden ist. Ein ideales Instrument zur Erfassung von Kundenwerten ist das *Customer-Lifetime-Value*<sup>925</sup>.

<b>Szenario I keine Maßnahmen in Kundenzufriedenheit-</b>	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Summe
Bruttoumsatz	1.100 T	950 T	900 T	850 T	800 T	4.600 T
Begleitende Erlöse	8 T	8 T	8 T	8 T	8 T	40 T
Herstellkosten	850 T	650 T	630 T	560 T	520 T	3.210 T
Vertriebskosten	75 T	76 T	73 T	66 T	59 T	349 T
Vertriebsunterstützungskosten	180 T	185 T	190 T	196 T	225 T	976 T
Jährlicher Einnahmeüberschuss	3 T	47 T	15 T	36 T	4 T	106 T
Einnahmeüberschuss diskontiert	3 T	42,727	12,397	27,047	2,732 T	87,903T
<b>Szenario I: Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, stark positive Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf Um-</b>						
Veränderung Umsatz durch Steigerung der KDZ um 10 %	20 %	5 %	4 %	3 %	2 %	
Δ Umsatz	220 T	47,5 T	36 T	25,5 T	16 T	345 T
Δ Marketingkosten	100 T	50 T	40 T	25 T	30 T	245 T
Δ Einnahmeüberschuss	120 T	-2,5 T	-4 T	0,5 T	-14 T	100 T
Δ Einnahmeüberschuss diskontiert	120 T	-2,273 T	-3,306 T	0,376 T	-9,562	105,235
<b>Szenario II: Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, geringe positive Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf</b>						
Veränderung Umsatz durch Steigerung der KDZ um 10 %	15 %	3 %	3 %	2 %	2 %	
Δ Umsatz	165 T	25,5 T	27 T	17 T	16 T	253,5 T
Δ Marketingkosten	100 T	50 T	40 T	25 T	30 T	245 T
Δ Einnahmeüberschuss	65 T	-21,5 T	-13 T	-8 T	-14 T	8,5 T
Δ Einnahmeüberschuss diskontiert	65 T	19,545	10,744	-6,011 T	-9,562	19,138 T

Tabelle 5: CLV - positive Veränderung der Kundenzufriedenheit um 10% Indexpunkte, 10% Diskontierungszins, Artz (2016), S. 266

<sup>922</sup> Vgl. Artz (2016), 265 ff.

<sup>923</sup> Manchmal durch die Verringerung des Verkaufspreises

<sup>924</sup> Bspw. Earnings before Interest and Taxes, kurz: EBIT

<sup>925</sup> Kurz: CLV

Das CLV diskontiert zukünftige Zahlungen und stellt diese aktuellen Kosten gegenüber. Damit können Maßnahmen vermieden werden, die zwar die Kundenzufriedenheit steigern, aber in der Praxis unwirtschaftlich sind weil bspw. Umsatzeffekte ausbleiben. Zu beachten gilt, dass diese Daten nicht über Standard-Reports auszuwerten sind und ggf. kundenspezifisch sind, wodurch es eine besondere Herausforderung für viele Unternehmen darstellt.<sup>926</sup>

In diesem Beispiel zum CLV wird der gegenwärtige, diskontierte Einnahmeüberschuss der folgenden 5 Jahre, der mit einem Kunden erzielt werden würde, berechnet. Es wird unterstellt, dass sich die Steigerung der Kundenzufriedenheit um 10 Prozentpunkte erhöht. Dies führt in diesem Beispiel zu zwei möglichen Szenarien bzgl. des Kundenverhaltens unter der Maßgabe identischer Kosten. Beide Szenarien führen zwar zu einem erwarteten, positiven Überschuss von Einnahmen, dennoch wird in Szenario II ein geringerer Einnahmeüberschuss erwirtschaftet als in Szenario I. Daher gilt zu prüfen, ob die Maßnahmen in Steigerung der Kundenzufriedenheit sinnvoll sind, sollte Szenario III eintreten.<sup>927</sup> Dieses Beispiel verdeutlicht ebenfalls, dass die geplanten Maßnahmen, Budgets und resultierende Kundenzufriedenheitswerte sowie deren Auswirkungen im laufenden Geschäftsjahr kontrolliert werden und falls nötig, Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Aus den nicht berücksichtigten Tatbeständen, die im Zuge der Kontrolle der Aktivitäten auftreten können, sollten Lerneffekte abgeleitet werden, die bei der zukünftigen Planung von Kundenzufriedenheit berücksichtigt werden können. So könnten statistische, vergangenheitsbezogene Daten herangezogen werden, die Aufschlüsse über den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenverhalten aufzeigen, um die Entwicklung des Verhaltens der Kunden positiv beeinflussen zu können.<sup>928</sup> Zu beachten gilt bei der Planung von Maßnahmen, dass Investitionen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit ggf. nur bei einem Teil der gegenwärtigen Kunden bestimmter Divisionen zur Renditeerhöhung führt und Maßnahmen nur bei diesen Kunden durchgeführt werden sollten. Maßnahmen für alle Kunden von Alfa Laval würde Unternehmenswerte vernichten, wovon dringend abzuraten ist.<sup>929</sup> Letztendlich gilt es also im Rahmen des Controllings zu überprüfen, welche Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit tatsächlich zum Unternehmenserfolg durch Erreichen bestimmter Erfolgsgrößen wie Markt- und wirtschaftlicher Erfolg sowie Shareholder Value beitragen.<sup>930</sup>

---

<sup>926</sup> Vgl. die Arbeit von Keiningham et al. (2014) zum CLV

<sup>927</sup> Vgl. Artz (2016), S. 266

<sup>928</sup> Vgl. Artz (2016), S. 267

<sup>929</sup> Vgl. Artz (2016), S. 267

<sup>930</sup> Vgl. Homburg/Bucerius (2016), S. 55–56

## 8.2.2 Kundenorientierte Vergütung

Zur Erreichung des Ziels „Steigerung der Kundenzufriedenheit 2017“ wird empfohlen, die Vergütung der Mitarbeiter von Alfa Laval kundenorientiert auszurichten. Dieser Abschnitt beschreibt, wie die Ausrichtung eines solchen Vergütungssystems umgesetzt werden kann. Konkret wird dabei diskutiert, ob das Erreichen oder Verfehlen von Zielen der Kundenzufriedenheit Auswirkungen auf die Vergütung der Mitarbeiter von Alfa Laval haben sollte. Es ist zudem zu klären, auf welche Art die Integration kundenorientierter Bestandteile erfolgen sollte, für welche Hierarchiestufen welche Indikatoren Gültigkeit haben, welche Funktionen die Verantwortung bei der Implementierung übernehmen und wie schlussendlich eine kundenorientierte Vergütung bei Alfa Laval aussehen können.

Die Erfolgsthese, welche eine positive Wirkungskette unterstellt, bildet ein zentrales Argument zur Anpassung des Vergütungssystems bei Alfa Laval. Dieses Theorem unterstellt, dass Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung, Kundenbindung zu Kundenbeziehungsprofitabilität und Kundenprofitabilität zu Shareholder Value führt.<sup>931</sup> Zudem besteht zunehmend Kritik an der Kopplung von Management-Gehältern an wirtschaftlichen Größen wie dem Shareholder Value über der Börsenentwicklung.<sup>932</sup> Besser ist es die Managerleistung über die Erfolgspotenziale messen zu lassen wie bspw. der Kundenzufriedenheit. Die Integration der Kundenzufriedenheit in das Vergütungssystem bedingt die exakte Messung dieser, was ein weiteres Argument dafür ist. Viele Unternehmen stecken sich hohe Kundenzufriedenheits-Ziele, die im täglichen Geschäft nicht oder nur ungenügend exakt verfolgt werden. Dies liegt vordergründig an der fehlenden Ziel- und Vergütungsvereinbarungen mit Mitarbeitern. Insbesondere die Vergütungssysteme im Vertrieb sind primär auf Umsatz, Absatz oder Deckungsbeiträge ausgelegt. Dies führt vordergründig zu Verkaufsverhalten, was Alfa Laval mittelfristig schaden könnte. Die Beziehungsebene von Kunde und Alfa Laval Mitarbeiter könnte dadurch vernachlässigt werden, was zur Senkung der Kundenzufriedenheit führen würde. Derartige Ziele verringern die Motivation, die Beziehung zu pflegen und lediglich Produkte zu verkaufen. Verhaltenshypothesen unterstützen zudem die These nach dem Managementgrundsatz, dass nur diejenigen Aktivitäten erfolgreich von Mitarbeitern erledigt werden, die bezahlt werden ("What gets rewarded, gets done").<sup>933</sup> Demnach wird kundenorientiertes Verhalten vordergründig durch das Vergütungssystem beeinflusst, was von zahlreichen empirischen Arbeiten bestätigt wurde. Vorsicht ist jedoch dann geboten, wenn die Mitarbeiter bereits intrinsisch motiviert sind im Kontext

---

<sup>931</sup> Vgl. u.a. Giering (2000); Kalwani/Narayandas (1995)

<sup>932</sup> Vgl. Becker (1990); Gedenk (1991)

<sup>933</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 334

der Erreichung von Kundenzufriedenheit. Diese intrinsische Motivation kann durch Hinzugabe von extrinsischer Motivation wie Boni zerstört werden. Daher sollte individuell je Mitarbeiter geprüft werden, inwieweit die Verfolgung der Ziele zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bereits ohne Zahlung von Boni erfolgt und somit, ob für bestimmte Ziele keine Notwendigkeit extrinsischer Motivation und Anpassung des Vergütungssystems besteht.<sup>934</sup> Hinzu kommt, dass Erfolgsfaktoren wie das kundenorientierte Verhalten und die Kundenzufriedenheit tendenziell vernachlässigt werden würden, wenn Mitarbeiter dafür nicht separat eine Vergütung erhalten würden.<sup>935</sup> Die Integration von einer Belohnung für mittel- bis langfristige Ziele der Kundenzufriedenheit würde gegenüber kurzfristigen Zielen wie Umsatz- oder Deckungsbeitragsziele ein Gleichgewicht darstellen. Beide Effekte könnten so zu einem optimalen "Mittelweg" führen.<sup>936</sup>

Es bestehen innerhalb der Verhaltenshypothesen auch Argumente, die einer Integration in das Vergütungssystem entgegenwirken. So sieht die sog. "Motivation Crowing Theorie" den Mitarbeiter nicht als primär durch Geld zu steuerndes Wesen an und lenkt den Fokus auf andere Führungstendenzen wie bspw. Lob und Tadel oder Vorleben guter Beispiele. Demnach sind die wichtigsten materiellen Anreize für Mitarbeiter die persönliche Förderung/Beförderung oder der Verbleib im Unternehmen.<sup>937</sup> Zudem könnten Mitarbeiter, die nach Gewinn oder Umsatz bewertet werden, Ihre Anstrengungen zur Erreichung von Zielen der Kundenzufriedenheit nicht vernachlässigen. Nach dieser Hypothese schlägt sich eine negative Kundenzufriedenheit direkt negativ auf den Unternehmenserfolg aus. Die Mitarbeiter sind von sich aus intelligent genug, erkennen die Konsequenzen, orientieren sich langfristig und handeln kundenorientiert.<sup>938</sup> Zudem ist ein Vergütungssystem komplex, kann die Mitarbeiter überfordern und die Performance dieser könnte sich demnach verringern. Dies wurde in diversen wissenschaftlichen Studien gestützt, bei der die Rollenklarheit als kritischer Erfolgsfaktor für berufliche Leistung angesehen wird.<sup>939</sup> Zudem kann die Profitabilität von Alfa Laval insgesamt durch zu starke Maßnahmen in der Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung gefährdet werden.<sup>940</sup>

Die Ausgestaltung eines Vergütungssystems im Bezugsrahmen der Kundenzufriedenheit hängt nicht ausschließlich von den oben aufgeführten Argumenten ab, sondern auch von anderen Faktoren. So könnten im Rahmen der Vergütungsplanung für ein Segment oder eine Division von

---

<sup>934</sup> Vgl. u.a. Frey/Jegen (2001); Gagné/Deci (2005); Homburg/Jensen (2000)

<sup>935</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 335

<sup>936</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 335

<sup>937</sup> Vgl. Dickinson/Villevall (2008); Sliwka (2003)

<sup>938</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 335

<sup>939</sup> Vgl. Singh (1993)

<sup>940</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 336

Alfa Laval Gruppenziele vereinbart werden, durch deren Erreichung die Kundenzufriedenheit gehalten oder erhöht werden kann. Hierbei sollte beurteilt werden, welche Mitarbeitergruppen in welchem Maße und für welches Ziel vergütet werden oder ob eine Vergütung auf Grund bereits vorhandener intrinsischer Motivation überhaupt sinnvoll ist.<sup>941</sup>

Das Anreizsystem kann so ausgerichtet werden, dass Ziele der Kundenzufriedenheit unterstützt werden. Elementare Kriterien zur Identifikation und Integration von Zielen der Kundenzufriedenheit im Vergütungssystem sind **Wertorientierung**, **Beeinflussbarkeit**, **Zeitnähe**, **Exaktheit** sowie **Effizienz**. Das Controlling sollte bei der Implementierung eine federführende Position einnehmen.<sup>942</sup>

**Wertorientierung** als Kriterium bedeutet, dass ein starker Zusammenhang zwischen einem definierten Performancemaß und der Erreichung von definierten Zielen des Unternehmens bestehen muss. Dies ist zwingend einzuhalten, da Veränderungen von Kundenzufriedenheit andernfalls keine oder sogar negative Auswirkungen auf die Erreichung von Unternehmenszielen haben können. Aus diesem Grund gilt dieses Kriterium als das Wichtigste.<sup>943</sup> **Beeinflussbarkeit** als Kriterium bedeutet, dass Mitarbeiter die nach Kundenzufriedenheit bewertet werden, diese auch im Rahmen Ihres Handlungsspielraumes innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens beeinflussen können müssen.<sup>944</sup> Mit der **Zeitnähe** ist der Zeitraum gemeint, der zwischen den Maßnahmen des Mitarbeiters zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Messung der Kundenzufriedenheit verstreicht. Eine kurze Dauer führt bei Mitarbeitern zu Drucksituationen, gute Ergebnisse zu erreichen und wirkt daher motivierend. Häufig werden dadurch kurzfristige Anreize ausgelöst, neue und kreative Möglichkeiten zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu entwickeln. Bei längeren Zeiträumen<sup>945</sup> die Erreichung der Ziele gefährdet, weil die Motivation gering ist oder weil Neubesetzungen oder Umverteilungen im Vertrieb durchgeführt wurden.<sup>946</sup> Die **Exaktheit** beschreibt, dass Alfa Laval die Kundenzufriedenheit präzise und objektiv messen muss. Präzision steht in diesem Fall für eine fehlerfreie Messung und geringe Streuung der Ergebnisse bei mehrfacher Durchführung. Eine geringe Präzision könnte dazu führen, dass besonders gute Leistungen von Mitarbeitern nicht identifiziert werden, wodurch sich die Mitarbeiter von Alfa Laval ungerecht behandelt fühlen könnten. **Effizienz** im Sinne von Kriterien zur Gestaltung eines Anreizsystems bedeutet, dass die Integration der Kundenzufriedenheitsdaten

---

<sup>941</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 338

<sup>942</sup> Vgl. Artz (2016), S. 267 ff., der sich auf Merchant (2006) bezieht

<sup>943</sup> Vgl. Merchant (2006) S. 895

<sup>944</sup> Vgl. Artz (2016), S. 268

<sup>945</sup> Bspw. alle zwei Jahre

<sup>946</sup> Vgl. Artz (2016), S. 268

innerhalb eines Anreiz- und Vergütungssystem betriebswirtschaftlich sinnvoll sein muss, also in Relation zum Mehrwert keine unbeträchtlichen Kosten für Alfa Laval verursachen darf.<sup>947</sup>

Bei der Ausrichtung einer kundenorientierten Vergütung ist zunächst zu empfehlen, dass ein leistungsorientiertes Vergütungssystem implementiert wird. Dieses sollte neben einem Fixum auch einen variablen Anteil an Vergütung aufweisen. Der variable Anteil der Vergütung ist an konkrete Ziele<sup>948</sup> zu koppeln. Daneben sollte der variable Anteil sowohl qualitative als auch quantitative Bestandteile aufweisen. Ein Beispiel für qualitative Ziele könnten Besuchsziele oder die Schulung von Mitarbeitern für kundenorientiertes Verhalten sein. Ein quantitativer Indikator könnte der Kundenzufriedenheits-Index sein. Ziele lassen sich aus der Erhebungsergebnissen ableiten.<sup>949</sup>

Auf Grundlage folgender Kriterien können Kundenzufriedenheitsziele implementiert werden:<sup>950</sup>

1. Sicherstellung des Zusammenhangs zwischen Handlungen der Mitarbeiter und Zielgrößen
2. Verständnis der Mitarbeiter über den Zusammenhang eigener Handlungen und der Zielvariable
3. Verständnis der Mitarbeiter über den Zusammenhang zwischen Zielvariable und übergeordnetem Ziel
4. Akzeptanz der Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über die Messung der Zielvariablen
5. Bedeutsamkeit der an Erreichung des Ziels gekoppelten Belohnung für den Mitarbeiter
6. Abwesenheit von Zielkonflikten für ein klares Rollen- und Verantwortungsbewusstsein.

Eine kundenorientierte Vergütung bedingt, dass Unterschiede innerhalb des Unternehmens bei der Ausgestaltung berücksichtigt werden. Im Folgenden werden daher einige Beispiele gegeben, wie die Ausgestaltung kundenorientierter Vergütung bei Alfa Laval erfolgen könnte.<sup>951</sup>

Die Unternehmensleitung kann den größten Einfluss auf wesentliche Weichenstellungen innerhalb von Alfa Laval ausüben. Zudem kann die Unternehmensleitung Zielkonflikte verarbeiten und lösen. Daher machen auf der Ebene der Unternehmensleitung Ergebnisziele der insgesamt Kundenzufriedenheit sowie Ziele der Verhaltensziele im Zuge von Kundenorientierung durchaus Sinn. In Relation zu anderen, wirtschaftlich bedeutsameren Zielgrößen wie Kosten,

---

<sup>947</sup> Für den interessierten Leser wird an dieser Stelle auf den Beitrag von Artz (2016), S. 267 ff. verwiesen, der detailliert die Integration gem. den Performance-Kriterien nach Merchant (2006) beschreibt

<sup>948</sup> U.a. Ziele der Kundenzufriedenheit, die für den jeweiligen Mitarbeiterkreis beeinflussbar sind

<sup>949</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 338–339

<sup>950</sup> Grundlage ist die Expectancy-Theory, vgl. die Arbeiten von DuBrin (2008); Koontz/Wehrich (2008)

<sup>951</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 340

Umsätze, Ergebnis, Investitionsniveau sind Ziele der Kundenzufriedenheit für das Top-Management eher zweitrangig anzusehen.<sup>952</sup> Die konkrete Ausgestaltung sollte bei Alfa Laval ebenfalls unternehmensindividuell je nach Segment und Funktion erfolgen.<sup>953</sup>

In der Division SD ist die Integration von Kundenzufriedenheit ebenfalls plausibel. Insbesondere gilt dies für Mitarbeiter, die im technischen Kundendienst<sup>954</sup> von Alfa Laval tätig sind. Nahezu alle praxisrelevanten Bearbeitungsfälle des Service sind für den Einsatz kundenorientierter Vergütung auf Service-Mitarbeiter-Ebene möglich, wobei verhaltens- und ergebnisbezogenen Komponenten denkbar sind.<sup>955</sup> Im Rahmen von Veränderungsprozessen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei Alfa Laval würde eine Verknüpfung der Vergütung mit Zielen der Kundenzufriedenheit zu einer erhöhten Kundenorientierung führen.<sup>956</sup>

Im Vertrieb ist durchaus eine gemischte Beurteilung denkbar. In einige Unternehmen sind Vertriebsmitarbeiter eher beratend tätig und führen keine Preis-, Konditions- und Mengenverhandlungen. In diesem Fall ist der Vertrieb dem Kundendienst relativ ähnlich, was eine Empfehlung kundenorientierter Vergütung bedingt. Daneben gilt für die Mehrheit der Unternehmen, dass der Vertrieb die "Speerspitze" des Unternehmens ist. Dieser muss unpopuläre Maßnahmen<sup>957</sup> durchsetzen. Dabei entstehen Interessen- und Rollenkonflikte und eine kundenorientierte Vergütung erscheint problematisch. In diesem Fall müsste Alfa Laval genau überprüfen, in welchem Umfang eine kundenorientierte Vergütung Sinn machen würde. Konkret bedeutet dies, dass analysiert werden sollte, ob eine Mischung von kundenorientierten qualitativen und ergebnisorientierten quantitativen Zielen möglich ist, ohne Zielkonflikte entstehen zu lassen.<sup>958</sup>

Eine besondere Herausforderung besteht bei der Anwendbarkeit kundenorientierter Vergütungsmodelle für Funktionen innerhalb der Produktion, Einkauf und Forschung & Entwicklung. Es empfiehlt sich die Anwendung kundenorientierter Vergütung für interne Bereiche nur sehr eingeschränkt anzuwenden. Dies liegt vordergründig an der Entstehung von Ziel- und Rollenkonflikten wie bspw. innerhalb der Produktion, wo hohe Produktqualität zwar zu erhöhter Kundenzufriedenheit führt, wodurch jedoch erhöhte Kosten entstehen. Darüber hinaus bestehen in der Praxis Zuordnungsprobleme. Ein Beispiel ist die geringe Zufriedenheit mit der Produktqualität. Diese kann auf Grund fehlerhafter Inbetriebnahme oder Transportpannen zurückzuführen

---

<sup>952</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 340

<sup>953</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 340

<sup>954</sup> Nicht Vertrieb von Service-Leistungen

<sup>955</sup> Vgl. die Arbeit von Tuzovic (2004), S. 14

<sup>956</sup> Vg. Jensen (2016), S. 341

<sup>957</sup> Bspw. Preiserhöhungen, Mengenallokation, Zahlungsziele etc.

<sup>958</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 340–341

sein. Daher ist zu überprüfen, ob die Ursache für entstandene Unzufriedenheit eindeutig zurechenbar ist. Daneben muss Alfa Laval bei der Umsetzung gewährleisten, keine Ziel- und Rollenkonflikte entstehen zu lassen.<sup>959</sup>

Im Folgenden wird diskutiert, wie die genaue Umsetzung eines Vergütungssystems bei Alfa Laval aussehen könnte. Konkret wird beschrieben, wie eine Auszahlung eines monetären Bonus an einen bestimmten Grad an Kundenzufriedenheit gekoppelt werden kann. In diesem Kontext sind zwei Schritte zu durchlaufen:<sup>960</sup>

1. Festlegung von Kriterien zur Bemessung und Festlegung von Auszahlungsfunktionen
2. Einführung des Konzeptes bei Alfa Laval

Wie bereits beschrieben dürfen Mitarbeiter nur an Zielen gemessen werden, die sie selbst durch eigenes Handeln erreichen können. Welche Indikatoren demnach eingesetzt werden sollten hängt stark von der Hierarchieebene und Funktion des Mitarbeiters ab. So wäre die Gesamtzufriedenheit ein akzeptables Maß für den Geschäftsführer wohingegen die Freundlichkeit und fachliche Kompetenz eher Kriterien für den Außendienst oder Service von Alfa Laval darstellen.<sup>961</sup> Die Indikatoren, die für die Bewertung von Mitarbeitern, Teams oder des ganzen Unternehmens verwendet werden, sollten zu einem Index verdichtet werden. Über die Teilzufriedenheiten wird ein arithmetisches Mittel<sup>962</sup> gebildet. Die Wichtigkeiten der einzelnen Parameter können durch die Kausalanalyse, multiple Regression oder andere Verfahren<sup>963</sup> ermittelt werden. Diese Methode ermöglicht Aufschlüsse, in welchem Umfang die Zufriedenheiten mit den unterschiedlichen Leistungsparametern zur Bildung der Gesamtzufriedenheit beitragen.<sup>964</sup>

Als erstes ist jedoch die Fragestellung zu beantworten, ob die Kundenzufriedenheit gesteigert oder auf dem Niveau der Messung gehalten werden soll. Eine Steigerung der Kundenzufriedenheit ist insbesondere bei kritischen Ergebnissen bei bestimmten Dimensionen oder Fragen als Zielgröße zu definieren. Oft ist es jedoch Herausforderung genug, die aktuelle Kundenzufriedenheit auf Vorjahresniveau zu halten.<sup>965</sup>

---

<sup>959</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 341

<sup>960</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 341

<sup>961</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 343

<sup>962</sup> Gewichtet oder ungewichtet

<sup>963</sup> Siehe Kapitel 8.1.3

<sup>964</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 343–344

<sup>965</sup> Bei Werten der Kundenzufriedenheit von über 90 bspw.; vgl. Jensen (2016), S. 344

Bei der Höhe der jeweiligen Kundenzufriedenheitswerte<sup>966</sup> sind zunächst die Höhe der Werte je Kriterium, die als Normalleistung, Exzellenz und Inakzeptanz betitelt werden, zu definieren. Danach wird beschlossen, für welche der drei Bereiche welcher Boni gezahlt werden soll:<sup>967</sup>

1. **Normalleistung:** Es ist zu definieren, was die Normalleistung des jeweiligen Marktes ist und welcher Betrag bei Erreichen der Normalleistung ausgeschüttet werden sollte. Normalleistung liegt bei einer Zufriedenheit von 75 bis 80. Je nach Unternehmensstrategie sollte die Definition der Normalleistung variieren. Ein Kostenführer hat demnach eine geringere Normalleistung als ein Qualitätsführer.
2. **Exzellenz:** Ein herausragendes Niveau der Zufriedenheit ist bei über 90
3. **Inakzeptanz:** Sinkt der Wert zur vorherigen Messung unterhalb von 70 Punkten besteht ein inakzeptables Leistungsniveau der Kundenzufriedenheit. Unterhalb dieser Schwelle ist nicht zu empfehlen, einen Bonus zu vergüten. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, der durch zukünftige Anstrengungen des Mitarbeiters und nachträglicher Anpassung auf dem Level Exzellenz gesondert mit einem erhöhten Bonus vergütet werden könnte.

Denkbar sind auch Modelle, wonach ein Bonus zum Erreichen bestimmter Kundenzufriedenheitswerte nur dann zur Auszahlung kommen, wenn kein Leistungskriterium des Mitarbeiters unterhalb von 70, also im inakzeptablen Bereich liegt. Dieses Vorgehen ist drastisch, hat aber eine starke Signalwirkung, wodurch kurzfristige wirtschaftliche Einzelziele nicht auf Kosten der Kundenzufriedenheit erreicht werden sollten.<sup>968</sup>

Bei der Umsetzung eines neuen, an Kundenzufriedenheit angepassten Vergütungsmodells besteht die abschließende Frage, welche Vergütung bei welchen Kundenzufriedenheitswerten erfolgen sollte. Grds. ist eine Vielzahl an Modellen möglich, konkret vorgestellt werden in diesem Kontext vier verschiedene Modelle:<sup>969</sup>

---

<sup>966</sup> KZI, Dimension und Einzelfragen

<sup>967</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 344

<sup>968</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 344–345

<sup>969</sup> Gem. der Arbeit von Homburg/Jensen (17.05.1999)

### 1. einfaches, lineares Modell

Dieses Modell bietet die gerechteste Möglichkeit der Vergütung an. Jede Veränderung der Kundenzufriedenheit führt unmittelbar zur Veränderung der Auszahlung an die Mitarbeiter. Auf Grund dieser Fairness ist dieses Modell sehr "nervös", da die stetige Anpassung der Kundenzufriedenheit insb. bei kontinuierlichen und vielen Messungen ebenfalls die Vergütungshöhe anpasst. Exponentielle Modelle in diesem Kontext sind ebenfalls denkbar, wobei diese im Rahmen der "Nervosität" noch stärker benachteiligt sind.

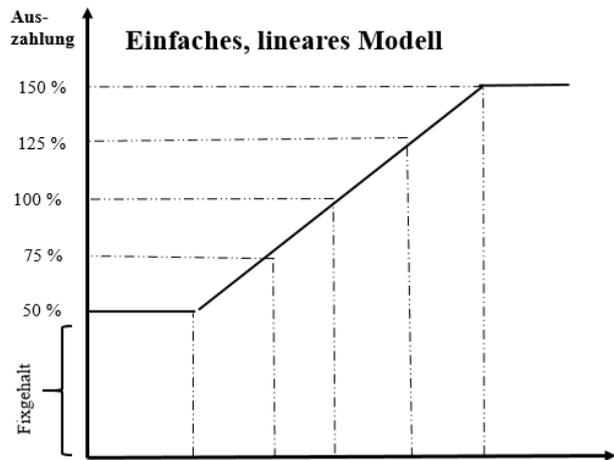


Abbildung 16: Einfaches, lineares Modell, Jensen (2016), S. 346

### 2. einfaches Stufenmodell

Das Hauptmerkmal dieses Modells ist der Toleranzbereich mit konstanter Vergütung. Im Rahmen des Toleranzbereiches besteht kein akuter Handlungsbedarf seitens Alfa Laval. Dieses Modell ist stabiler, da nicht bei jeglicher Änderung der Zufriedenheit innerhalb des Toleranzbereiches eine Anpassung der Vergütung stattfindet. Weitere Vorteile sind die hohe Transparenz des Modells

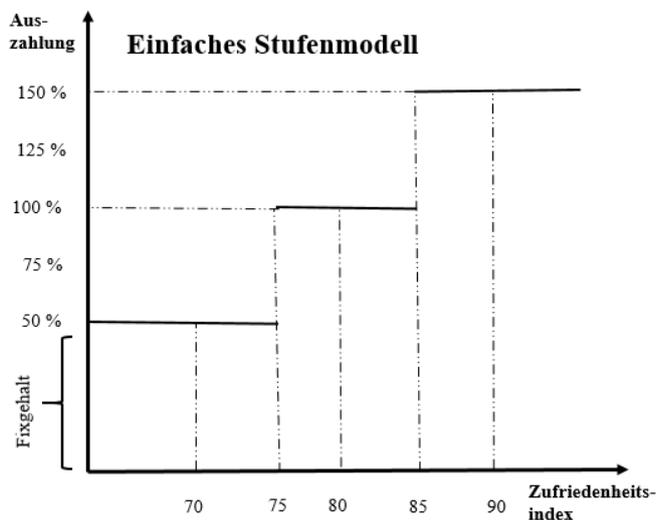


Abbildung 17: Einfaches Stufenmodell, Jensen (2016), S. 346

und der damit verbundenen leichten Kommunizierbarkeit. Im Vergleich zum einfachen, linearen Modell ist das einfache Stufenmodell ungerechter, da außerhalb des Toleranzbereiches sofort der Minimal- bzw. Maximalbonus aktiviert wird.

Beide Modelle weisen jedoch Nachteile auf, daher empfiehlt sich die Mischform von Modellen.

### 3. lineares Modell mit einem Toleranzbereich

Das lineare Modell mit Toleranzbereich ist eine derartige Mischform. Hier wird findet innerhalb des Toleranzbereiches eine konstante Vergütung statt. Entwickelt sich die Kundenzufriedenheit so positiv oder negativ, dass der Toleranzbereich verlassen wird, findet eine lineare Anpassung auf das genaue Zufriedenheitsniveau statt. Somit wird der Nachteil verhindert, dass gemäß einfachem Stufenmodell sofort der Minimal- oder Maximalbetrag fällig wird

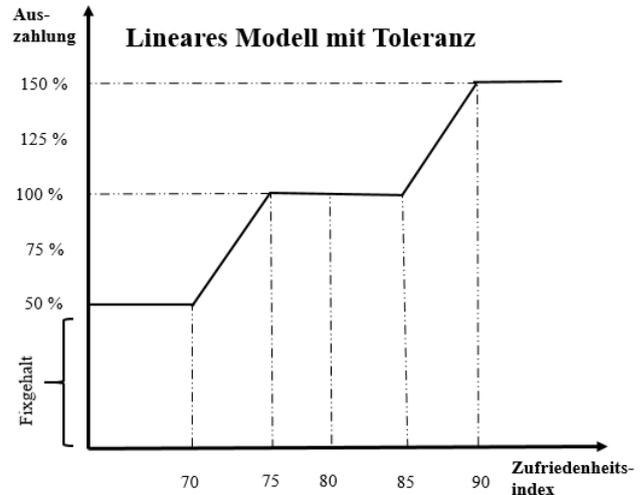


Abbildung 18: Lineares Modell mit Toleranz, Jensen (2016), S. 346

und eine gerechte Entlohnung gem. Performance der Kundenzufriedenheit außerhalb des Toleranzbereiches wird ermöglicht. Auch hier besteht, zumindest außerhalb des Toleranzbereiches gem. einfachem, linearen Modell, ein erhöhter Aufwand, der durch Performance innerhalb des Toleranzbereiches jedoch wieder ausgeglichen wird.

### 4. differenziertes Stufenmodell

Dieses Modell löst die Ungerechtigkeit des einfachen Stufenmodells und der Auszahlung der Maximal- bzw. Minimalvergütung außerhalb des Toleranzbereiches auf indem weitere Stufen der Vergütungshöhe eingebaut werden. Ein weiterer Vorteil ist die Auflösung der "Nervösität" durch stetige und unmittelbare Anpassung der Vergütung außerhalb des Toleranzbereiches gem. linearem Modell mit Toleranzbereich. Das Modell wird mit zunehmender Stufenzahl dem linearen, also gerechtesten Modell, immer ähnlicher.

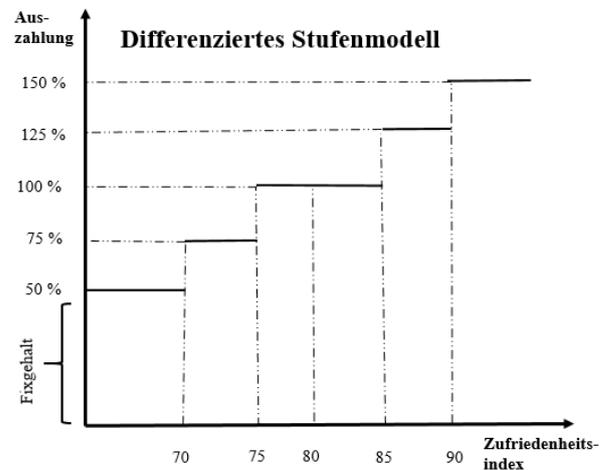


Abbildung 19: Differenziertes Stufenmodell, Jensen (2016), S. 346

Auf Grundlage der Ausführungen wird Alfa Laval empfohlen, eine **Vorlaufzeit von ein bis zwei Jahren einzuplanen**, um Mitarbeiter nicht zu überfordern. Innerhalb dieser Zeit können die Mitarbeiter von Alfa Laval lernen, Kundenzufriedenheitsmessungen und Anpassungen der Vergütung auf Grundlage der Messungen zu akzeptieren. Erst dann sollten die Ergebnisse mit der

Vergütung verknüpft werden. Die fehlende Akzeptanz würde insbesondere dann zur Demotivation führen, wenn nach erster Messung direkt negative Ergebnisse identifiziert würden, wodurch Ziele nicht erreicht werden würden und damit direkt die Vergütung sinken würde.<sup>970</sup>

Die Förderung und Akzeptanz eines kundenorientierten Vergütungssystems ist zunächst **Top-Down einzuführen**. Das bedeutet, dass die Anpassung des Vergütungssystems zuerst bei der Vergütung des Top-Managements implementiert wird, da diese als Vorbilder gelten und somit die Akzeptanz der Anpassung vorleben können.<sup>971</sup> Eine **professionelle Durchführung der Kundenzufriedenheitsstudie** ist maßgeblich für die Akzeptanz einer Anpassung der Vergütung. Entergon wird die Kundenzufriedenheitsstudie durchführen. Entergon kann die Studien professionell und effizient durchführen, wodurch mangelnde Akzeptanz der Mitarbeiter bei Alfa Laval verhindert werden können.<sup>972</sup> Die **Transparenz des Vergütungssystems** ist zwingend notwendig. Mitarbeiter müssen den Mechanismus der Vergütung verstehen, um die Motivation hochzuhalten und Ihre Anstrengungen in die Richtung zu lenken, den Bonus zu erhalten. Daher ist **interne Kommunikation** besonders zu empfehlen.<sup>973</sup> Die **Gerechtigkeit der Vergütung** ist ebenfalls zwingend für eine erfolgreiche Implementierung, da dies hohe Motivation bedingt. Daher sollten Mitarbeiter von Alfa Laval nur an den Kriterien gemessen werden, die beeinflussbar sind. Denkbar ist es, im Vorwege einen **Testlauf** durchzuführen, der überprüft, ob die Indikatoren zur Messung der Zufriedenheit realistisch sind oder optimiert werden müssen.<sup>974</sup> Als Vergütungsmodell wird das **differenzierte Stufenmodell** empfohlen. Auf der einen Seite ist es im Sinne der Gerechtigkeit im Kontext einer fairen Bonuszahlung dem linearen Modell sehr ähnlich und die Komplexität durch stetige Anpassung wird aufgehoben, da Bereiche mit definierter Vergütung im Vorwege durch das Controlling festgelegt werden. Somit ist eine Anpassung nur dann nötig, wenn Mitarbeiter die Stufe des Performance-Bereiches der Kundenzufriedenheit verlassen auf einer nächsthöhere oder -niedrigere Stufe befinden, wobei der Auszahlungsbetrag des Bonus in diesem Falle auch feststeht und nicht jedes Mal berechnet werden muss. Da die Kundenzufriedenheit jährlich erfasst wird, ist der Aufwand dadurch ebenfalls begrenzt, da der Bonus in Bezug auf die Kundenzufriedenheit damit nur jährlich angepasst werden müsste.

---

<sup>970</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 346 ff.

<sup>971</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 346 ff.

<sup>972</sup> Ca. 87 % der Unternehmen lassen Studien durch externe Agenturen durchführen, vgl. Homburg/Jensen (1998); diese Empfehlung entspricht zudem den Empfehlungen gem. Kapitel 4.4 und Kapitel 7.7

<sup>973</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 346

<sup>974</sup> Vgl. Jensen (2016), S. 346–347

### 8.2.3 Kundenorientierte Mitarbeiter

Für die kontinuierliche Optimierung der Kundenzufriedenheit ist es elementar, dass die Mitarbeiter von Alfa Laval in Ihrer Einstellung und Ihrem Verhalten kundenorientiert handeln. In diesem Abschnitt wird diskutiert, inwieweit die Kundenorientierung bei Alfa Laval möglich gemacht werden kann. Konkret wird dabei auf die Einstellung und das Verhalten der Alfa Laval Mitarbeiter mit Kundenkontakt eingegangen und beschrieben, wie Kundenorientierung gemessen und verstärkt werden kann.

Heutzutage ist die Interaktion von Kunde und Lieferant von größerem Interesse als rein produktbezogene Aspekte wie Qualität des Produktes oder der Dienstleistung.<sup>975</sup> Ein positiver Zusammenhang zwischen der Interaktionsqualität bei Kunde-Lieferanten-Beziehungen und Kundenzufriedenheit wurde vielfach nachgewiesen. Der Großteil der Arbeiten hat sich dabei auf die positive Entwicklung der Kundenzufriedenheit durch kundenorientierte Mitarbeiter zugewandt.<sup>976</sup> Es konnte ebenfalls mehrfach nachgewiesen werden, dass Mitarbeiter mit hoher Kundenorientierung die Kundenzufriedenheit steigern.<sup>977</sup> Aus diesem Grund wird der Alfa Laval empfohlen, die Kundenorientierung als Instrument zur Zielerreichung „Steigerung der Kundenzufriedenheit bis 2017“ einzusetzen.<sup>978</sup>

Die Kundenorientierung setzt sich aus den Einflussgrößen der Einstellung und des Verhaltens der Mitarbeiter zusammen, die Kontakt zu Kunden haben. Die meisten empirischen Studien behandeln zwar lediglich die Perspektive des Verhaltens und vernachlässigen die Einstellung.<sup>979</sup> Diese Arbeiten werden heutzutage jedoch vielfach kritisiert, weil das Verhalten der Mitarbeiter situativen Einflüssen durch das eigene Unternehmen und Kunden direkt ausgesetzt ist.<sup>980</sup> Daher ist die Einstellung der Mitarbeiter ebenfalls bei der Messung und Optimierung der Kundenorientierung zu erfassen.<sup>981</sup> Das Verständnis von Kundenorientierung wird daher als zweidimensionales Konstrukt angesehen mit den Komponenten kundenorientierter *Einstellung* und kundenorientiertem *Verhalten*.<sup>982</sup> Die *Einstellung* im Sinne einer idealtypischen Kundenorientierung wird demnach als Denkhaltung verstanden, die dadurch geprägt ist, dass der Mitarbeiter die Kundenorientierung für sich selbst und sein Unternehmen verinnerlicht hat.<sup>983</sup>

---

<sup>975</sup> Vgl. Stock-Homburg (2016), S. 281, siehe auch Kapitel 4.2 und Kapitel 6.3

<sup>976</sup> Vgl. Bettencourt/Brown (1997); Grund (1998); Ramsey/Sohi (1997); Stock/Hoyer (2005)

<sup>977</sup> Vgl. Goff et al. (1997); Grewal/Sharma (1991); Hartline et al. (2000); Kelley (1992); Spreng et al. (1995)

<sup>978</sup> Vgl. Stock-Homburg (2016), S. 282

<sup>979</sup> Siehe u.a. Boles et al. (2001); Brady/Cronin (2001); Samiee/Anckar (1998); Saxe/Weitz (1982); Thomas et al. (2001)

<sup>980</sup> Vgl. Chonko et al. (1986); Williams/Wiener (1990)

<sup>981</sup> Vgl. Sharma (1999)

<sup>982</sup> Vgl. Homburg/Stock (2000); Stock/Hoyer (2005); Stock (2002)

<sup>983</sup> Vgl. Homburg/Stock (2000) S. 19

Kundenorientiertes **Verhalten** von Mitarbeitern zeichnet sich durch freundlichen und zuvorkommenden Umgang mit Kunden aus und ist geprägt durch regelmäßige Diskussion über Kundenbedürfnisse.<sup>984</sup>

Die Einordnung der Kundenorientierung dieses zweidimensionalen Konstrukts kann nach der Portfolio-Matrix "Kundenorientierungsprofil" erfolgen.<sup>985</sup> Diese stellt die kundenorientierte Einstellung dem Verhalten gegenüber, beschreibt damit vier mögliche Kundenorientierungstypen und ermöglicht die Kategorisierung von Mitarbeitern innerhalb dieser Matrix:

1. **Kundenorientierungsmuffel**
2. **Der Aufgesetzte**
3. **Der Ungeschliffene**
4. **Der wirklich Kundenorientierte**

Der **Kundenorientierungsmuffel** ist sowohl vom Verhalten als auch von der inneren Einstellung und Denkweise wenig kundenorientiert. **Der Ungeschliffene** hingegen verfügt über eine äußerst ausgeprägte kundenorientierte Denkweise und Einstellung. Das kundenorientierte Verhalten gegen-

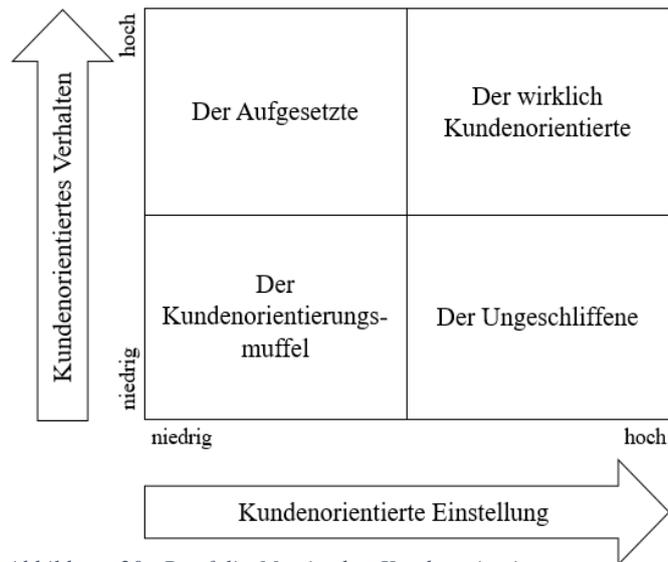


Abbildung 20: Portfolio-Matrix des Kundenorientierungsprofils gem. Homburg/Stock-Homburg (2012)

über Kunden hingegen hat hier Entwicklungspotenzial. Dies liegt i.d.R. an Kommunikationsdefiziten oder entsprechenden Defiziten in der Verhaltensweise, die durch Trainings behoben werden kann. Der **aufgesetzte Kundenorientierte** weist zwar ein hohes, kundenorientiertes Verhalten auf, jedoch ist seine Einstellung wenig kundenorientiert. Erklärt werden kann dieses Phänomen dadurch, dass Trainings und Seminare das Verhalten des Mitarbeiters hin zur Kundenorientierung entwickelt haben. Diese Mitarbeiter verfügen jedoch nicht über ein Bewusstsein für Kunden und deren Bedürfnisse und strahlen wenig Authentizität aus. Der **wirklich kundenorientierte Mitarbeiter** verfügt über äußerst ausgeprägte Kundenorientierung, die in der Denkweise tief verankert ist und sich im Verhalten gegenüber Kunden zeigt.<sup>986</sup>

<sup>984</sup> Vgl. Hoffman/Ingram (1992) S. 963; Saxe/Weitz (1982) S. 343

<sup>985</sup> Vgl. die Arbeit von Homburg/Stock (2000) zum „Kundenorientierungsprofil“

<sup>986</sup> Vgl. Stock-Homburg (2016), S. 284

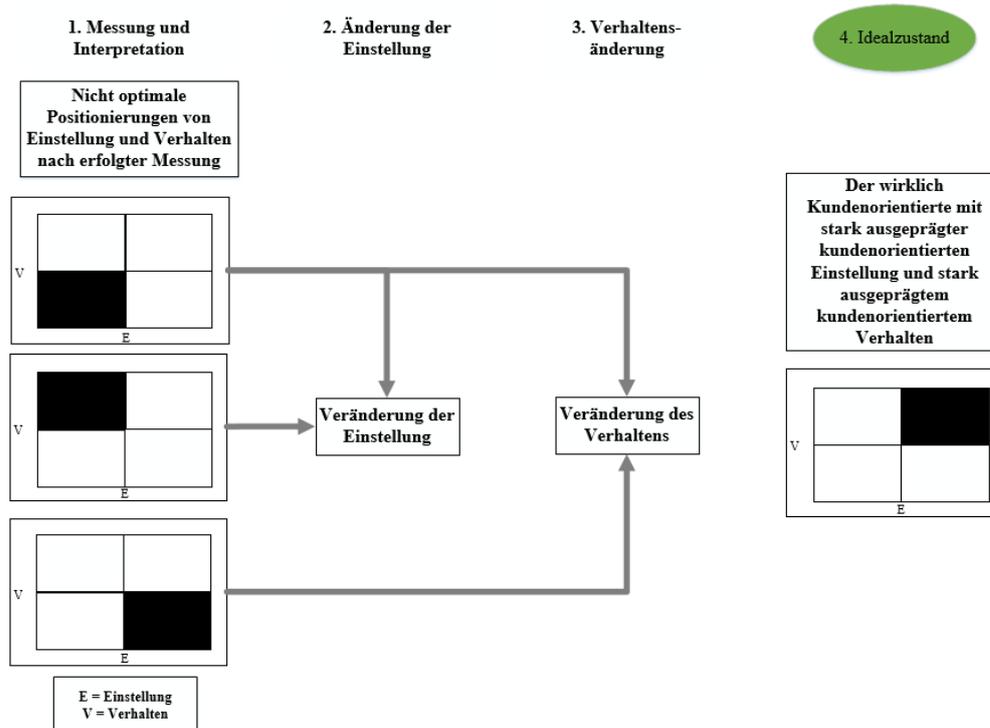


Abbildung 21: Wie kundenorientierte Einstellung und Verhalten optimiert wird, in Anlehnung an Stock-Homburg (2016), S. 284

Der Veränderungsprozess hin zum **wirklich Kundenorientierten** lässt sich im Hinblick auf das zweidimensionale Konstrukt in zwei Stufen aufteilen. Zunächst ist die **Einstellung der Mitarbeiter** zu messen und zu interpretieren. Darauf aufbauend kann die **Einstellung hin zur Kundenorientierung** verändert werden. Synchron verhält es sich bei der Veränderung der **Verhaltensweise von Mitarbeitern**. Zunächst muss auch diese gemessen werden und im Anschluss bei denjenigen Mitarbeitern angepasst werden, die hier Defizite aufweisen.<sup>987</sup>

Die **Messung kundenorientierter Einstellung** erfolgt über die Erfassung der Denkhaltung von Mitarbeitern gegenüber Kunden allgemein. Begleitet wird die Messung über vorher definierte Größen mit elementarem Einfluss auf die kundenorientierte Einstellung. In diesem Fall wird die Motivation der Kundenorientierung, Erfahrungen im Umgang mit Kunden und Merkmale der Persönlichkeit gemessen.<sup>988</sup> Sind Steigerungspotenziale im Rahmen kundenorientierter Einstellung identifiziert, bestehen einige Möglichkeiten, diese umzusetzen. Diese beruhen auf psychologischen Forschungsarbeiten. Demnach konnten vier Einflussgrößen identifiziert werden:<sup>989</sup>

<sup>987</sup> Vgl. Stock-Homburg (2016), S. 284

<sup>988</sup> Im Zuge dieser Ausarbeitung wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Beschreibung verzichtet, da dies im Rahmen dieser Ausarbeitung den Rahmen sprengen würde. Für den interessierten Leser sei auf Homburg/Stock (2000), S. 32 ff. und Stock-Homburg (2016) S. 285 ff. verwiesen

<sup>989</sup> Für ein umfangreiches Verständnis der Maßnahmen wird an dieser Stelle auf Homburg/Stock (2000), S. 32 ff. und Stock-Homburg (2016) S. 286 ff. verwiesen

1. Motivation zur Kundenorientierung ermöglichen durch Verdeutlichung der Wichtigkeit von Kundenorientierung für das Unternehmen und den Mitarbeiter selbst, Verankerung in persönlichen Zielen.
2. Erfahrungen im Umgang mit Kunden, konstruktiver Umgang mit negativen Kundenerfahrungen sowie eines angemessenen Ressourcen-Managements je Kunden vorzugeben
3. Persönlichkeitsmerkmale durch Training schulen: Selbstwertgefühl, Kontaktfreude und Einfühlungsvermögen
4. Führungsverhalten wie Leistungs-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung der Führung

Die Messung, inwieweit Alfa laval Mitarbeiter kundenorientiert verhalten, erfolgt auf Grundlage von Aussagen, die bei Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden abgefragt werden. Beispielhafte Aussagen über kundenorientiertes Verhalten können wie folgt formuliert werden:<sup>990</sup>

- Der Mitarbeiter unterstützt aktiv beim Erreichen von Zielen der Kunden
- Der Mitarbeiter lässt Kunden ausreden
- ...hört aktiv oder ... ausreichend zu usw.

Die Steigerung kundenorientierten Verhaltens erfolgt durch drei zentrale Einflussgrößen:<sup>991</sup>

1. Sozialkompetenz wie Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter
2. Selbstorganisation wie der Fähigkeit von Alfa Laval Mitarbeitern, die eigene Arbeitsweise effizient und reibungslos zu gestalten
3. Mitarbeiterzufriedenheit

Um einen Veränderungsprozess hin zu kundenorientiertem Verhalten anzugehen ist es ratsam, eine hohe Systematik zu befolgen. Diese ist durch ein vierphasiges Konzept gekennzeichnet:<sup>992</sup>

1. qualitative Analyse –Erfassung bisheriger Kundenorientierung und Eindruck der Akzeptanz der Mitarbeiter von Alfa Laval für Maßnahmen zur Steigerung von Kundenorientierung
2. quantitative Analyse – Auswertung und Interpretation der Befragungsergebnisse
3. Umsetzung durch Workshops, Team-Coaching und Coaching einzelner Mitarbeiter
4. Erfolgskontrolle durch Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen auf Mitarbeiter-, Team- und Abteilungs- und unternehmensübergreifender Ebene

---

<sup>990</sup> Eine detaillierte Beschreibung zur Messung kundenorientierten Verhaltens sei an dieser Stelle auf Homburg/Stock (2000) S. 34 und Stock-Homburg (2016) S. 288 ff. und für die Steigerung kundenorientierten Verhaltens auf Homburg/Stock (2000) S. 117 sowie Stock-Homburg (2016) S. 289 ff. verwiesen

<sup>991</sup> Die Mitarbeiterzufriedenheit wird bei Alfa Laval bereits jährlich erhoben, wodurch eine optimale Voraussetzung des kundenorientierten Verhaltens gegeben ist; für eine detaillierte Beschreibung vgl. Homburg/Stock-Homburg (2012) S. 117; Stock-Homburg (2016) S. 292 ff.

<sup>992</sup> Vgl. Stock-Homburg (2016), S. 290

#### 8.2.4 Preisfairness

Das Konstrukt Preisfairness liefert Erklärungen und Prognosen über das Kaufverhalten von Kunden.<sup>993</sup> Damit ermöglicht dieses Kapitel Alfa Laval als Anbieter einen Überblick zu erhalten, inwieweit faire Preispolitik aus der Perspektive des Kunden zur Erhöhung der Zufriedenheit beitragen kann.<sup>994</sup> Der Preis als solcher ist einer von vielen Eigenschaften eines Produktes.<sup>995</sup> Der Preis kann auch als eins von mehreren wichtigen Indikatoren eines hypothetischen Konstruktes bezeichnet werden.<sup>996</sup> Der Preis als solcher ist im Rahmen von Urteilen der Kundenzufriedenheit ein häufig vernachlässigtes Kriterium. Auf Grundlage des ausgeprägten Preiswettbewerbs vieler Branchen und Sektoren, wie es auch bei Alfa Laval der Fall ist, ist dies bemerkenswert. Insbesondere vor dem Hintergrund, da das Preis-Leistungs-Verhältnis aus Perspektive der Kunden ein immer wichtigeres Entscheidungskriterium bei der Wahl eines Lieferanten ist.<sup>997</sup> Im Bezugsrahmen kundenzufriedenheitsrelevanter Studien wird der Indikator der Preisfairness meist sogar komplett ignoriert. Dies liegt vordergründig daran, da viele Anbieter den Fokus auf das Kriterium Preis-Leistungs-Verhältnis lenken, wobei die Leistungsdimension die zentrale Aufmerksamkeit erfährt wohingegen die Dimension des Preises eindeutig vernachlässigt wird.<sup>998</sup>

#### **Wie Kunden Preise beurteilen und was als fair und was als unfair empfunden wird**

Kamen/Toman (1970) beschreiben in Ihrer Untersuchung den Begriff Ankerpreis. Dieser entsteht auf Grund des Zusammenhangs von Fairness und Preisbeurteilung. Demnach legen Kunden auf Grund von Käuferfahrungen für relevante Produkte einen Preis fest. Der Preis gilt als Ankerpunkt zur Beurteilung des tatsächlichen Kaufpreises.<sup>999</sup> In der Wirtschaftsforschung erfährt dieser Ansatz in den 1970ern und 1980ern Aufmerksamkeit.<sup>1000</sup> Diese Arbeiten befassen sich mit fairem Preisgeben und der Relevanz wahrgenommener Unfairness<sup>1001</sup>

Kunden bilden also Referenzen, an Hand derer Fairness beurteilt wird. Derartige Referenzen sind aktuelle Marktpreise, unverbindliche Preisempfehlungen oder Vergangenheitspreise. Wird gegen diese Referenz verstoßen entsteht ein subjektives Empfinden von unfairerem Verhalten

---

<sup>993</sup> Vgl. Herrmann et al. (2016), S. 311

<sup>994</sup> Vgl. Herrmann et al. (2016), S. 307

<sup>995</sup> Vgl. Oliver (1992) S. 238

<sup>996</sup> Vgl. Fornell et al. (1996); Voss et al. (1998) S. 50 ff.; Zeithaml (1988) S. 5 ff.

<sup>997</sup> Vgl. Diller (1999), S. 39

<sup>998</sup> Vgl. Herrmann et al. (2016), S. 307

<sup>999</sup> Vgl. Kamen/Toman (1970) S. 27, Kritik am Ansatz diskutiert Diller (1991) S. 103 ff. und Monroe (1971) S. 249; eine Rechtfertigung geben Kamen/Toman (1971) S. 252 ff.

<sup>1000</sup> Vgl. Arrow (1973), S. 303 ff. und Hirschmann (1970)

<sup>1001</sup> Vgl. Herrmann et al. (2016), S. 308

dem Kunden gegenüber.<sup>1002</sup> Kunden können sich Ihren Referenzpreis auch über andere Indikatoren erwerben. Hat ein Kunde bspw. einen Einblick in die Kostenstruktur von Alfa Laval, so kann er sich einen aus Perspektive des Kunden akzeptablen Gewinn selbst errechnen. Dieser Gewinn wird auf die bemessenen Kosten des Produktes aufgeschlagen, wodurch der Referenzpreis entsteht. Ist der tatsächliche Preis höher als der selbst gebildete Referenzpreis, empfindet der Kunde Preisunfairness. Ist der tatsächliche Preis niedriger, so wird der Preis als fair beurteilt.<sup>1003</sup>

Bei der Beurteilung der Preisfairness durch den Kunden wird zwischen *tatsächlicher Preisänderung* und das durch *psychosoziale Größen* beeinflusste empfundene Preisurteil unterschieden. Viele Studien geben als wesentliche *psychosoziale Größen* Faktoren die empfundene Abhängigkeit zum Lieferanten, Preispolitik der Vergangenheit sowie Image des Lieferanten an. Diese haben einen entscheidenden Einfluss auf die Beurteilung empfundener Preisfairness.<sup>1004</sup>

Eine weitere Unterscheidung besteht zwischen *ökonomischer* und *sozialer* Komponente. Die *ökonomische Komponente* im Rahmen der Überprüfung der Preisfairness gibt an, ob das vom Kunden wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis als fair oder unfair empfunden wird.<sup>1005</sup> Ist der Preis im Verhältnis zur empfangenen Leistung zu hoch oder die Erhöhung des Preises unangemessen, wird dies vom Kunden als unfair wahrgenommen.<sup>1006</sup> Der *soziale Indikator* beschreibt dagegen den Zusammenhang zwischen *tatsächlichem Preis eines Gutes* und dem *sozial akzeptierten Preis*<sup>1007</sup>. Dabei spielt insbesondere das Ausnutzen der Marktmacht eine Rolle. So würde Alfa Laval gegen sozial akzeptierte Preise verstoßen, wenn diese die Marktmacht zu Ungunsten Ihrer eigenen Kunden ausnutzen, woraufhin die Kunden das Preisgebaren als unfair bezeichnen würden. Beispielhaft ist hier eine Preiserhöhung auf Schneeschaukeln bei plötzlichem Wintereinbruch zu nennen.<sup>1008</sup> Dabei erscheint allein die Preiserhöhung als eine zu diesem Zeitpunkt totale Ausnutzung der Notlage.<sup>1009</sup> Preisfairness besteht daher immer dann, wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis aus Perspektive des Kunden als gerecht eingestuft wird. Gerechtheit bedeutet in diesem Fall, dass der tatsächliche Preis nicht höher ausfallen darf als der sozial akzeptierte Preis.<sup>1010</sup> Damit wird ein Gefühl der Fairness aus Kunden-Perspektive immer

---

<sup>1002</sup> Vgl. Kahneman et al. (1986b), S. 730

<sup>1003</sup> Vgl. Kahneman et al. (1986b), S. 729 ff.

<sup>1004</sup> Vgl. Campbell (1999), S. 190; Maxwell (1995), S. 23 ff.

<sup>1005</sup> Vgl. Bolton/Lemon (1999), S. 173, die diese Komponente als "payment equity" bezeichnet

<sup>1006</sup> Vgl. Kahneman et al. (1986b), S. 729; Oliver/Swan (1989b), S. 25

<sup>1007</sup> Oder der Zusammenhang zwischen dem tatsächlichen Ausmaß der Preiserhöhung und der sozial akzeptierten Preiserhöhung

<sup>1008</sup> Vgl. Kahneman et al. (1986b), S. 729

<sup>1009</sup> Vgl. Maxwell (1995), S. 23

<sup>1010</sup> Vgl. Herrmann et al. (2016), S. 312

dann ausgelöst, wenn der geleistete Einsatz<sup>1011</sup> dem wahrgenommenen Ergebnis<sup>1012</sup> entspricht. Wird dieses "Ergebnis-Einsatz-Verhältnis" als nicht gerechtfertigt beurteilt entsteht bei Kunden das Empfinden unfairen Preisgestaltung.<sup>1013</sup>

### **Beispiele zur Entstehung unfairen Preisempfindens**

Schwierig verhält es sich für Unternehmen, wenn *Kostenersparnisse* erzielt werden, die sich nicht im Verkaufspreis bemerkbar machen. So konnte bewiesen werden, dass nur wenige Kunden dem Lieferanten glauben, dass sämtliche Kostenersparnisse sich in niedrigeren Verkaufspreisen niederschlagen, also die Kostenvorteile an die Kunden weitergegeben werden.<sup>1014</sup> Unfares Preisempfinden entsteht auch, wenn Lieferanten die *eigene Marktmacht ausnutzen* und entsprechende Preise mit dem Ziel der Gewinnoptimierung durchsetzen wollen. Es konnte nachgewiesen werden, dass situative Faktoren die subjektiv empfundene Preisfairness beeinflussen.<sup>1015</sup> Bspw. beeinflusst die *Servicequalität* die Beurteilung von Preisfairness.<sup>1016</sup> Bei der Beurteilung von Preis-Gerechtigkeit nimmt die wahrgenommene Preiskomplexität eine entscheidende Rolle ein. *Erhöhte Komplexität* führt demnach neben gering empfundener Preisfairness zur Empfindung höherer Kosten und niedriger Transparenz der Preispolitik des Lieferanten. Dieser Umstand führt dazu, dass Kunden simple und transparente Preise und Kalkulationen den komplexen, intransparenten Preislisten bevorzugen, selbst wenn die Produkte des Lieferanten mit transparenter, simpler Preiskalkulation teurer sind.<sup>1017</sup>

### **Welche Maßnahmen als faire und unfaire Preisveränderungen beurteilt werden**

Häufig entsteht ein unfaires Preisempfinden erst nach der Veränderung von Preisen. So konnte nachgewiesen werden, dass ein bestehender Preis erst vom Kunden überprüft wird nachdem eine Preisänderung stattfand. Dieser Umstand bringt Kunden dazu, über den Preis nachzudenken.<sup>1018</sup> Als grds. *fair* beurteilt werden Preiserhöhungen, die *durch gestiegene Kosten verursacht* werden. Daher gilt es für Alfa Laval bei potenziellen Preiserhöhungen auf Grundlage gesteigener Kosten eine transparente Informationspolitik zu betreiben.<sup>1019</sup> Preiserhöhungen, die

---

<sup>1011</sup> I.d.R. die Bezahlung für ein Produkt oder eine Dienstleistung

<sup>1012</sup> Der Leistung des Unternehmens in Gestalt des Produktes / der Dienstleistung

<sup>1013</sup> Vgl. Bolton/Lemon (1999), S. 175; Bolton et al. (2003), S. 475; Kahneman et al. (1986b), S. 731

<sup>1014</sup> Vgl. Kahneman et al. (1986b), S. 734

<sup>1015</sup> Vgl. Kalapurakal et al. (1991), S. 788

<sup>1016</sup> Vgl. Daskalopoulou/Petrou (2006), S. 774 ff.

<sup>1017</sup> Vgl. Chung/Petrick (2012); Homburg et al. (2014)

<sup>1018</sup> Vgl. Kahneman et al. (1986b), S. 730

<sup>1019</sup> Vgl. Bolton/Alba (2006), S. 260 ff.; Gielissen et al. (2008), S. 370 ff.

ein *geringfügiges Niveau* haben und *nachvollziehbar begründet werden*, werden von Kunden als fair wahrgenommen.<sup>1020</sup>

Preiserhöhungen werden als *unfair* beurteilt, wenn dadurch *gestiegene Nachfrage* ausnutzen<sup>1021</sup> oder *Werbekosten* an Kunden weitergeben.<sup>1022</sup> Daneben wird es als unfair empfunden, wenn der *Gewinn durch Preiserhöhungen* durchgesetzt wurde. Kunden akzeptieren Preiserhöhungen lediglich, wenn der Gewinn des Unternehmens dadurch auf konstant gleichem Niveau gehalten wird.<sup>1023</sup> Zudem verursachen *Preisänderungen aus menschlichem Munde* scheinbar stärkere, negative Fairnessbewertungen als schriftlich kommunizierte.<sup>1024</sup> *Preiserhöhungen auf hohem Niveau* werden unabhängig von der Begründung als wenig fair empfunden.<sup>1025</sup> Auch der *Grad der Abhängigkeit von Kunden an den Lieferanten* ist ein wichtiger Indikator zur Beurteilung von Preiserhöhungen. Demnach wird eine Preiserhöhung desto unfairer empfunden, desto höher die Abhängigkeit zum Lieferanten ist.<sup>1026</sup>

### **Auswirkungen positiv empfundener Preisfairness**

Positiv empfundene Preisfairness hat *positive Auswirkungen auf die Kaufabsicht*<sup>1027</sup> und wirkt sich positiv auf *loyales Verhalten von Kunden* aus.<sup>1028</sup> Transparente und faire Preispolitik führt bei Kunden dazu, dass die *Bereitschaft, höhere Preise für Produkte* zu akzeptieren und dafür zu zahlen, steigt.<sup>1029</sup> Ein *positives Preis-Leistungs-Verhältnis* wirkt sich positiv auf die empfundene Preisfairness aus. Danach schätzen Kunden, die dem Unternehmen ein positives Preis-Leistungs-Verhältnis attestieren, dass dieses Unternehmen eine faire Preispolitik betreibt.<sup>1030</sup>

### **Aufwirkungen negativ empfundener Preisfairness**

*Ungerechtfertigt wahrgenommene Preise* haben einen stark negativen Einfluss auf das Kaufverhalten von Kunden.<sup>1031</sup> Wahrgenommene Unfairness kann zur Abwanderung von Kunden zu einer anderen Marke führen.<sup>1032</sup> Kunden tendieren zu einem Markenwechsel, wenn Preissteigerungen als subjektiv unfair wahrgenommen werden.<sup>1033</sup>

---

<sup>1020</sup> Vgl. Martin et al. (2009), S. 591 ff.

<sup>1021</sup> Vgl. Frey/Gygi (1988), S. 524 ff.; Kahneman et al. (1986b), S. 728 ff.

<sup>1022</sup> Vgl. Bolton et al. (2003), S. 486

<sup>1023</sup> Vgl. Kahneman et al. (1986b), S. 732 ff.

<sup>1024</sup> Vgl. Campbell (2007) S. 261 ff.

<sup>1025</sup> Vgl. Martin et al. (2009), S. 591 ff.

<sup>1026</sup> Vgl. Kahneman et al. (1986a), S. 296; Kalapurakal et al. (1991), S. 791; Maxwell (1995), S. 23

<sup>1027</sup> Vgl. Daskalopoulou (2008), S. 40 ff.; Daskalopoulou/Petrou (2006), S. 775 ff.

<sup>1028</sup> Vgl. Bei/Chiao (2001), S. 134 ff.; Martin et al. (2009), S. 591 ff.

<sup>1029</sup> Vgl. Carter/Curry (2010), S. 759 ff.

<sup>1030</sup> Vgl. Diller (1997), S. 20; Kahneman et al. (1986b), S. 731; Martins/Monroe (1994), S. 76

<sup>1031</sup> Vgl. Anderson/Simester (2008), S. 492 ff.

<sup>1032</sup> Vgl. Herrmann et al. (2016), S. 308

<sup>1033</sup> Vgl. Kahneman et al. (1986a) S. 290

## Auswirkungen von Preisfairness auf Kundenzufriedenheit

Empfundene Preisfairness allein reicht nicht aus, um die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit zu untersuchen<sup>1034</sup>, weil die Zufriedenheit während des Kaufprozesses durch Kunde-Lieferanten-Interaktion von mehreren Indikatoren beeinflusst wird. In diesem Zuge konnten **drei Indikatoren** identifiziert werden, die neben der Preisfairness einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Produktkauf ausüben. Diese sind **Zufriedenheit mit dem erworbenen Produkt bei der Übergabe**, mit dem **Händlerservice** und dem **Geschäftsabschluss**.<sup>1035</sup> In einer anderen Studie konnten weitere beeinflussende Indikatoren wie die **Dringlichkeit des Bedarfs** und das **Preis-Leistungs-Verhältnis** identifiziert werden.

Es konnte festgestellt werden, dass **positiv empfundene Preisfairness** einen zentralen Einfluss auf die **Zufriedenheit mit dem Produktkauf** hat. Es wurde ebenfalls empirisch belegt, dass Preisfairness bei der Entstehung von Zufriedenheit mit dem Produktkauf wichtiger ist als der Zustand des Fahrzeugs und der Händlerservice. Zudem konnte eine positive Wirkungskette festgestellt werden, wonach bei positiv empfundener Preisfairness die **Zufriedenheit mit dem Geschäftsabschluss** ebenfalls positiv beeinflusst wird, wodurch die **Zufriedenheit mit dem Produktkauf** steigt. Positiv empfundenes **Preis-Leistungs-Verhältnis** wirkt sich positiv auf die Preisfairness aus.<sup>1036</sup>

Zudem konnte ein **negativer Effekt auf die Preisfairness** identifiziert werden, wenn eine **hohe Dringlichkeit des Bedarfs** besteht. Dies führt zur Annahme, dass in Notsituationen keine Preiserhöhungen sinnvoll sind und es aus marketingpolitischen Gründen sogar zu empfehlen scheint, in derartigen Situationen Rabatte gegenüber dem Lieferanten zu gewähren.<sup>1037</sup>

## Empfehlungen für Alfa Laval

Für Alfa Laval ist es unerlässlich, seinen Kunden ein Gefühl der fairen Preispolitik zu vermitteln. Gelingt dies aus Perspektive des Kunden, so erfährt Alfa Laval eine erhebliche Wirkung der positiven Entwicklung der Kundenzufriedenheit.<sup>1038</sup> Daraus ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen. Sollten Preiserhöhungen für bestimmte Produkte bei Alfa Laval nötig sein, so wird empfohlen, dies zunächst schriftlich inklusive einer nachvollziehbaren, glaubhaften

---

<sup>1034</sup> Vgl. die Arbeit von Herrmann et al. (2016)

<sup>1035</sup> Vgl. die Arbeit von Burmann (1991)

<sup>1036</sup> An dieser Stelle wird auf Herrmann et al. (2016), S. 314 ff. verwiesen, die eine detaillierte Auswertung dieser Studie darstellen.

<sup>1037</sup> Vgl. Herrmann et al. (2016), S. 323

<sup>1038</sup> Vgl. Herrmann et al. (2016), S. 323

Begründung zu kommunizieren. Zudem sollte die Kalkulation in einem vertretbaren Maße offengelegt werden. Dies führt zu mehr Vertrauen seitens der Kunden in das Preisgebaren von Alfa Laval. Würde es Alfa Laval demnach nicht mehr gelingen, einen Preis auf Grund nachvollziehbarer Marktentwicklungen<sup>1039</sup> zu halten, hat dies keine negativen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit. Gelingt dies nicht, würde das Preisgebaren als unfair empfunden werden, wodurch die Kundenzufriedenheit sinken würde.<sup>1040</sup> Daneben ist für Alfa Laval dringend zu empfehlen, Kunden in Notsituationen durch gezielte Rabatte ein hilfreicher Partner zu sein, was zur Zufriedenheit, Loyalität und nachgelagert Gewinn führen würde.<sup>1041</sup>

### **8.2.5 Customer Relationship Management zur Steuerung von Kundenzufriedenheit**

Die Beziehung zwischen Lieferanten- und Kundenkontakt bestimmt zu einem Großteil über den Grad der Kundenzufriedenheit. Daher ist es naheliegend, das Konstrukt des Managements von Kundenbeziehungen im Hinblick auf Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit zu untersuchen. In der Praxis und Forschung besteht Einigkeit darüber, dass Customer Relationship Management<sup>1042</sup> dazu dient, Kundenbeziehungen zu steuern und zu intensivieren und dabei das Verhalten und Angebot unter effizienten Kostenaspekten an die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Diese Art des Beziehungsmanagements und die damit einhergehende Intensivierung von Kundenbeziehungen hat einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und deren Wirkungskette<sup>1043</sup>. Interessant ist daher, wie das CRM zur Erreichung des Ziels „Steigerung der Kundenzufriedenheit“ effizient eingesetzt werden kann. Dieser Abschnitt gibt einen Überblick.

Ein wesentlicher Charakterzug von CRM-Systemen ist, dass dieses auf langfristige Geschäftsbeziehungen ausgelegt sind mit dem übergeordneten Ziel, eine wertorientierte Führung von Unternehmen zu ermöglichen. Dieser Ansatz ist synchron zum Verständnis von Studien der Kundenzufriedenheit zu sehen. Auch die Steigerung von Kundenzufriedenheit mit all seinen ausführlich in diesem Beitrag diskutierten positiven Auswirkungen verfolgt das übergeordnete Ziel, Unternehmen erfolgreich zu steuern und den Unternehmenswert nachhaltig zu erhöhen.<sup>1044</sup> CRM bedeutet demnach, sämtliche unternehmerischen Prozesse, Strukturen und Aktivitäten auf den Kunden auszurichten und zielen darauf, profitable Kundenbeziehungen zu iden-

---

<sup>1039</sup> Bspw. Rostoffpreis-Erhöhung o.ä.

<sup>1040</sup> Vgl. Frey/Pommerehne (1993), S. 305; Kahneman et al. (1986b), S. 730

<sup>1041</sup> Vgl. Herrmann et al. (2016), S. 323–324

<sup>1042</sup> Kurz: CRM

<sup>1043</sup> loyales Verhalten, Wiederkäufe etc.

<sup>1044</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 351

tifizieren, zu begründen und zu intensivieren. Werden Kundenbeziehungen als nicht mehr wirtschaftlich und vorteilhaft identifiziert, sind diese zu beenden.<sup>1045</sup> Dieser Managementprozess findet über alle möglichen Kontaktkanäle zum Kunden statt und verfolgt die Maximierung des Wertes des Beziehungsportfolios.<sup>1046</sup>

Das Ziel vom CRM ist es, den Kundenwert und die für den Kunden eingesetzten Ressourcen zu berücksichtigen, um ideale Maßnahmen individuell je Kunde ableiten zu können.<sup>1047</sup> Die entscheidende Zielgröße bei der Planung eines CRM-Systems ist die Profitabilität. Diese bestimmt neben der Wertigkeit und der Stabilität von Kundenbeziehungen auch den Einsatz von Ressourcen von Alfa Laval über den gesamten Kundenlebenszyklus.<sup>1048</sup> Ein CRM ermöglicht, schneller und exakter auf Veränderungen der Kundenwünsche einzugehen und einzelne Kunden nach deren individuellen Bedürfnissen unter Berücksichtigung seiner Wertigkeit bedienen zu können.<sup>1049</sup> Wird eine CRM-Strategie erfolgreich umgesetzt bedeutet dies, dass Unternehmen Ihr Leistungsangebot an die Erwartungen der Kunden anpassen. Diese Art der Strategie leistet einen immensen Beitrag zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.<sup>1050</sup>

Viele Unternehmen haben die Zielgröße Kundenzufriedenheit bereits in das eigene CRM-System integriert. Zur Messung und Steuerung von Kundenzufriedenheit werden ausgiebige Ressourcen verwendet. Gerechtfertigt werden diese hohen Investitionen damit, dass die Wirkungskette der Kundenzufriedenheit zu nachhaltigem, ökonomischen Erfolg führt. Problematisch ist dieser Ansatz jedoch vor dem Hintergrund, dass eine hohe Kundenzufriedenheit nicht zwangsweise zu loyalen Verhalten und Wiederkäufen führt.<sup>1051</sup> Damit kann festgestellt werden, dass das Management von Kundenzufriedenheit notwendig ist, aber alleinstehend keinen wirtschaftlichen Erfolg gewährleisten kann.<sup>1052</sup> Die stringente Umsetzung von wertorientierten CRM-Maßnahmen bedingt, dass weniger in Geschäftsbeziehungen zu unprofitablen Kunden investiert werden soll durch Reduzierung des Service- oder Leistungsniveaus. Daher kann die Kundenzufriedenheit durch bestimmte, geplante CRM-Maßnahmen sinken, was es bei der Planung zu berücksichtigen gilt. In bestimmten Fällen<sup>1053</sup> kann bestimmt werden, Geschäftsbeziehungen

---

<sup>1045</sup> Vgl. Krafft/Götz (2003) S. 340

<sup>1046</sup> Vgl. Reinartz et al. (2004)

<sup>1047</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 362

<sup>1048</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 352

<sup>1049</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 361

<sup>1050</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 362

<sup>1051</sup> Vgl. Reichheld/Aspinall (1993); siehe auch Kapitel 3.3.2

<sup>1052</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 351

<sup>1053</sup> Bspw. bei äußerst unprofitabler Geschäftsbeziehung

systematisch zu beenden.<sup>1054</sup> Daher ist im Rahmen der CRM-Planung ein Controlling kundenbezogener Aktivitäten zwingend erforderlich, um die richtigen Maßnahmen je Kundenkontakt ableiten zu können.<sup>1055</sup>

### **Zusammenhang zwischen CRM und Kundenzufriedenheit**

Die Implementierung eines CRM-Systems und das Konstrukt der Kundenzufriedenheit weisen beide grundsätzlich einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung und den Unternehmenserfolg auf.<sup>1056</sup> Der Informationsprozess im Kontext des positiven Zusammenhangs vom Beziehungsmanagement und der Kundenzufriedenheit nimmt eine bedeutende Rolle ein. Wird dieser ganzheitlich im CRM-System implementiert, können genauere Aussagen über Kundenverhalten und -merkmale getroffen werden wodurch maßgeschneiderte, individuelle Angebote entwickelt werden können.<sup>1057</sup> Diese Vorgehensweise führt zur erhöhten Kundenzufriedenheit und die Unternehmensprofitabilität wird gesteigert. Ein hoher Grad an CRM-Implementierung ist gegeben, wenn Alfa Laval sämtliche Interaktionen mit seinen Kunden entlang des Kundenlebenszyklus ausrichtet. Dadurch kann die Beziehung individuell gesteuert werden, wodurch die jeweiligen Geschäftsbeziehungsphasen je Lebenszyklus proaktiv und systematisch beeinflusst werden.<sup>1058</sup> Fraglich bleibt jedoch, wie genau ein CRM-System integriert werden kann, welches Kundenzufriedenheit als Messgröße integriert. Innerhalb der CRM-Strategien kann zwischen zwei Dimensionen unterschieden werden:<sup>1059</sup>

1. ***Kundenlebenszyklus-Dimension*** –Neukunden-Akquisition, Intensivierung und Beendigung
2. ***Management-Interaktions-Dimension*** –Analyse, Bewertung, Beeinflussung der Kunden

---

<sup>1054</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 351–352

<sup>1055</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 351

<sup>1056</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 361

<sup>1057</sup> Vgl. die Arbeit von Chang et al. (2014)

<sup>1058</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 362

<sup>1059</sup> Gem. Krafft/Götz (2003), S. 352

Auf dieser Grundlage wurde eine konzeptionelle Struktur von strategischen CRM-Prozessen und -Elementen entwickelt.<sup>1060</sup>



Abbildung 22: Dreistufige Strategische CRM-Planung in Anlehnung an Krafft et al. (2002), S. 42

Damit lassen sich drei wesentliche Phasen des Kundenlebenszyklus unterscheiden, welche sich durch unterschiedliche Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit kennzeichnen:<sup>1061</sup>

1. Beziehungsaufbau
2. Sicherstellung der Beziehung
3. Beendigung der Beziehung

Dieser konzeptionelle Ansatz wurde als empirisches Projekt umgesetzt<sup>1062</sup> und untersucht die Wirkungskette von CRM-Maßnahmen im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit. Dadurch wird ermöglicht, innerhalb des CRM gezielte Aktivitäten für das Management von Kundenzufriedenheit ableiten zu können.<sup>1063</sup>

### Beziehungsaufbau

Die Phase des Beziehungsaufbaus ist durch die strategische Entscheidung gekennzeichnet, ob Unternehmen vordergründig Kundenakquisition oder Kundenbindung betreiben. Da Unternehmen häufig über knappe Ressourcen verfügen, ist eine effiziente Allokation dieser zwingend. Diese Regel gilt auch bei der Implementierung eines CRM-Prozesses. Eine Budget-Verteilung sollte sich daher an diese Entscheidung anlehnen. Sollte Alfa Laval die Neukunden-Akquisition präferieren, so gilt folgendes zu bedenken:

<sup>1060</sup> Vgl. Krafft et al. (2002), S. 42

<sup>1061</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 362

<sup>1062</sup> Ein Fragebogen mit Bezug zum konzeptionellen Rahmen wurde entwickelt. Im kommenden Schritt wurden aus 1.015 Unternehmen Ansprechpartner für CRM-Fragen identifiziert. Insgesamt konnten 211 brauchbare Fragebögen ausgewertet werden, die Rücklaufquote lag bei 21,1 %. Eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise führt an dieser Stelle zu weit. Für den interessierten Leser sei an dieser Stelle auf Götz et al. (2016), S. 366 ff. verwiesen.

<sup>1063</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 365

Eine erfolgreiche Akquisition von Kunden wird häufig durch materielle, extrinsische Anreize begleitet. Dieses Vorgehen kann jedoch dazu führen, dass langjährige Kunden sich benachteiligt fühlen, wodurch die Kundenzufriedenheit sinken kann.<sup>1064</sup> Im Rahmen des Projektes konnte festgestellt werden, dass die Kundenzufriedenheit von Bestandskunden mit der angebotenen Leistung umso geringer ausfällt, je umfangreicher die Anstrengungen innerhalb des Beziehungsaufbaus ausfallen.<sup>1065</sup>

### **Sicherstellung der Beziehung**

Die Sicherstellung der Beziehung bezieht sich auf sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens mit der Absicht, die Verhaltensabsichten und das tatsächliche Verhalten profitabler Kunden gegenüber dem eigenen Unternehmen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesen Kunden nachhaltig zu stabilisieren und auszuweiten.<sup>1066</sup> Es ist also ein positives Bemühen des Lieferanten um den Kunden, währenddessen der Kunde die Wahl hat, darauf einzugehen. Für die differenzierte und individuelle Ansprache je Kunde müssen das Potenzial und die Attraktivität je Kunden sowie die Stabilität der Beziehung bewertet werden. Dies gelingt durch qualitative Informationen über die Kunden und durch die Kennzahl Kundenwert. Zur rechtzeitigen Identifikation und zur Prognose von Veränderungen innerhalb der Geschäftsbeziehung sind neben den Aktivitäten innerhalb des CRM vor allem die systematische und kontinuierliche Erfassung der Kundenzufriedenheit notwendig. Sinkt die Kundenzufriedenheit liegt dies häufig an unzureichenden Service- und Produktangeboten des Lieferanten. Dies liegt meist an negativen Vorfällen innerhalb der Geschäftsbeziehung als auch an allgemeinen Veränderungen beim Lieferanten.<sup>1067</sup> Innerhalb der Vermarktung von Leistungen durch bspw. Preiserhöhungen kann die Kundenzufriedenheit sinken<sup>1068</sup>. Ein Absinken der Kundenzufriedenheit führt gem. Wirkungskette zur Senkung von loyalem Verhalten und Wiederkäufen. Damit dient die kontinuierliche, systematische Erfassung der Kundenzufriedenheit innerhalb des CRM-Systems als Frühwarnindikator, der sowohl positive als auch negative Veränderungen innerhalb der Geschäftsbeziehung frühzeitig erfasst.<sup>1069</sup>

Es wurde empirisch belegt, dass vermehrte Aktivitäten zum Erhalt und zur Sicherstellung der Beziehung dazu führen, dass sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Kundenzufriedenheit

---

<sup>1064</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 362

<sup>1065</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 363–367

<sup>1066</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2008), S. 8

<sup>1067</sup> Bspw. durch intensive Akquisemaßnahmen

<sup>1068</sup> Siehe Kapitel 8.2.4

<sup>1069</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 363

kontinuierlich gemessen wird.<sup>1070</sup> Die kontinuierliche Messung der Kundenzufriedenheit wird von Kunden positiv interpretiert, da Lieferanten durch dieses Vorgehen signalisieren, sich mit den Problemen der Kunden auseinanderzusetzen. Dies führt zu einer positiven Wahrnehmung der Kunden, was sich in der Einstellung der Kunden dem Lieferanten gegenüber manifestiert und letztendlich zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit führt.<sup>1071</sup> Kritisch bleibt jedoch, dass diese Hypothese empirisch nicht bestätigt werden konnte.<sup>1072</sup> Gründe für diese Ursache können darin liegen, dass die Erwartungen der Kunden durch die permanente Erhebung der Kundenzufriedenheit auf einem stärkeren Niveau steigen als die tatsächliche Leistung des Lieferanten ansteigt.<sup>1073</sup>

Wird innerhalb des CRM-Systems eine dynamische Betrachtung der Entwicklung der Kundenzufriedenheit ermöglicht, kann eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit frühzeitig angezeigt werden. Um einer potenziellen Reduzierung dieser entgegenzuwirken, helfen Kundenbindungswerkzeuge wie bspw. ein an Kundenbedürfnisse individualisiertes Leistungsangebot unter Berücksichtigung von Sonderwünschen, die Integration des Kunden im Rahmen der Leistungserstellung<sup>1074</sup> sowie ein systematisches Beschwerdemanagement.<sup>1075</sup> Diese Maßnahmen, im Rahmen des Kundenbindungsmanagements, führen dazu, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen zu erhöhen. Die mit einer CRM-Implementierung einhergehenden Gewinnsteigerungen sind auf die Erhöhung der Produkt- und Dienstleistungsqualität zurückzuführen.<sup>1076</sup> Je höher die Intensität von Aktivitäten zur Sicherstellung von Geschäftsbeziehungen ausgeprägt ist, desto höher ist die Zufriedenheit bezogen auf Produkte und Dienstleistungen.<sup>1077</sup>

Gerade ein Unternehmen wie Alfa Laval, welches über ein heterogenes Kundenportfolio verfügt, helfen CRM-Systeme. Dies ermöglicht, die individuellen Wünsche zu identifizieren und die Kunden im Rahmen der Bedürfnisse gezielt ansprechen zu können. Die kommunikations- und produktpolitischen Instrumente des CRM verfolgen das Ziel, den Kundennutzen und die Zufriedenheit zu steigern und dabei die Attraktivität der Konkurrenz in der Wahrnehmung der Kunden zu reduzieren.<sup>1078</sup> Dieses Vorgehen führt jedoch dazu, dass die Erwartungen der Kunden stetig steigen und es für Lieferanten immer schwieriger wird, die Kundenzufriedenheits-

---

<sup>1070</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 363–368

<sup>1071</sup> Vgl. Rapp (2013), S. 119 ff.

<sup>1072</sup> Vgl. Götz et al. (2016)

<sup>1073</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 363–368

<sup>1074</sup> Bspw. bei Neuproduktentwicklungen, für den interessierten Leser sei verwiesen auf Piller (2016), S. 379 ff.

<sup>1075</sup> Vgl. Stauss (2004), S. 354

<sup>1076</sup> Vgl. die empirische Arbeit von Krasnikov et al. (2009)

<sup>1077</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 363–368

<sup>1078</sup> Vgl. Peter (1999), S. 242

ziele zu erreichen. Im Rahmen der Produkt- und Kommunikationspolitik sind daher individualisierte Produkte und Dienstleistungen notwendig. Dies geschieht effizient durch die Integration der Kunden bei der Leistungserstellung. Dieses Vorgehen schafft für die Kunden einen zusätzlichen Wert, was es zu kommunizieren gilt. Hält sich Alfa Laval daran, die eigenen Produkte, Dienstleistungen und Services derart am Kundennutzen zu orientieren, werden die Erwartungen der Kunden übertroffen und die Kundenzufriedenheit steigt.<sup>1079</sup> Es konnte empirisch belegt werden, dass der Kundennutzen umso höher ist, je intensiver innerhalb dieses Zeitraums Aktivitäten zur Sicherstellung der Beziehung ausgeprägt sind. Die Kundenzufriedenheit ist umso höher, je höher der Kundennutzen durch Kunden wahrgenommen wird.<sup>1080</sup>

### **Beendigung der Beziehung**

Im Rahmen der CRM-Planung besteht ebenfalls die Phase geplanter, systematischer Beziehungsbeendigungen. Dieses wird i.d.R. als Exit-Management bezeichnet. Die Beendigung unprofitabler Kundenbeziehungen unter Maßgabe einer wirksamen Werbe-Kommunikation führt dazu, dass das verbleibende Kundenportfolio in diesem Vorgehen einen zusätzlichen Nutzen erfährt. Dies liegt an der erhöhten Ressourcen-Verfügbarkeit, die der Lieferant dem Kunden gegenüber anbieten kann. Diese freien Ressourcen können unmittelbar zur Optimierung des Leistungspotenzials eingesetzt werden und erhöhen damit merklich die Qualität. Dieses Vorgehen lässt vermuten, dass die Kundenzufriedenheit sich für die verbleibenden Kunden erhöht, wodurch erhöhter Kundennutzen und -zufriedenheit entsteht. Dies konnte jedoch nicht bestätigt werden. Eine Begründung für den fehlenden Zusammenhang könnte darin bestehen, dass systematisch betriebenes Exit-Management in der Praxis wenig verbreitet ist oder sich aktive Kunden durch eine potenzielle Beendigung bedroht fühlen, was zur Reduzierung der Kundenzufriedenheit führen kann.<sup>1081</sup>

### **Handlungsempfehlungen für Alfa Laval**

Im Rahmen der CRM-Planung ist Alfa Laval zu empfehlen, die Sicherstellung der Beziehung und die Implementierung eines Kundenbindungsmanagements zu verfolgen, da diese beiden Instrumente die bedeutendste Rolle im Zuge der Steigerung der Kundenzufriedenheit einnehmen.<sup>1082</sup> Vorsicht hingegen ist geboten, wenn Alfa Laval intensives Akquisitionsmanagement im Rahmen eines CRM-Systems betreiben sollte. Hier ist von einem negativen Effekt auf die Kundenzufriedenheit auszugehen. Die Beendigung von Beziehungen zu Alfa Laval Kunden

---

<sup>1079</sup> Vgl. Fornell/Bryant (1998), S. 175 ff.

<sup>1080</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 364–368

<sup>1081</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 364–368

<sup>1082</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 372

würde hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben. Dies lässt die Vermutung zu, durchaus unprofitable Beziehungen systematisch seitens Alfa Laval zu beenden. Investitionen in bestehende Geschäftsbeziehungen müssen dabei stetig anhand der Wertigkeit der jeweiligen Kunden für das Unternehmen geprüft werden.<sup>1083</sup>

Als abschließende Handlungsempfehlung zur Implementierung eines CRM-Systems wird empfohlen, eine kontinuierliche Erhebung der Kundenzufriedenheit im CRM-System zu implementieren. Eine derartige Implementierung ist erfolgswirksam und kann durch unterstützende Instrumente die Kundenorientierung von Alfa Laval systematisch optimieren. Dies führt zur Zufriedenheit der profitablen Kunden durch das Leistungsportfolio der Alfa Laval, stärkt das Gefühl der Verbundenheit und führt zu loyalem Verhalten der Kunden. Setzt Alfa Laval die CRM-Implementierung wie empfohlen um, kann sich Alfa Laval eine gegenüber der Konkurrenz vorteilhafte Marktpositionierung erarbeiten und das Unternehmen erfolgreich und zielgerichteter steuern.<sup>1084</sup>

## **8.2.6 Weitere Implikationen für die Alfa Laval Mid Europe GmbH**

### **Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Kundenintegration**

Die Fragestellung der Kundenintegration am Innovationsprozess ist hochaktuell, da in bisherigen Studien vorwiegend vom Hersteller gesprochen wird, wenn es um die Realisierung von Innovationen geht. Vieles deutet jedoch daraufhin, dass Kunden selbst häufig die Urheber von Innovationen sind. Doch inwieweit wird die Kundenzufriedenheit durch die Integration von Kunden am Innovationsprozess erhöht? Eine Veränderung der Kundenzufriedenheit basiert darauf, welche Erfahrungen oder Erwartungen durch Kunden gebildet werden, die am Innovationsprozess beteiligt sind. Grds. lässt sich jedoch feststellen, dass die Kundenzufriedenheit bei allen Kunden steigt, die am Entwicklungsprozess beteiligt sind.<sup>1085</sup> Dies liegt am besseren Fit zwischen der realen Leistung der Produkt-Eigenschaften und den Bedürfnissen der Kunden. Weitere Gründe sind der höhere Innovationsgrad der von Kunden mitentwickelten Produkte sowie die Wahrnehmung der Kunden über das Unternehmen, welches demnach als "offen" oder "fortschrittlich" gilt. Auch der hedonistische Nutzen eines Produktes<sup>1086</sup> kann sich durch die Integration von Kunden erhöhen, was zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit führt. Dies liegt vordergründig an der sozialen Anerkennung oder dem emotionalen Wert, der

---

<sup>1083</sup> Vgl. Götz et al. (2016), S. 372

<sup>1084</sup> Vgl. die Arbeit von Reinartz et al. (2004)

<sup>1085</sup> Für eine genaue Beschreibung der unterschiedlichen Wirkung von Produktqualität auf die Kundenzufriedenheit bei am Innovationsprozess integrierten und nicht-integrierten Kunden siehe Pillar (2016), S. 388 ff.

<sup>1086</sup> Bspw. Status, Originalität, Neuheitswert

den "selbst" entwickelten Produkten zugeschrieben wird.<sup>1087</sup> Bisher gibt es jedoch keine empirischen Befunde, die den Zusammenhang von Kundenintegration am Innovationsprozess und dessen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit messen. Dennoch wird Alfa Laval empfohlen, Kunden am Innovationsprozess teilnehmen zu lassen. Dies ermöglicht Alfa Laval, gezielter die Erwartungen der Kunden an die Produkte und Leistungen zu erfüllen. Gelingt dies, entsteht gem. C/D-Paradigma ein höherer Grad an Kundenzufriedenheit.<sup>1088</sup>

### **Messung Kundenzufriedenheit vom Wettbewerb – eine relationale Erhebung**

Ferner steht es dem Management von Alfa Laval offen, den entwickelten Fragebogen für Alfa Laval Mid Europe als vergleichende Kundenzufriedenheitsstudie durchführen zu lassen. Dies bedeutet konkret, dass die Kunden von Alfa Laval neben der Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zu Alfa Laval auch über die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zu den wichtigsten Mitbewerbern befragt werden. Aus Perspektive von Alfa Laval hat dies den Vorteil, dass ein relativer Vergleich des Kundenzufriedenheits-Index zwischen Alfa Laval und der Konkurrenz möglich wird. Somit kann ein Ranking der Zufriedenheit im Rahmen der wichtigsten Konkurrenten ausgewertet werden. Ferner können dabei auch Vergleiche innerhalb der jeweiligen Dimensionen und sogar der einzelnen Fragen ausgewertet werden. Diese Relation zwischen Alfa Laval und den Wettbewerbern zeigt den aktuellen Leistungsstand von Alfa Laval. Eine relationale Studie bringt jedoch einige Nachteile mit sich, die es zu berücksichtigen gilt. Demnach führt diese zu einem erhöhten Zeitaufwand im Rahmen des Ausfüllens des Fragebogens durch die Kunden. Auch eine kognitive Überlastung der Kunden während der Beantwortung des Fragebogens scheint möglich. Diese Umstände könnten dazu führen, dass erhöhte Abbruchquoten entstehen oder die Rücklaufquote sich reduziert. Daneben besteht bei Alfa Laval bereits die sog. Brand Survey, bei der Alfa Laval Kunden zum Marken-Image von Alfa Laval und deren Mitbewerbern befragt werden, wodurch eine relative Beurteilung des Marken-Images durch Alfa Laval Kunden stattfindet. Eine weitere relationale Beurteilung könnte zum Unverständnis von Kunden führen, wenn die Kunden die beiden Studien nicht auseinanderhalten können oder Kunden durch die höhere Anzahl derartiger relationaler Studien genervt reagieren und somit die Teilnahme verweigern.<sup>1089</sup>

---

<sup>1087</sup> Vgl. Piller (2016), S. 393 ff.

<sup>1088</sup> Eine detaillierte Beschreibung der Zusammenhänge von Kundenintegration am Innovationsprozess und Kundenzufriedenheit geht an dieser Stelle zu weit. Für den interessierten Leser sei daher auf den Band von Piller (2016) verwiesen

<sup>1089</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 30

## **Internationale Erhebung der Kundenzufriedenheit**

Es wird ebenfalls empfohlen, die Studie in weiteren Regionen von Alfa Laval durchführen zu lassen. Die INDSAT-Studie, auf der der entwickelte Fragebogen von Alfa Laval basiert, wurde mit Unterstützung von über 2.500 europaweiten Industriegüter-Kunden entwickelt. Daher ist davon auszugehen, dass die Studie auch bei Alfa Laval international durchgeführt werden kann. Es gilt jedoch zu überprüfen, inwieweit der Fragebogen weltweit valide Ergebnisse ermöglicht. Daher sollte bei internationaler Erhebung eine Gütebeurteilung der Messinstrumente je Region nach erfolgter Erhebung durchgeführt werden.<sup>1090</sup> Bei globaler Erhebung sind kulturelle und Markt-Unterschiede ebenfalls zu berücksichtigen. Daher sollte der Fragebogen in jeder Region auf direkte Anwendbarkeit überprüft werden. Sind in bestimmten Regionen bestimmte Bedingungen vorhanden, die eine Veränderung des Fragebogens bedingen, sollte überprüft werden, ob eine Änderung möglich ist, ohne die Vergleichbarkeit der Ergebnisse von Region zu Region zu verhindern. Sind komplexe Veränderungen in bestimmten Regionen notwendig, ist zu beachten, dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse teilweise nicht möglich sein wird, was es bei der Auswertung entsprechend zu berücksichtigen gilt.

Mit einer globalen Kundenzufriedenheits-Studie erhält jede Region die Möglichkeit, die Kundenzufriedenheitswerte miteinander zu vergleichen. Durch eine Messung in mehreren Regionen können Lerneffekte entstehen, da Regionen mit schwächeren Ergebnissen von Regionen mit stärkeren Ergebnissen profitieren könnten. Darüber hinaus würde es zu einem Wettbewerb innerhalb des Konzerns führen, da die verantwortlichen Manager einer bestimmten Region im Vergleich zu einer anderen Region sicherlich bessere Ergebnisse erzielen möchten. Denkbar ist es in diesem Rahmen sogar, einen Wettbewerb auszurufen und diesen aktiv zu fördern. So könnte die Zentrale von Alfa Laval einen globalen Wettbewerb zur Erhebung der Kundenzufriedenheit inkl. Mindestzielen<sup>1091</sup> ausrufen, bei denen alle Regionen in der gleichen Zeit unter gleichen Bedingungen Kundenzufriedenheitsstudien durchführen. Nach Erhebungszeitraum und Auswertung könnte eine Zeremonie inkl. Preisverleihung durchgeführt werden, bei der die besten Ergebnisse der Kundenzufriedenheits-Studie vorgestellt und durch Preise oder Prämien belohnt werden. Besonders wichtig ist es, dass die Zentrale inkl. des oberen Managements diesen Prozess aktiv unterstützen und die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit der Kunden von Alfa Laval in sämtlichen teilnehmenden Regionen verdeutlichen, wodurch die Unterstützung aus den Vertriebs-Regionen ermöglicht wird.

---

<sup>1090</sup> Siehe Kapitel 8.1.1

<sup>1091</sup> Bspw. ein Ziel-KZI-Index von mind. 85

## **INDSAT-Studie als Instrument zur Verteilung von Ressourcen im Rahmen strategischer Planung**

Die Studie dient zwar vordergründig, die Kundenzufriedenheit für Alfa Laval zu messen und Bereiche zu identifizieren, bei denen akuter Handlungsbedarf besteht, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Jedoch dient die Studie dem Management ebenfalls, diese im Zuge der strategischen Unternehmensplanung als Instrument zu nutzen, um die Ressourcen von Alfa Laval effizient zu verteilen. Bestehen im Rahmen der Studie bestimmte Leistungsbereiche, die deutlich positiv über der Zielsetzung abschneiden<sup>1092</sup>, so könnten hier Ressourcen gekürzt und für andere Bereiche eingesetzt werden, die ggf. schlechter abschneiden als im Ziel definiert<sup>1093</sup>. Eine negative Folge wäre zwar, dass die Bereiche, die positiv vom Ziel abweichen, vermutlich im Verlauf der Zeit eine negative Entwicklung der Kundenzufriedenheit aufweisen unter der Berücksichtigung, zumindest den Ziel-Wert zu erreichen. Die Ressourcen-Allokation bietet jedoch große Vorteile. So würden die Leistungsbereiche mit negativer Abweichung vom Ziel-Index sich kontinuierlich verbessern. Zum anderen bedingt dieses Vorgehen, dass keine weiteren Ressourcen aktiviert werden müssten und die bisherigen Ressourcen damit ausreichend wären.<sup>1094</sup>

## **Anpassung der Vertriebsstrategie an die Bedürfnisse der Alfa Laval Kunden durch "adaptive selling"**

Die Alfa Laval Vertriebsmitarbeiter stehen vor unterschiedlichen Einkaufssituationen, wodurch unterschiedliche Vertriebsansätze notwendig sind.<sup>1095</sup> Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsstudie bieten dem Management die Möglichkeit, diese unterschiedlichen Einkaufssituationen auf Grundlage der Befragungsergebnisse zu analysieren und zu überprüfen, inwieweit sich die Bedürfnisse der heterogenen Kundengruppen bei Alfa Laval unterscheiden. Auf Grundlage dieser Recherche können entsprechende Vertriebs-Strategien entwickelt werden, wodurch gezielt auf die individuellen Bedürfnisse der Alfa Laval Kunden eingegangen werden kann. Dieses Vorgehen wurde ausführlich unter dem Konzept "adaptive selling" thematisiert.<sup>1096</sup> Ziel dieses Konzeptes ist es, dass die Vertriebsmitarbeiter während eines Verkaufsprozesses mehrere oder anpassende Verkaufsansätze abhängig von der spezifischen Situation und den individuellen Bedürfnissen sowie in Abhängigkeit der Funktion des Kunden anwenden können. Die

---

<sup>1092</sup> Bsp.: Ziel-Index = 85, Ergebnis-Index = 97

<sup>1093</sup> Bsp.: Ziel-Index = 85, Ergebnis-Index = 78

<sup>1094</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 30

<sup>1095</sup> Vgl. Kapitel. 5.4

<sup>1096</sup> Vgl. die Arbeiten von Spiro/Weitz (1990) und Weitz et al. (1986)

Alfa Laval Vertriebsmitarbeiter können durch die Erkenntnisse der Studie gezielt trainiert werden oder bei der Auswahl neuer Vertriebsingenieure sollte darauf geachtet werden, dass diese die notwendigen Charakter-Eigenschaften und Qualifikationen besitzen, um "adaptive selling" im Sinne der Bedürfnisse der Alfa Laval Kunden anwenden zu können.<sup>1097</sup>

### **Befragung von Fokuskunden nach Erhebungsende zur Identifikation von Verbesserungspotenzial des INDSAT-Fragebogens**

Neben der Prüfung der Güte der Messinstrumente<sup>1098</sup> bestehen weitere Möglichkeiten, den Fragebogen zu optimieren. Nach Erhebungsende gilt zu überprüfen, inwieweit der Fragebogen verbesserungswürdig ist. Hierfür wird empfohlen, bestimmte Kundenkontakte auszuwählen und diese entsprechend zu befragen. Bei der Auswahl der Kundenkontakte ist zu beachten, dass nur Fokuskunden-Kontakte von Alfa Laval ausgewählt werden, die jeweils relevante Funktionen Einkauf, Technik oder Produktion ausüben. In diesem Rahmen gilt es insbesondere zu überprüfen, ob diese Kundenkontakte weitere Leistungskriterien je Dimension identifizieren oder bestimmte Leistungskriterien gar irrelevant erscheinen. Darüber hinaus sollten allgemeine Fragen zur Verbesserung des Fragebogens gestellt werden wie bspw. Art, Dauer oder Verständnis der Fragen.

---

<sup>1097</sup> Siehe hierzu auch die Arbeiten von Levy/Sharma (1994) und Weitz et al. (1986)

<sup>1098</sup> Siehe Kapitel 8.1.1

## 9 Literaturverzeichnis

Aaker, D.; Kumar, V.; Day, G.; Leone, R.: Marketing Research. Hoboken 2012.

Aaker, David A.; Batra, Rajeev; Myers, John G.: Advertising management. (Prentice Hall international editions) Upper Saddle River, NJ 1996.

Adams, J. Stacy: Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963), 422–436.

Adams, J. Stacy: Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*. New York 1965.

ADM: Umsatz der Mitgliedsinstitute des ADM. <https://www.adm-ev.de/zahlen/#c241>, 06.09.2016.

Aksoy, Lerzan; Cooil, Bruce; Groening, Christopher; Keiningham, Timothy L.; Yalçın, Atakan: The long-term stock market valuation of customer satisfaction. *Journal of Marketing* 72 (2008), 105–122.

Alfa Laval BA: Alfa Laval in brief. <http://www.alfalaval.com/investors/alfa-laval-brief/>, 21.09.2016.

Alfa Laval BA: Organization for close customer relations. <http://www.alfalaval.com/about-us/our-company/organization/>, 21.09.2016.

Alfa Laval BENELUX: Alfa Laval Sales Organisation BENELUX. <http://share.alfalaval.org/organizations/alfalavalbenelux/Pages/default.aspx>, 19.09.2016.

Alfa Laval Mid Europe GmbH: Alfa Laval Mid Europe - Intranet - about us. <http://share.alfalaval.org/localsites/mideurope/pages/about.aspx>.

Alfa Laval Mid Europe GmbH: Herzlich Willkommen bei Alfa Laval. You are what you do - Schaffe außergewöhnliches. Mit Alfa Laval. Glinde 2016a.

Alfa Laval Mid Europe GmbH: Über uns. <http://www.alfalaval.de/ueber-uns/>, 16.08.2016.

Alfa Laval Mid Europe GmbH: Ziele für Alfa Laval Mid Europe bis 2017. <http://share.alfalaval.org/localsites/mideurope/Pages/default.aspx>.

Alfa Laval NORDIC: Sales Organisation NORDIC. <http://share.alfalaval.org/organizations/alfalavalnordicnmt/Pages/default.aspx>, 19.09.2016.

- Anderson, Eric T.; Simester, Duncan I.: Research note-does demand fall when customers perceive that prices are unfair? The case of premium pricing for large sizes. *Marketing Science* 27 (2008), 492–500.
- Anderson, Erin; Chu, Wujin; Weitz, Barton: Industrial purchasing: an empirical exploration of the buyclass framework. *The Journal of marketing* 51 (1987), 71–86.
- Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes; Lehmann, Donald R.: Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of marketing* (1994), 53–66.
- Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes; Mazvancheryl, Sanal K.: Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing* 68 (2004), 172–185.
- Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes; Rust, Roland T.: Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science* 16 (1997), 129–145.
- Anderson, Eugene W.; Mansi, Sattar A.: Does customer satisfaction matter to investors? Findings from the bond market. *Journal of Marketing Research* 46 (2008), 172–185.
- Anderson, Eugene W.; Mittal, Vikas: Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research* 3 (2000), 107–120.
- Anderson, Eugene W.; Sullivan, Mary W.: The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science* 12 (1993a), 125–143.
- Anderson, Eugene W.; Sullivan, Mary W.: The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science* 12 (1993b), 125–143.
- Anderson, Rolph E.: Consumer dissatisfaction : the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of marketing research : JMR* 10 (1973), 38–44.
- Andreasen, Alan R.; Best, Arthur: Consumers complain-does business respond. *Harvard Business Review* 55 (1977), 93–101.
- Arbeitskreis: *Marketing in der Investitionsgüter-Industrie* (1975).
- Armstrong, J. Scott; Overton, Terry S.: Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research* (1977), 396–402.
- Arrow, Kenneth J.: Social responsibility and economic efficiency. *Public Policy* 21 (1973), 303–317.

- Artz, Martin: Controlling der Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden 2016, 253–277.
- Auh, Seigyoung; Salisbury, Linda Court; Johnson, Michael D.: Order effects in customer satisfaction modelling. *Journal of Marketing Management* 19 (2003), 379–400.
- Austen, Viola; Herbst, Uta; Bertels, Victoria: When 3+ 3 does not equal 5+ 1. New insights into the measurement of industrial customer satisfaction. *Industrial Marketing Management* 41 (2012), 973–983.
- Austin, William; Walster, Elaine: Equity with the World. The Trans-Relational Effects of Equity and Inequity. *Sociometry* 38 (1975), 474–496.
- Babakus, Emin; Boller, Gregory W.: An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research* 24 (1992), 253–268.
- Babakus, Emin; Pedrick, Dennis; Richardson, Andrea: Assessing perceived quality in industrial service settings: measure development and application. *Journal of Business-to-Business Marketing* 2 (1995), 47–67.
- Backhaus, Klaus: Investitionsgütermarketing. München 1992a.
- Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing. Theorieleses Konzept mit Allgemeinheitsanspruch. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 44 (1992b), 771–791.
- Backhaus, Klaus: Auftragsplanung im industriellen Anlagengeschäft. Stuttgart 1980.
- Backhaus, Klaus (Hrsg.): Investitionsgütermarketing: ein konzeptionelles State-of-the-Art. Münster 1991.
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf: Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin 2008.
- Backhaus, Klaus; Günter, Bernd: A phase-differentiated interaction approach to industrial marketing decisions. *Industrial Marketing Management* 5 (1976), 255–270.
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus: Industriegütermarketing. Grundlagen des B-to-B-Marketing. München 2014.
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus: Besonderheiten des Industriegütermarketing. In: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsgg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing*. Wiesbaden 2015, 17–29.

- Backhaus, Klaus; Weiber, Rolf: Systemtechnologien. Herausforderung des Investitionsgütermarketing. *Harvard manager* 9 (1987), 70–80.
- Backhaus, Klaus; Weiss, Peter A.: Kompetenz. die entscheidende Dimension im Marketing. *Harvard manager* 11 (1989), 107–114.
- Bagozzi, Richard P.; Phillips, Lynn W.: Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative science quarterly* 27 (1982), 459–489.
- Bagozzi, Richard P.; Yi, Youjae; Phillips, Lynn W.: Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science quarterly* 36 (1991), 421–458.
- Baier, Daniel; Sänn, Alexander: Marktforschung auf Industriegütermärkten. In: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsgg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing*. Wiesbaden 2015, 74–89.
- Bandura, Albert: Social Learning Theory of Aggression. *Journal of Communication* 28 (1978), 12–29.
- Bandura, Albert: *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*. (Prentice-Hall series in social learning theory) Englewood Cliffs, NJ 1986.
- Bandura, Albert; Ross, D.; Ross, S.: Statusneid, soziale Macht und sekundäre Verstärkung. Eine vergleichende Untersuchung von Theorien des Identifikationslernens. In: Bandura, Albert; Kober, Hainer (Hrsgg.): *Lernen am Modell. Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie*. Stuttgart 1976.
- Banting, Peter M.: Customer service in industrial marketing: a comparative study. {Banting 1976 #238}. *European Journal of Marketing* 10 (1976), 136–145.
- Barksdale, Hiram C.; Powell, Terry E.; Hargrove, Earnestine: Complaint voicing by industrial buyers. *Industrial Marketing Management* 13 (1984), 93–99.
- Bartikowski, Boris; Llosa, Sylvie: Customer satisfaction measurement: comparing four methods of attribute categorisations. *The Service Industries Journal* 24 (2004), 67–82.
- Bauer, R.: Consumer Behavior as Risk-Taking. In: Hancock, Robert Spencer (Hrsg.): *Dynamic marketing for a changing world. Proceedings of the 43rd national conference of the American Marketing Association, June 15, 16, 17, 1960*. (Its Proceedings of the national conference, Bd. 1960) Chicago 1960, 389–398.

- Bearden, W. O.; Teel, Jesse, E.: Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research* 20 (1983), 21–28.
- Becker, Fred G.: *Anreizsysteme für Führungskräfte: Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements*. Stuttgart 1990.
- Bei, Lien-Ti; Chiao, Yu-Ching: An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty. *Journal of consumer satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 14 (2001), 125–140.
- Bellizzi, J.; McVey, P.: How Valid is the Buy-Grid Model? *Industrial Marketing Management* 12 (1983), 57–62.
- Benda, Peter: Zustimmung Betriebsrat für Auswertung der Kundenzufriedenheit - Ohne Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter von Alfa Laval (04.08.2016) Glinde.
- Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P.: *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden 2009.
- Bernhardt, Kenneth L.; Donthu, Naveen; Kennett, Pamela A.: A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research* 47 (2000), 161–171.
- Bettencourt, Lance A.; Brown, Stephen W.: Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing* 73 (1997), 39–61.
- Bingham, F.; Raffield, B.: *Business to Business Marketing Management*. Homewood 1990.
- Bitner, Mary Jo: Evaluating Service Encounters. The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing* 54 (1990), 69–82.
- Bitner, Mary Jo; Booms, Bernard H.; Tetreault, Mary Stanfield: The service encounter. Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* 54 (1990), 71–84.
- Bitner, Mary Jo; Hubbert, Amy R.: Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality: The Customer's Voice. In: Rust, Roland T.; Oliver, Richard L. (Hrsgg.): *Service quality. New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, Calif. 1994, 72–94.
- Blackwell, Roger D.; Miniard, Paul W.; Engel, James F.: *Consumer behavior*. Fort Worth 2006.

- Blodgett, Jeffrey G.; Hill, Donna J.; Tax, Stephen S.: The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of retailing* 73 (1997), 185–210.
- Boles, James S.; Babin, Barry J.; Brashear, Thomas G.; Brooks, Charles: An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice* 9 (2001), 1–13.
- Bolton, Lisa E.; Alba, Joseph W.: Price fairness: Good and service differences and the role of vendor costs. *Journal of consumer research* 33 (2006), 258–265.
- Bolton, Lisa E.; Warlop, Luk; Alba, Joseph W.: Consumer perceptions of price (un)fairness. *Journal of consumer research* 29 (2003), 474–491.
- Bolton, R. N.; Drew, J. H.: Linking customer satisfaction to services operations and outcomes service quality: new directions in theory and practice. In: Rust, Roland T.; Oliver, Richard L. (Hrsgg.): *Service quality. New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, Calif. 1994, 173–200.
- Bolton, Ruth N.; Drew, J. H.: A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of consumer research* 17 (1991), 375–384.
- Bolton, Ruth N.; Lemon, Katherine N.: A Dynamic Model of Customers' Usage of Services. Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 36 (1999), 171–186.
- Bonoma, Thomas V.: Major sales: who really does the buying? *Harvard Business Review* (1982), 111–119.
- Bowen, David E.; Siehl, Caren; Schneider, Benjamin: A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review* 14 (1989), 75–95.
- Brady, Michael K.; Cronin, J. Joseph: Customer orientation effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research* 3 (2001), 241–251.
- Brand, Gordon T.: *The Industrial Buying Decision*. London 1972.
- Bruggemann, A.: Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 28 (1974), 281–284.
- Bruggemann, A.: Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 30 (1976), 71–74.
- Büker, Bernd: *Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen*. Frankfurt am Main 1991.

- Burkhardt, R.: Ein neues Marketing-Gefühl: Investitionsgüter-Studie. *Top Business* 9 (1992), 18–34.
- Burmann, C.: Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis* 13 (1991), 249–258.
- Büschken, J.: Multipersonale Kaufentscheidungen: empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflußbeziehungen im Buying Center. Wiesbaden 1994.
- Buttle, Francis: SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing* 30 (1996), 8–32.
- Buzzell, Robert D.; Wiersema, Frederik D.: Modelling changes in market share: A cross-sectional analysis. *Strategic Management Journal* 2 (1981), 27–42.
- Buzzell, Robert Dow; Gale, Bradley T.: *The PIMS principles. Linking strategy to performance.* New York 1987.
- Cadotte, Ernest R.; Turgeon, Normand: Dissatisfiers and satisfiers: suggestions from consumer complaints and compliments. *Journal of consumer satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 1 (1988), 74–79.
- Cadotte, Ernest R.; Woodruff, Robert B.; Jenkins, Roger L.: Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 24 (1987), 305–314.
- Campbell, Margaret C.: Perceptions of price unfairness: antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research* 36 (1999), 187–199.
- Campbell, Margaret C.: “Says who?!” How the source of price information and affect influence perceived price (un) fairness. *Journal of Marketing Research* 44 (2007), 261–271.
- Cardozo, Richard N.: An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of marketing research : JMR* 2 (1965), 244–249.
- Carhart, Mark M.: On persistence in mutual fund performance. *the Journal of Finance* 52 (1997), 57–82.
- Carroll, S.: Questionnaire design affects response rate. *Marketing News* 28 (1994), 25–26.
- Carter, Robert E.; Curry, David J.: Transparent pricing: theory, tests, and implications for marketing practice. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (2010), 759–774.

- Chan, Lai K.; Hui, Yer V.; Lo, Hing P.; Tse, Siu K.; Tso, Geoffrey K. F.; Wu, Ming L.: Consumer satisfaction index: new practice and findings. *European Journal of Marketing* 37 (2003), 872–909.
- Chang, Hsin Hsin; Wong, Kit Hong; Fang, Po Wen: The effects of customer relationship management relational information processes on customer-based performance. *Decision Support Systems* 66 (2014), 146–159.
- Chitturi, Ravindra; Raghunathan, Rajagopal; Mahajan, Vijay: Delight by Design. The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits. *Journal of Marketing* 72 (2008), 48–63.
- Choffray, J.; Lilien, G.: Assessing Response to Industrial Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 42 (1978), 20–31.
- Choffray, J.; Lilien, G.: *Market Planning for New Industrial Products*. New York 1980.
- Chonko, Lawrence B.; Howell, Roy D.; Bellenger, Danny N.: Congruence in sales force evaluations: relation to sales force perceptions of conflict and ambiguity. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 6 (1986), 35–48.
- Chu, Ray: Stated-importance versus derived-importance customer satisfaction measurement. *Journal of Services Marketing* 16 (2002), 285–301.
- Chung, Jin Young; Petrick, James F.: Price fairness of airline ancillary fees: An attributional approach. *Journal of Travel Research* 52 (2012), 168–181.
- Churchill, Gilbert A.; Surprenant, Carol: An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 19 (1982), 491.
- Churchill Jr, Gilbert A.: A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16 (1979), 64–73.
- Clow, Kenneth E.; Kurtz, David L.; Ozment, John: A Longitudinal Study of the Stability of Consumer Expectations of Services. *Journal of Business Research* 42 (1998), 63–73.
- Coelho, Pedro S.; Esteves, Susana P.: The choice between a five-point and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. *International Journal of Market Research* 49 (2007), 313–339.
- Coenenberg, Adolf Gerhard; Fischer, Thomas M.: Prozeßkostenrechnung: strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung 51 (1991), 21–38.

- Cohen, Morris A.; Lee, Hau L.: Out of touch with customer needs? Spare parts and after sales service. *Sloan management review* 31 (1990), 55–66.
- Colman, Andrew M.; Norris, Claire E.; Preston, Carolyn C.: Comparing rating scales of different lengths: Equivalence of scores from 5-point and 7-point scales. *Psychological Reports* 80 (1997), 355–362.
- Cool, Bruce; Keiningham, Timothy L.; Aksoy, Lerzan; Hsu, Michael: A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing* 71 (2007), 67–83.
- Cooper, M. Bixby; Dröge, Cornelia; Daugherty, Patricia J.: How buyers and operations personnel evaluate service. *Industrial Marketing Management* 20 (1991), 81–85.
- Cronbach, Lee J.: Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika* 16 (1951), 297–334.
- Cronin Jr, J. Joseph; Taylor, Steven A.: Measuring service quality: a reexamination and extension. *The Journal of marketing* 56 (1992), 55–68.
- Crosby, L. A.: Expanding the role of CSM in total quality. *International Journal of Service Industry Management* (1991), 5–19.
- Crosby, Lawrence A.; Stephens, Nancy: Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of marketing research : JMR* 26 (1987), 404–411.
- Crow, Lowell E.; Lindquist, Jay D.: Impact of organizational and buyer characteristics on the buying center. *Industrial Marketing Management* 14 (1985), 49–58.
- Cuningham, M. T.; Roberts, D. A.: The role of customer service in industrial marketing. *European Journal of Marketing* 8 (1974), 15–28.
- Czepiel, John A.; Rosenberg, Larry J.: Consumer satisfaction. Concept and measurement 5 (1977), 15–28.
- Danaher, Peter J.: Cumulative Encounter Satisfaction in the Hotel Conference Process. *International Journal of Service Industry Management* 5 (1994), 69–80.
- Danaher, Peter J.: Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in customer satisfaction surveys. *Journal of retailing* 73 (1997), 235–260.

- Danaher, Peter J.; Mattsson, Jan: Customer satisfaction during the service delivery process. *European Journal of Marketing* 28 (1994), 5–16.
- Das Wirtschaftslexikon: Zielvereinbarungssysteme. <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/zielvereinbarungssysteme/zielvereinbarungssysteme.htm>, 22.09.2016.
- Daskalopoulou, Irene: Fairness perceptions and observed consumer behavior: Results of a partial observability model. *The Journal of Socio-Economics* 37 (2008), 31–44.
- Daskalopoulou, Irene; Petrou, Anastasia: Consumers' expenditures and perceived price fairness. *International Journal of Social Economics* 33 (2006), 766–780.
- Dawes, Philip L.; Dowling, Grahame R.; Patterson, Paul G.: Factors affecting the structure of buying centers for the purchase of professional business advisory services. *International Journal of Research in Marketing* 9 (1992), 269–279.
- Dawes, Robyn M.; Singer, David; Lemons, Frank: An experimental analysis of the contrast effect and its implications for intergroup communication and the indirect assessment of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology* 21 (1972), 281–295.
- Day, Ralph L.: Extending the Concept of Consumer Satisfaction. In: *NA Advances in Consumer Research*. Atlanta 1977, 149–154.
- Day, Ralph L.: Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction. In: Kinneer, Thomas C. (Hrsg.): *Advances in consumer research*. 1983 Annual conference of the ACR Association for Consumer Research. (Advances in consumer research, Vol.11) Provo 1984, 496–499.
- Day, Ralph L.; Landon, E. Laird: Toward a theory of consumer complaining behavior. In: Woodside, Arch G.; Sheth, Jagdish N.; Bennett, Peter D. (Hrsgg.): *Consumer and industrial buying behavior*. North-Holland: Elsevier 1977, 425–437.
- Dichtl, E.; Engelhardt, W. H.: *Industriegütermarketing* (1980), 145–153.
- Dickenberger, Dorothee; Gniech, Gisela; Grabitz, Hans-Joachim: Die Theorie der psychologischen Reaktanz. In: Frey, D.; Irle, M. (Hrsgg.): *Theorien der Sozialpsychologie*. Bern 2002, 243–273.
- Dickinson, David; Villeval, Marie-Claire: Does monitoring decrease work effort?: The complementarity between agency and crowding-out theories. *Games and Economic behavior* 63 (2008), 56–76.

- Diller, H.: Entwicklungslinien in der Preistheorie und -management. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis* 21 (1999), 39–60.
- Diller, Hermann: Entwicklungstrends und Forschungsfelder der Marketingorganisation. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis* (1991), 156–163.
- Diller, Hermann: Preisehrlichkeit. Eine neue Zielgröße im Preismanagement des Einzelhandels. *Thesis* 14 (1997), 16–21.
- Dobler, Donald W.; Burt, David N.; Lee, Lamar: *Purchasing and materials management*. New York 1990.
- Doyle, P.; Woodside, A.; Michel, P.: Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations. *Industrial Marketing Management* 8 (1979), 7–11.
- Du, Rex Yuxing; Kamakura, Wagner A.; Mela, Carl F.: Size and share of customer wallet. *Journal of Marketing* 71 (2007), 94–113.
- Dubé, Laurette; Morgan, Michael S.: Capturing the dynamics of in-process consumption emotions and satisfaction in extended service transactions. *International Journal of Research in Marketing* 15 (1998), 309–320.
- DuBrin, Andrew: *Essentials of management* 2008.
- Dwyer, F. Robert; Schurr, Paul H.; Oh, Sejo: Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing* 51 (1987), 11–27.
- Eisenführ, Franz; Weber, Martin; Langer, Thomas: *Rationales Entscheiden*. (Springer-Lehrbuch) Berlin 2010.
- Engelhardt, W. H.; Günter, B.: *Investitionsgüter-Marketing: Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger*. Stuttgart 1981.
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin: Leistungsbündel als Absatzobjekte. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 45 (1993), 395–426.
- Engelhardt, W. H.; Schwab, W.: Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen. *Die Betriebswirtschaft* 42 (1982), 503–513.
- entergon GmbH & Co. KG: Entergon - über uns. <http://entergon.de/ueber-uns/>, 20.09.2016.
- Erevelles, Sunil; Leavitt, Clark: A Comparison of Current Models of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* (1992), 104–114.

- Fama, Eugene F.; French, Kenneth R.: The cross-section of expected stock returns. *Journal of Finance* 47 (1992), 427–465.
- Fama, Eugene F.; French, Kenneth R.: Multifactor explanations of asset pricing anomalies. *the Journal of Finance* 51 (1996), 55–84.
- Ferguson, J.; Higgins, L.; Phillips, G.: How to Evaluate and Up-Grade Technical Service. *Industrial Marketing Management* 22 (1993), 187–193.
- Festinger, Leon: *A theory of cognitive dissonance*. Stanford 1957.
- Fischer, Marc; Herrmann, Andreas; Huber, Frank: Return on customer satisfaction. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 71 (2001), 1161–1190.
- Fisk, Raymond P.; Young, Clifford E.: Disconfirmation of Equity Expectations. Effects on Consumer Satisfaction With Services. In: Hirschman, Elizabeth C.; Holbrook, Moris B. (Hrsgg.): *NA - Advances in Consumer Research*. Provo 1985, 340–345.
- Folkes, Valerie S.: Consumer reactions to product failure. An attributional approach. *Journal of consumer research* 10 (1984), 398–409.
- Ford, D.: The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing* 14 (1980), 339–353.
- Fornell, Claes: a national customer satisfaction barometer. The Swedish experience. *J Mark* 56 (1992), 6–21.
- Fornell, Claes; Bryant, Barbara Everitt: Der Amerikanische Kundenzufriedenheitsindex ACSI (American Customer Satisfaction Index) In: Homburg, Christian (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden 1998, 165–179.
- Fornell, Claes; Johnson, Michael D.; Anderson, Eugene W.; Cha, Jaesung; Bryant, Barbara Everitt: The American Customer Satisfaction Index. Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing* 60 (1996), 7–18.
- Fornell, Claes; Mithas, Sunil; Morgeson III, Forrest V.; Krishnan, Mayuram S.: Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of Marketing* 70 (2006), 3–14.
- Fournier, Susan; Mick, David Glen: Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing* 63 (1999), 5–23.
- Frank, Robert H.: *Die Strategie der Emotionen*. München 1992.

- Frazier, Gary L.; Spekman, Robert E.; O'neal, Charles R.: Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *The Journal of marketing* 52 (1988), 52–67.
- Frey, Bruno S.; Gygi, Beat: Die Fairness von Preisen. *Swiss Journal of Economics and Statistics (SJES)* 124 (1988), 519–541.
- Frey, Bruno S.; Jegen, Reto: Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys* 15 (2001), 589–611.
- Frey, Bruno S.; Pommerehne, Werner W.: On the fairness of pricing—an empirical survey among the general population. *Journal of Economic Behavior & Organization* 20 (1993), 295–307.
- Fulk, Janet: Social Construction of Communication Technology. *The Academy of Management Journal* 36 (1993), 921–950.
- Fürst, Andreas: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: Homburg, Christian (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden 2016, 125–155.
- Gagné, Marylène; Deci, Edward L.: Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior* 26 (2005), 331–362.
- Ganesan, Shankar; Brown, Steven P.; Mariadoss, Babu John; Ho, Hillbun Dixon: Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships. *Journal of marketing research : JMR* 47 (2010), 361–373.
- gantt.com: What is a Gantt Chart? <http://www.gantt.com/>, 21.09.2016.
- Garbarino, Ellen; Johnson, Mark S.: The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing* 63 (1999), 70–87.
- Garbarino, Ellen; Johnson, Mark S.: Effects of consumer goals on attribute weighting, overall satisfaction, and product usage. *Psychology & Marketing* 18 (2001), 929–949.
- Garver, Michael S.: Using data mining for customer satisfaction research. *Marketing Research* 14 (2002), 8–12.
- Gedenk, Karen: Innovationsanreize für Geschäftsführer. *Die Betriebswirtschaft* 52 (1991), 505–519.
- Gemünden, H.-G.: Perceived Risk and Information Search. A Systematic Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *International Journal of Research in Marketing* 2 (1985b), 79–100.

- Gemünden, H.-G.: Wahrgenommenes Risiko und Informationsnachfrage. Eine systematische Bestandsaufnahme der empirischen Befunde. *Marketing : Zeitschrift für Forschung und Praxis* 7 (1985a), 27–38.
- Gemünden, H.-G.; Walter, A.: Der Beziehungspromotor: Schlüsselrolle für interorganisatorische Innovationsprozesse. In: Backhaus, Klaus; Diller, Hermann (Hrsgg.): *Dokumentation* 1993.
- Gemünden, H.-G.; Walter, A.: Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. *Zeitschrift für Organisation* (1996), 237–245.
- Gerbing, David W.; Anderson, James C.: An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research* 25 (1988), 186–192.
- Gielissen, Robert; Dutilh, Chris E.; Graafland, Johan J.: Perceptions of price fairness: An empirical research. *Business & Society* 47 (2008).
- Giering, Annette: *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte.* (Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)) Wiesbaden, Wiesbaden 2000.
- Goff, Brent G.; Boles, James S.; Bellenger, Danny N.; Stojack, Carrie: The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing* 73 (1997), 171–183.
- Gomez, Miguel I.; McLaughlin, Edward W.; Wittink, Dick R.: Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. *Journal of Retailing* 80 (2004), 265–278.
- Gordon, Geoffrey L.; Calantone, Roger J.; Di Benedetto, C. Anthony: Business-to-business service marketing: how does it differ from business-to-business product marketing? *Journal of Business & Industrial Marketing* 8 (1993), 45–57.
- Görsch, Joachim: Meeting zur Überprüfung und Optimierung des Fragebogens (01.06.2016) Glinde.
- Görsch, Joachim: Meeting zur Überprüfung und Optimierung des Fragebogens - Folgetermin (15.06.2016) Glinde.

- Götz, Oliver; Hoyer, Wayne D.; Krafft, Manfred; Reinartz, Werner J.: Der Einsatz von Customer Relationship Management zur Steuerung von Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden 2016, 349–376.
- Greco, Salvatore; Matarazzo, Benedetto; Slowinski, Roman: Customer satisfaction analysis based on rough set approach. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77 (2007), 325–339.
- Grewal, Dhruv; Sharma, Arun: The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: an interactive framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (1991), 13–23.
- Grewal, Rajdeep; Chandrashekar, Murali; Citrin, Alka V.: Customer satisfaction heterogeneity and shareholder value. *Journal of Marketing Research* 47 (2010), 612–626.
- Gronhaug, K.: Exploring a Complex Organizational Buying Decision. *Industrial Marketing Management* 6 (1977), 436–438.
- Gruca, Thomas S.; Rego, Lopo L.: Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of Marketing* 69 (2005), 115–130.
- Grün, K. von der; Wolfrum, B.: Marktforschung in der Industriegüterindustrie. *Thesis, Sonderheft Marktforschung* 5 (1994), 182–194.
- Grund, M.: Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden 1998.
- Gundlach, Gregory T.; Murphy, Patrick E.: Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *The Journal of marketing* 57 (1993), 35–46.
- Guo, Chiquan; Kumar, Anand; Jiraporn, Pornsit: Customer satisfaction and profitability: is there a lagged effect? *Journal of strategic marketing* 12 (2004), 129–144.
- Gustafsson, Anders; Johnson, Michael D.: Determining attribute importance in a service satisfaction model. *Journal of Service Research* 7 (2004), 124–141.
- Gustafsson, Anders; Johnson, Michael D.; Roos, Inger: The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing* 69 (2005), 210–218.
- Haas, Robert W.: Business marketing management. An organizational approach. (The Kent series in marketing) Boston 1989.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.: *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ 2010.

- Håkansson, Håkan: International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach. London 1982.
- Håkansson, Håkan; Snehota, Ivan: Developing relationships in business networks. London & New York 1995.
- Hallowell, Roger: The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management* 7 (1996), 27–42.
- Halstead, D.; Dröge, C.; Cooper, M. Bixby: Product Warranties and Post-Purchase Service: A Model of Consumer Satisfaction with Complaint Resolution. *Journal of Services Marketing* 7 (1993), 33–40.
- Halstead, D.; Hartman, D.; Schmidt, S. L.: Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (1994), 114–129.
- Halstead, Diane: The use of comparison standards in customer satisfaction research and management: A review and proposed typology. *Journal of Marketing Theory and Practice* 7 (1999), 13–26.
- Hanna, Nessim; Wozniak, Richard: Consumer behavior. An applied approach. Upper Saddle River, NJ 2009.
- Hansen, Flemming: Consumer choice behavior. a cognitive theory. New York 1972.
- Hartline, Michael D.; Maxham III, James G.; McKee, Daryl O.: Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing* 64 (2000), 35–50.
- Hauschildt, J.; Chakrabati, A.: Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle. *Zeitschrift Führung+ Organisation*, Jg 57 (1988), 378–389.
- Heider, Fritz: The psychology of interpersonal relations. New York 1958.
- Helson, Harry: Adaption-level theory. An experimental and systematic approach to behavior. New York, NY 1964.
- Henkel, O.: Die Dienstleistung - wichtiger als das Produkt? In: Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen. Stuttgart 1993, 41–50.
- Hentschel, B.: Beziehungsmanagement. *Das Wirtschaftsstudium (WISU)* 20 (1991), 25.

- Hentschel, Bert: Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL.: eine kritische Auseinandersetzung. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis* 12 (1990), 230–240.
- Herbst, Uta; Austen, Viola: Spielt die Entscheidungshistorie bei organisationalen Kaufentscheidungen eine Rolle? *Die Betriebswirtschaft* 71 (2011), 515–539.
- Herbst, Uta; Kemmerling, Birte: Buying Center-Analyse: Wo kommen wir her, wo stehen wir, wo sollten wir hin? In: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsgg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing*. Wiesbaden 2015, 33–54.
- Herrmann, Andreas; Huber, Frank; Wricke, Martin; Bellis, Emanuel de: Preisfairness als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden 2016, 305–329.
- Herrmann, Andreas; Johnson, Michael D.: Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung : Zfbf* 51 (1999), 579–598.
- Herrmann, Andreas; Nitzsch, R. v.; Huber, Frank: Referenzpunktbezogenheit, Verlustaversion und abnehmende Sensitivität bei Kundenzufriedenheitsurteilen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre* 68 (1998), 1225–1244.
- Herzberg, Frederick: The New Industrial Psychology. *Industrial and Labor Relations Review* 18 (1965), 364–376.
- Herzberg, Frederick: *Work and the nature of man*. New York 1966.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B.: *The motivation to work*. New York, London 1959.
- Hess, Ronald L.; Ganesan, Shankar; Klein, Noreen M.: Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (2003), 127–145.
- Hirschmann, Albert O.: *Exit, voice and loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge 1970.
- Hoffman, K. Douglas; Ingram, Thomas N.: Service provider job satisfaction and customer. *Journal of Services Marketing* 6 (1992), 68–78.

- Homans, George Caspar: Elementarformen sozialen Verhaltens. Social Behavior Its Elementary Forms. Wiesbaden 1968.
- Homburg, Ch; Jensen, O.: Kundenorientierung als Maßstab für Vergütungssysteme. Frankfurter Allgemeine Zeitung (17.05.1999), 28.
- Homburg, Ch.; Becker, A.; Hentschel, F.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden 2008a, 103–134.
- Homburg, Ch.; Klarmann, M.; Pflesser, C.: Konfirmatorische Faktorenanalyse. In: Herrmann, Andreas; Homburg, Christian; Klarmann, Martin (Hrsgg.): Handbuch Marktforschung: Methoden-Anwendungen-Praxisbeispiele. Wiesbaden 2008b, 271–303.
- Homburg, Christian: Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung. Frankfurt am Main 1989.
- Homburg, Christian: Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten. (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 147) Wiesbaden 2000.
- Homburg, Christian (Hrsg.): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. (Lehrbuch) Wiesbaden 2015.
- Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden 2008, 3–37.
- Homburg, Christian; Bucerius, Matthias: Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden 2016, 53–91.
- Homburg, Christian; Furst, Andreas: Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement: Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft. Die Betriebswirtschaft 67 (2007), 41–74.
- Homburg, Christian; Garbe, Bernd: Industrielle Dienstleistungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 66 (1996b), 253–282.

- Homburg, Christian; Garbe, Bernd: Industrielle Dienstleistungen. lukrativ, aber schwer zu meistern. *Harvard Business Manager* 18 (1996a), 68–76.
- Homburg, Christian; Garbe, Bernd: Towards an improved understanding of industrial services. quality dimensions and their impact on buyer-seller relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* 6 (1999), 39–71.
- Homburg, Christian; Giering, Annette: Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis* 18 (1996), 5–24.
- Homburg, Christian; Giering, Annette: Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität. *Absatzwirtschaft* 43 (2000), 82–91.
- Homburg, Christian; Giering, Annette; Hentschel, F.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft* 59 (1999), 173–195.
- Homburg, Christian; Giering, Annette; Menon, Ajay: Relationship characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: findings in a business-to-business context. *Journal of Business to Business Marketing* 10 (2003), 35–62.
- Homburg, Christian; Jensen, Ove: Kundenorientierte Vergütungssysteme: Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen. Mannheim 1998.
- Homburg, Christian; Jensen, Ove: Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 70 (2000), 55–74.
- Homburg, Christian; Klarmann, Martin: Die indirekte Wichtigkeitsbestimmung im Rahmen von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen: Probleme und Lösungsansätze. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden 2008, 203–239.
- Homburg, Christian; Koschate, Nicole; Hoyer, Wayne D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing* 69 (2005), 84–96.
- Homburg, Christian; Krohmer, Harley: *Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*. Wiesbaden 2012.

- Homburg, Christian; Krohmer, Harley; Cannon, Joseph P.; Kiedaisch, Ingo: Customer satisfaction in transnational buyer-supplier relationships. *Journal of International Marketing* 10 (2002), 1–29.
- Homburg, Christian; Müller, Michael; Klarmann, Martin: When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing* 75 (2011), 55–74.
- Homburg, Christian; Pflesser, Christian; Klarmann, Martin: Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse. In: Herrmann, Andreas; Homburg, Christian; Klarmann, Martin (Hrsgg.): *Handbuch Marktforschung: Methoden-Anwendungen-Praxisbeispiele*. Wiesbaden 2008c, 547–578.
- Homburg, Christian; Rudolph, Bettina: Customer satisfaction in industrial markets. Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research* 52 (2001), 15–33.
- Homburg, Christian; Sieben, Frank; Stock, Ruth: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs: Theoretische Betrachtung und empirische Befunde. IDEAS Working Paper Series from RePEc (2004).
- Homburg, Christian; Stock, Ruth: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 71 (2001b), 789–806.
- Homburg, Christian; Stock, Ruth: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Bestandsaufnahme und Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens. *Die Unternehmung* 55 (2001a), 377–400.
- Homburg, Christian; Stock, Ruth: *Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen*. Wiesbaden 2000.
- Homburg, Christian; Stock-Homburg, Ruth: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden 2011, 17–52.
- Homburg, Christian; Stock-Homburg, Ruth: *Der kundenorientierte Mitarbeiter: bewerten, begeistern, bewegen* 2012.
- Homburg, Christian; Stock-Homburg, Ruth: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden 2016, 20–52.

- Homburg, Christian; Totzek, Dirk; Krämer, Melanie: How price complexity takes its toll: The neglected role of a simplicity bias and fairness in price evaluations. *Journal of Business Research* 67 (2014), 1114–1122.
- Homburg, Christian; Werner, Harald: Kundenorientierung mit System. Mit Customer Orientation Management zu profitabilem Wachstum. Frankfurt/Main 1998.
- Hovland, C. I.; Harvey, O. J.; Sherif, M.: Assimilation and Contrast Effects in Reactions to Communication and Attitude Change. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 55 (1957), 244–252.
- Howard, John A.: The theory of buyer behavior. New York 1969.
- Hoyer, Wayne D.; MacInnis, Deborah J.: Consumer behavior. Houghton Mifflin 2004.
- Hoyer, Wayne D.; MacInnis, Deborah J.: Consumer behavior. Boston, Mass. 2007.
- Huber, Frank; Herrmann, Andreas; Braunstein, Christine: Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsgg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. Wiesbaden 2009, 70–85.
- Huth, W.: Der Intraorganisationale Beschaffungsentscheidungsprozeß: Ein Operationales Modell. Mainz 1988.
- Hutt, Michael D.; Speh, Thomas W.: Business marketing management. A strategic view of industrial and organizational markets. Fort Worth 1992.
- Ittner, Christopher; Larcker, David; Taylor, Daniel: The Stock Market's Pricing of Customer Satisfaction. *Marketing Science* 28 (2009), 826–835.
- Ittner, Christopher D.; Larcker, David F.: Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance. *Advances in the management of organizational quality* 1 (1996), 1–37.
- Ittner, Christopher D.; Larcker, David F.: Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research* 36 (1998), 1–35.
- Ivens, Björn; Leischnig, Alexander: Interaktionen in Geschäftsbeziehungen. In: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsgg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing. Wiesbaden 2015, 55–72.

- Jackson, Ralph W.; Cooper, Philip D.: Unique aspects of marketing industrial services. *Industrial Marketing Management* 17 (1988), 111–118.
- Jackson, Ralph W.; Neidell, Lester A.; Lunsford, Dale A.: An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers. *Industrial Marketing Management* 24 (1995), 99–108.
- Jacobson, Robert; Mizik, Natalie: The financial markets and customer satisfaction: Reexamining possible financial market mispricing of customer satisfaction. *Marketing Science* 28 (2009), 810–819.
- Jarillo, J. Carlos: On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9 (1988), 31–41.
- Jensen, Michael C.: Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance* 14 (2001), 8–21.
- Jensen, Ove: Kundenorientierte Vergütungssysteme als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit? In: Homburg, Christian (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden 2016, 331–348.
- John, G.; Reve, T.: The ReHability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research* 19 (1982), 517–524.
- Johnson, Jeff W.; LeBreton, James M.: History and use of relative importance indices in organizational research. *Organizational Research Methods* 7 (2004), 238–257.
- Johnston, Wesley J.: *Patterns in industrial buying behavior*. New York 1981.
- Johnston, Wesley J.; Bonama, Thomas V.: Purchase process for capital equipment and services. *Industrial Marketing Management* 10 (1981b), 253–264.
- Johnston, Wesley J.; Bonoma, Thomas V.: The buying center: structure and interaction patterns. *The Journal of marketing* 45 (1981a), 143–156.
- Johnston, Wesley J.; Lewin, Jeffrey E.: Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research* 35 (1996), 1–15.
- Jones, Thomas O.; Sasser, W.: Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review* 73 (1995), 88–99.
- Jöreskog, Karl G.: Some contributions to maximum likelihood factor analysis. *psychometrika* 32 (1967), 443–482.

- Jöreskog, Karl G.: A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *ETS Research Bulletin Series* 34 (1969), 183–202.
- Jöreskog, Karl G.; Sörbom, Dag: Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research* (1982), 404–416.
- Kaas, Klaus P.; Runow, Herbert: Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherezufriedenheit. *Die Betriebswirtschaft* 44 (1984), 451–460.
- Kahneman, Daniel; Knetsch, Jack L.; Thaler, Richard: Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *The American economic review* 76 (1986b), 728–741.
- Kahneman, Daniel; Knetsch, Jack L.; Thaler, Richard H.: Fairness and the assumptions of economics. *Journal of business* (1986a), S285-S300.
- Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: Prospect theory. An analysis of decision under risk. *Econometrica: journal of the Econometric Society, an internat. society for the advancement of economic theory in its relation to statistics and mathematics* 47 (1979), 263–291.
- Kalapurakal, Rosemary; Dickson, Peter R.; Urbany, Joel E.: Perceived price fairness and dual entitlement. *NA-Advances in Consumer Research Volume 18* 18 (1991), 788–793.
- Kalwani, Manohar U.; Narayandas, Narakesari: Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? *The Journal of marketing* 59 (1995), 1–16.
- Kamakura, Wagner A.; Mittal, Vikas; Rosa, Fernando de; Mazzon, Jose Afonso: Assessing the service-profit chain. *Marketing Science* 21 (2002), 294–317.
- Kamen, Joseph M.; Toman, Robert J.: Psychophysics of prices. *Journal of Marketing Research* 7 (1970), 27–35.
- Kamen, Joseph M.; Toman, Robert J.: Psychophysics of prices: A reaffirmation. *Journal of Marketing Research* 8 (1971), 252–257.
- Kano, N.; Seraku, N.; Takahashi, F.; Tsuji, S.: Attractive Quality and Must be Quality. *Quality. Journal of Japanese Society for Quality Control* 14 (1984), 39–48.
- Karavul, Berekat: Zieldefinition. <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/>, 24.10.2016.
- Katz, Reinhard: Informationsquellen der Konsumenten. Eine Analyse der Divergenzen zwischen der Beurteilung und Nutzung. (Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd. 17) Wiesbaden, s.l. 1983.

- Keiningham, Timothy; Gupta, Sunil; Aksoy, Lerzan; Buoye, Alexander: The high price of customer satisfaction. *MIT Sloan Management Review* 55 (2014), 37–46.
- Keiningham, Timothy L.; Cooil, Bruce; Andreassen, Tor Wallin; Aksoy, Lerzan: A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing* 71 (2007), 39–51.
- Keiningham, Timothy L.; Perkins-Munn, Tiffany; Evans, Heather: The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment. *Journal of Service Research* 6 (2003), 37–50.
- Kekre, Sunder; Krishnan, Mayuram S.; Srinivasan, Kannan: Drivers of customer satisfaction for software products: implications for design and service support. *Management science* 41 (1995), 1456–1470.
- Kelley, Harold H.: Causal schemata and the attribution process. In: Jones, Edward E. (Hrsg.): *Attribution: perceiving the causes of behavior*. Morristown, N.J. 1972, 151–174.
- Kelley, Scott W.: Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (1992), 27–36.
- Kern, E.: *Der Interaktionsansatz im Investitionsgütergeschäft*. Berlin 1990.
- Kerzner, Harold: *Projektmanagement: Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung* 2008.
- King, Bob: *Better Designs in half the time. Implementing QFD quality function deployment in America*. Methuen, Mass. 1989.
- Kinnear, Thomas C.; Taylor, James Ronald: *Marketing research: An applied approach*. New York 1996.
- Kirsch, Walter; Kutschker, Michael: Marketing and buying decisions in industrial markets. In: Irle, Martin; Katz, Lawrence B. (Hrsgg.): *Studies in Decision Making: Social, Psychological, and Socio-economic Analyses*. New York 1982, 443–488.
- Kirsch, Werner; Kutschker, Michael; Lutschewitz, Hartmut: *Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing. Auf dem Wege zu einem Interaktionsansatz*. Stuttgart 1980.

- Kiskalt, Ulrich: Konzert der Vielfalt. Projektmanagement. In: Fischer, Dagmar; Breitenbach, Jörg (Hrsgg.): Die Pharmaindustrie. Einblick – Druchblick – Perspektiven. Heidelberg 2013, 209–226.
- Klähn, A.: Die wahren Entscheider. *Acquisa* 7 (2013), 56–59.
- Kleinaltenkamp, Michael: Typologien von Business-to-Business-Transaktionen.: kritische Würdigung und Weiterentwicklung. *MARKETING - Zeitschrift fUr Forschung und Praxis* 16 (1994).
- Kocakoc, Ipek Deveci; Sen, Ali: Utilising surveys for finding improvement areas for customer satisfaction along the supply chain. *International Journal of Market Research* 48 (2006), 623–636.
- Kohli, Ajay: Determinants of influence in organizational buying: A contingency approach. *The Journal of marketing* 53 (1989), 50–65.
- Koontz, Harold; Weihrich, H.: *Essentials of management* 2008.
- Koschate, Nicole: Kundenzufriedenheit und Preisverhalten. Theoretische und empirisch experimentelle Analysen. (Gabler Edition Wissenschaft Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim) Wiesbaden 2002.
- Krafft, Manfred: Der Kunde im Fokus: Kundennaeh, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert?(Sammelrezension) *Die Betriebswirtschaft* 59 (1999), 511–530.
- Krafft, Manfred; Götz, Oliver: Customer Relationship Management öffentlicher und privater TV-Sender. In: Wirtz, B. W. (Hrsg.): *Handbuch Medien-und Multimediamanagement*. Wiesbaden 2003, 337–363.
- Krafft, Manfred; Hoyer, Wayne D.; Reinartz, Werner J.; Müller, Heiko: Einsatz von Customer Relationship Management (CRM)-Systemen—Eine internationale Studie. Vallendar 2002.
- Krasnikov, Alexander; Jayachandran, Satish; Kumar, V.: The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the US commercial banking industry. *Journal of Marketing* 73 (2009), 61–76.
- Kumar, Piyush: The impact of long-term client relationships on the performance of business service firms. *Journal of Service Research* 2 (1999), 4–18.

- Kumar, VISWANATHAN; Shah, Denish: Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of retailing* 80 (2004), 317–330.
- Kunert, Anne: Überprüfung des Fragebogens gemäß der Kriterien Einfachheit, Eindimensionalität, Relevanz und Neutralität (19.07.2016) Glinde.
- Laczniak, Gene R.: An empirical study of hospital buying. *Industrial Marketing Management* 8 (1979), 57–62.
- LaTour, Stephen A.; Peat, Nancy C.: Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction on Research. In: *Advances in Consumer Research* 1979, 431–437.
- Lehmann, Donald R.: *Market research and analysis*. Homewood 1989.
- LeVois, Maurice; Nguyen, Tuan D.; Attkisson, C. Clifford: Artifact in client satisfaction assessment: Experience in community mental health settings. *Evaluation and program planning* 4 (1981), 139–150.
- Levy, Michael; Sharma, Arun: Adaptive selling: the role of gender, age, sales experience, and education. *Journal of Business Research* 31 (1994), 39–47.
- Lewis, B.: Measuring Consumer Expectations and Satisfaction. In: Brookes, R. (Hrsg.): *Customer Satisfaction Research*. Amsterdam 1995, 57–76.
- Licata, Jane W.; Mills, Gregory Noah; Suran, Violaine: Value and satisfaction evaluations during a service relationship. *Services marketing quarterly* 22 (2001), 19–42.
- Lilien, G.; Kotler, P.: *Marketing decision making: A model building approach*. New York 1983.
- Lilien, G.; Kotler, P.; Moorthy, K.: *Marketing Models*. Englewood Cliffs, NJ 1992.
- Lilien G. W.; Wong, W. A.: An exploratory investigation of the structure of the buying center in the metalworking industry. *Journal of Marketing Research* 21 (1984), 1–11.
- Lindenberg, Rolf: Erhebung der Kundenzufriedenheit Alfa Laval Mid Europe. Glinde 12.05.2016.
- Lindenberg, Rolf: Meeting zur Überprüfung und Optimierung des Fragebogens (03.06.2016) Glinde.
- Lindenberg, Rolf: Meeting zur Überprüfung und Optimierung des Fragebogens - Folgetermin (07.06.2016) Glinde.

Lindenberg, Rolf: Vorbereitung Workshop Entergon Kundenzufriedenheit (14.06.2016) Glinde.

Lindenberg, Rolf: Meeting zur Überprüfung und Optimierung des Fragebogens - 2. Folgetermin (30.06.2016) Glinde.

Lingenfelder, M.; Schneider, W.: Die Kundenzufriedenheit: Bedeutung, MeBkonzepte und empirische Befunde. *MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis* 13 (1991), 109–119.

Locander, William B.; Hermann, Peter W.: The Effect of Self-Confidence and Anxiety on Information Seeking in Consumer Risk Reduction. *Journal of Marketing Research* 16 (1979), 268.

Loveman, Gary W.: Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research* 1 (1998), 18–31.

Luo, Xueming; Bhattacharya, C.B: Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing* 70 (2006), 1–18.

Luo, Xueming; Homburg, Christian: Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing* 71 (2007), 133–149.

Luo, Xueming; Homburg, Christian: Satisfaction, complaint, and the stock value gap. *Journal of Marketing* 72 (2008), 29–43.

Luo, Xueming; Homburg, Christian; Wieseke, Jan: Customer satisfaction, analyst stock recommendations, and firm value. *Journal of Marketing Research* 47 (2010), 1041–1058.

Luthans, F.; Kreitner, R.: *Organizational Behavior Modification and Beyond. An Operant and Social Learning Approach.* London 1985.

Lynn, S.: Identifying Buying Influences for a Professional Service: Implications for Marketing Efforts. *Industrial Marketing Management* 16 (1987), 119–130.

Macbeth, Douglas K.: The role of purchasing in a partnering relationship. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 1 (1994), 19–25.

Maddox, R.: Two-Factor Theory and Consumer Satisfaction. Replication and Extension. *Journal of consumer research* 8 (1981), 97–102.

- Martin, William C.; Ponder, Nicole; Lueg, Jason E.: Price fairness perceptions and customer loyalty in a retail context. *Journal of Business Research* 62 (2009), 588–593.
- Martins, Marielza; Monroe, Kent B.: Perceived price fairness: A new look at an old construct. *NA-Advances in Consumer Research* Volume 21 21 (1994), 75–78.
- Mast, Kenneth E.; Hawes, Jon M.: Perceptual differences between buyers and engineers. *Journal of Purchasing and material management* 22 (1986), 2–6.
- Mathe, Hervé; Shapiro, Roy D.: *Integrating service strategy in the manufacturing company*. London 1993.
- Mattson, Melvin R.: How to determine the composition and influence of a buying center. *Industrial Marketing Management* 17 (1988), 205–214.
- Matzler, Kurt: *Kundenzufriedenheit und Involvement*. Wiesbaden 1997.
- Matzler, Kurt; Sauerwein, Elmar; Stark, Christian: Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. In: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsgg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung*. Wiesbaden 2009, 315–339.
- Maxham, James G.; Netemeyer, Richard G.: Firms Reap What They Sow. The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing* 67 (2003), 46–62.
- Maxwell, Sarah: What makes a price increase seem 'fair'? *Pricing Strategy & Practice* 21 (1995), 21–27.
- McCullough, Michael A.; Berry, Leonard L.; Yadav, Manjit S.: An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research* 3 (2000), 121–137.
- McQuiston, Daniel H.: Novelty, complexity, and importance as causal determinants of industrial buyer behavior. *The Journal of marketing* 53 (1989), 66–79.
- McWilliams, R.; Naumann, E.; Scott, S.: Determining Buying Center Size. *Industrial Marketing Management* 21 (1992), 43–49.
- Meffert, H.: *Marketingforschung und Käuferverhalten*. (Bd. 12) Wiesbaden 1992.
- Meffert, H.; Bruhn, Manfred: Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Kunden. *Die Betriebswirtschaft* 41 (1981), 597–613.

- Meffert, H.; Schwetje, T.: Meßprobleme der Kundenzufriedenheit: Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt. In: Erichson, B.; Hildebrandt, L. (Hrsgg.): Probleme und Trends in der Marketingforschung. Stuttgart 1998, 73–95.
- Merchant, Kenneth A.: Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19 (2006), 893–917.
- Metin, Jascha; Lindenberg, Rolf; Baier, Martin: Workshop Implementierung und Zeitplanung Kundenzufriedenheit - Entergon & Alfa Laval. Glinde 23.06.2016.
- Meyer, A.; Oevermann, D.: Kundenbindung. In: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart 1995, 1340–1351.
- Meyers-Levy, Joan; Tybout, Alice M.: Context Effects at Encoding and Judgment in Consumption Settings: The Role of Cognitive Resources. *Journal of consumer research* 24 (1997), 1–14.
- Michaels, Ronald E.; Day, Ralph L.: Measuring customer orientation of salespeople: a replication with industrial buyers. *Journal of Marketing Research* 22 (1985), 443–446.
- Michel, D.; Naudé, P.; Salle, R.; Valla, J.-P.: *Business-to-Business Marketing. Strategies and Implementation*. Houndmills 2003.
- Miehe, Gunnar: Meeting zur Überprüfung und Optimierung des Fragebogens (03.06.2016) Glinde.
- Miehe, Gunnar: Meeting zur Überprüfung und Optimierung des Fragebogens - Folgetermin (10.06.2016) Glinde.
- Mittal, Vikas; Anderson, Eugene W.; Sayrak, Akin; Tadikamalla, Pandu: Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction. *Marketing Science* 24 (2005), 544–555.
- Mittal, Vikas; Kamakura, Wagner A.: Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research* 38 (2001), 131–142.
- Mittal, Vikas; Katrichis, Jerome M.: Distinctions between new and loyal customers. *Marketing Research* 12 (2000), 26–32.

- Mittal, Vikas; Katrichis, Jerome M.; Kumar, Pankaj: Attribute performance and customer satisfaction over time: evidence from two field studies. *Journal of Services Marketing* 15 (2001), 343–356.
- Mittal, Vikas; Kumar, Pankaj; Tsiros, Michael: Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time :A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing* 63 (1999), 88–101.
- Mittal, Vikas; Ross, William T.; Baldasare, Patrick M.: The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing* 62 (1998), 33–47.
- Møller, K.: Research strategies in analyzing the organizational buying process. *Journal of Business Research* 13 (1985), 3–17.
- Møller, K.; Laaksonen, Martti: Situational dimensions and decision criteria in industrial buying: theoretical and empirical analysis. *Advances in business marketing : a research annual* (1986), 163–207.
- Monroe, Kent B.: Psychophysics of Prices:. A reappraisal. *Journal of Marketing Research* 8 (1971), 248–251.
- Monroe, Kent B.: Pricing. Making profitable decisions. Boston, Mass. 2003.
- Mooradian, Todd A.; Olver, James M.: "I can't get no satisfaction". The impact of personality and emotion on postpurchase processes. *Psychology and Marketing* 14 (1997), 379–393.
- Morgan, Neil A.; Rego, Lopo Leotte: The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* 25 (2006), 426–439.
- Moriarty, Rowland T.; Bateson, John E. G.: Exploring complex decision making units: A new approach. *Journal of Marketing Research* 19 (1982), 182–191.
- Morris, Michael H.; Davis, Duane L.: Measuring and managing customer service in industrial firms. *Industrial Marketing Management* 21 (1992), 343–353.
- Morwitz, Vicki G.; Pluzinski, Carol: Do Polls Reflect Opinions or Do Opinions Reflect Polls? The Impact of Political Polling on Voter's Expectations, Preferences, and Behavior. *Journal of consumer research* 23 (1996), 53–67.
- Narver, John C.; Slater, Stanley F.: The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing* 54 (1990), 20–35.

- Naumann, Earl; Lincoln, Douglas J.; McWilliams, Robert D.: The purchase of components: functional areas of influence. *Industrial Marketing Management* 13 (1984), 113–122.
- Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: *Arbeits- und Organisationspsychologie. Mit 34 Tabellen. (Springer-Lehrbuch)* Berlin 2011.
- Neumann, Lily; Neumann, Yoram: Comparison of 6 lengths of rating-scales: Students-attitudes toward instruction. *Psychological Reports* 48 (1981), 399–404.
- Nunnally, Jum: *Psychometric theory* (1978) New York.
- Oelsnitz, D. von der: *Markteintrittsbarrieren im internationalen Investitionsgütergeschäft. Thesis* (1996), 44–52.
- Oliva, T. A.; Oliver, Richard L.; MacMillan, I. C.: catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing* 56 (1992), 83–95.
- Oliver, R. L.: *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York 2009.
- Oliver, Richard L.: A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* 17 (1980), 460–469.
- Oliver, Richard L.: An investigation of the attribute basis of emotion and related affects in consumption: Suggestions for a stage-specific satisfaction framework. *NA-Advances in Consumer Research* Volume 19 19 (1992), 237–244.
- Oliver, Richard L.: A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. *Advances in services marketing and management* 2 (1993), 65–85.
- Oliver, Richard L.: *Satisfaction. a behavioral perspective on the consumer* 1997.
- Oliver, Richard L.; Desarbo, Wayne S.: Response Determinants in Satisfaction Judgments. *Journal of consumer research* 14 (1988), 495–507.
- Oliver, Richard L.; Rust, Roland T.; Varki, Sajeev: Customer Delight. Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing* 73 (1997), 311–336.
- Oliver, Richard L.; Swan, John E.: Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing* 53 (1989a), 21–35.
- Oliver, Richard L.; Swan, John E.: Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of consumer research* 16 (1989b), 372–383.

- Oliver, Richard L.; Westbrook, Robert A.: The Factor Structure of Satisfaction and Related Postpurchase Measures. In: Day, Ralph L.; Hunt, H. Keith (Hrsgg.): International fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior. (Papers) Blommington, Ind School of Business 1983, 11–14.
- Panne, Friedrich: Das Risiko im Kaufentscheidungsprozess des Konsumenten. Die Beiträge risikotheorietischer Ansätze zur Erklärung des Kaufentscheidungsverhaltens des Konsumenten. Zürich 1977.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49 (1985), 41.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.: SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing* 64 (1988), 12–37.
- Parasuraman, Arun; Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valarie A.: Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing* 67 (1991), 420–450.
- Perreault, William D.; Russ, Frederick A.: Physical distribution service in industrial purchase decisions. *Journal of Marketing* 40 (1976), 3–10.
- Peter, J. Paul; Churchill Jr, Gilbert A.: Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 23 (1986), 1–10.
- Peter, J. Paul; Churchill Jr, Gilbert A.; Brown, Tom J.: Caution in the use of difference scores in consumer research. *Journal of consumer research* 19 (1993), 655–662.
- Peter, J. Paul; Olson, J. C.: *Consumer behavior and marketing strategy*. New York 2008.
- Peter, Sibylle Isabelle: *Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*. Wiesbaden 1999.
- Peteraf, Margaret; Shanley, Mark: GETTING TO KNOW YOU: A THEORY OF STRATEGIC GROUP IDENTITY. *Strategic Management Journal* 18 (1997), 165–186.
- Peterson, Robert A.; Wilson, William R.: Measuring customer satisfaction: fact and artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (1992), 61–71.
- Pfohl, H.: Nach dem Kauf ist vor dem Kauf. *Absatzwirtschaft* (1995), 192–202.

- Pham, Michel Tuan; Goukens, Caroline; Lehmann, Donald R.; Stuart, Jennifer Ames: Shaping customer satisfaction through self-awareness cues. *Journal of marketing research : JMR* (2010), 920–932.
- Phillips, L.: Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing. *Journal of Marketing Research* 18 (1981), 395–415.
- Pierer, H.: Dienstleistungen im industriellen Anlagengeschäft. Praktische Erfahrungen. In: Simon, H. (Hrsg.): *Industrielle Dienstleistungen*. Stuttgart 1993, 85–91.
- Pieters, Rik; Koelemeijer, Kitty; Roest, Henk: Assimilation processes in service satisfaction formation. *International Journal of Service Industry Management* 6 (1995), 17–33.
- Piller, Frank T.: Kundenintegration im Innovationsprozess als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden 2016, 377–409.
- Pinnow, Daniel F.: *Führen. Worauf es wirklich ankommt*. Wiesbaden 2012.
- Plinke, Wulff: Investitionsgütermarketing. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis* 3 (1991), 172–177.
- Plinke, Wulff: Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter-Marketing. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 44 (1992), 830–846.
- Plinke, Wulff: Grundkonzeption des industriellen Marketing-Managements. In: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): *Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing*. Berlin, Heidelberg, s.l. 2000, 101–169.
- Prakash, V.; Lounsbury, W.: The Role of Expectations in the Determination of Consumer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 12 (1984), 1–17.
- Pulczynski, Jens: MID EUROPE intern. Print Ausgabe. Glinde Q2 - 2016.
- Pulczynski, Jens: Meeting: Entscheidung über mögliche Incentives und Anreize zur Erhöhung der Teilnahme von Kunden an der Kundenzufriedenheitsstudie 2016 (19.08.2016) Glinde.
- Pulczynski, Jens; Lindenberg, Rolf; Mieke, Gunnar; Maak, Klaus; Stoffers, Christian; Kraft Steffen; Abraha, Nadine: Management-Meeting Q2 2016. Glinde 12.05.2016.

- Ramsey, Rosemary P.; Sohi, Ravipreet S.: Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (1997), 127–137.
- Rapp, Reinhold: Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption - Messung - Umsetzung. Wiesbaden 2013.
- Reichheld, F.; Sasser, W.: Zero defections: Quality comes to service. *Harvard Business Review* 68 (1990), 105–111.
- Reichheld, Frederick; Aspinall, Keith: Building high-loyalty business systems. *Journal of Retail Banking* 15 (1993), 21–30.
- Reichheld, Frederick F.; Covey, Stephen R.; Covey, Franklin: The ultimate question: Driving good profits and true growth. Boston 2006.
- Reichheld, Frederick F.; Teal, Thomas: The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston 1996.
- Reinartz, Werner; Krafft, Manfred; Hoyer, Wayne D.: The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research* 41 (2004), 293–305.
- Rese, Alexandra; Baier, Daniel: Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. *R&D Management* 41 (2011), 138–155.
- Reve, Torger; Johansen, Egil: Organizational buying in the offshore oil industry. *Industrial Marketing Management* 11 (1982), 275–282.
- Richins, Marsha L.: Factors Affecting the Level of Consumer-Initiated Complaints to Marketing Organizations. In: Hunt, H.; Day, Ralph L. (Hrsgg.): *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Bloomington, Ind. 1985, 82–85.
- Richins, Marsha L.: Measuring emotions in the consumption experience. *Journal of consumer research* 24 (1997), 127–146.
- Riemer, Martin: *Beschwerdemanagement*. (Campus Forschung, Bd. 515) Frankfurt/Main 1986.
- Ring, Peter Smith; Van de Ven, Andrew H: Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal* 13 (1992), 483–498.

- Robinson, Patrick J.; Faris, Charles W.; Wind, Yoram: Industrial buying and creative marketing. Boston 1967.
- Rohde, Thorsten: Überprüfung des Fragebogens gemäß der Kriterien Einfachheit, Eindimensionalität, Relevanz und Neutralität (19.07.2016) Glinde.
- Roscitt, R.; Paret, I.: Strategic Service Management. The Journal of Business and Industrial Marketing 5 (1990), 27–40.
- Rosenstiel, Lutz von; Ewald, Guntram: Marktpsychologie. Konsumverhalten und Kaufentscheidung. (Bd. 1) Stuttgart 1979.
- Rucci, Anthony J.; Kirn, Steven P.; Quinn, Richard T.: The employee-customer-profit chain at Sears. Harvard Business Review 76 (1998), 84–97.
- Rudolph, Bettina: Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich. (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 241) Wiesbaden 1998.
- Ruekert, Robert W.; Churchill Jr, Gilbert A.: Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. Journal of Marketing Research 21 (1984), 226–233.
- Rust, Roland T.; Ambler, Tim; Carpenter, Gregory S.; Kumar, V.; Srivastava, Rajendra K.: Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. Journal of Marketing 68 (2004), 76–89.
- Rust, Roland T.; Moorman, Christine; Dickson, Peter R.: Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? Journal of Marketing 66 (2002), 7–24.
- Rust, Roland T.; Zahorik, Anthony J.: Customer satisfaction, customer retention, and market share. Journal of retailing 69 (1993), 145–156.
- Rust, Roland T.; Zahorik, Anthony J.; Keiningham, Timothy L.: Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. The Journal of marketing 59 (1995), 58–70.
- Samiee, Saeed; Anckar, Patrik: Currency choice in industrial pricing: A cross-national evaluation. The Journal of marketing 3 (1998), 112–127.
- Saxe, Robert; Weitz, Barton A.: The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. Journal of Marketing Research 19 (1982), 343–351.
- Scharitzer, Dieter: Dienstleistungsqualität - Kundenzufriedenheit. Wien 1994.
- Scheffler, H.: Stichprobenbildung und Datenerhebung. In: Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsgg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele 2000, 59–77.

- Scholz, Christian: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) München 2013.
- schulferien.org: Feriendichte Deutschland 2016. <http://www.schulferien.org/deutschland/feriendichte/>, 18.08.2016.
- Schütze, Roland: Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten. (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 91) Wiesbaden 1992.
- Shankar, Venkatesh; Smith, Amy K.; Rangaswamy, Arvind: Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing* 20 (2003), 153–175.
- Shapiro, Benson P.; Rangan, V. Kasturi; Sviokla, John J.: Staple yourself to an order. *Harvard Business Review* 70 (1992), 113–122.
- Sharma, Arun: Does the salesperson like customers? A conceptual and empirical examination of the persuasive effect of perceptions of the salesperson's affect toward customers. *Psychology & Marketing* 16 (1999), 141–162.
- Sherif, Muzafer; Hovland, Carl Iver: Social judgement. Assimilation and contrast effects in communication and attitude change. (A Yale paperbound, Y 150) London, New Haven 1961.
- Sheth, Jagdish N.: A model of industrial buyer behavior. *The Journal of marketing* 37 (1973), 50–56.
- Sheth, Jagdish N.; Mittal, Banwari; Newman, Bruce I.: *Customer behavior : consumer behavior and beyond*. Fort Worth [u.a.] 1999.
- Simon, H.: Preispolitik für industrielle Dienstleistungen. In: Simon, H. (Hrsg.): *Industrielle Dienstleistungen*. Stuttgart 1993b, 187–218.
- Simon, Hermann (Hrsg.): *Industrielle Dienstleistungen*. Stuttgart 1993aa.
- Simon, Hermann: Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie. In: Simon, Hermann (Hrsg.): *Industrielle Dienstleistungen*. Stuttgart 1993ba, 3–22.
- Singh, Jagdip: Understanding the structure of consumers' satisfaction evaluations of service delivery. *Journal of the Academy of Marketing Science* 19 (1991), 223–244.
- Singh, Jagdip: Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts. *The Journal of marketing* 57 (1993), 11–31.

- Skinner, B. F.: *The behavior of organisms. an experimental analysis.* (The Century psychology series) New York 1938.
- Sliwka, Dirk: Anreize, Motivationsverdrängung und Prinzipal-Agenten-Theorie. *Die Betriebswirtschaft* 63 (2003), 293–308.
- Smith, Amy K.; Bolton, Ruth N.: An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters paradox or peril? *Journal of Service Research* 1 (1998), 65–81.
- Smith, Rodney E.; Wright, William F.: Determinants of customer loyalty and financial performance. *Journal of management accounting research* 16 (2004), 183–205.
- Spekman, R. E.; Stern, L. W.: Environmental uncertainty and buying group structure. an empirical investigation. *Journal of Marketing* 43 (1979), 54–64.
- Spekman, Robert E.; Johnston, Wesley J.: Relationship management: Managing the selling and the buying interface. *Journal of Business Research* 14 (1986), 519–531.
- Spekman, Robert E.; Stewart, David W.; Johnston, Wesley J.: An Empirical Investigation of the Formation and Implications of the Organizational Buyer's Strategic and Tactical Roles. *Journal of Business-to-Business Marketing* 2 (1996), 37–63.
- Spiro, Rosann L.; Weitz, Barton A.: Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research* 27 (1990), 61–69.
- Spreng, Richard A.; Harrell, Gilbert D.; Mackoy, Robert D.: Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing* 9 (1995), 15–23.
- Spreng, Richard A.; MacKenzie, Scott B.; Olshavsky, Richard W.: A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing* 60 (1996), 15.
- Spreng, Richard A.; Olshavsky, Richard W.: A desires congruency model of consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (1993), 169–177.
- Stahl, Heinz K.: Kundenintegration braucht durchlässige Unternehmensgrenzen. In: Friedrich, Stephan A.; Hinterhuber, Hans H.; Stahl, Heinz K. (Hrsgg.): *Fallen die Unternehmensgrenzen?: Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung.* Expert Verlag: Renningen 2001, 2001, 292–311.

- Stahl, Heinz K.: Kundenloyalität kritisch betrachtet. In: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsgg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. Wiesbaden 2009, 87–106.
- Stauss, Bernd: Kundenzufriedenheit. Marketing ZFP, Zeitschrift für Forschung und Praxis 21 (1999), 5–24.
- Stauss, Bernd: Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung. In: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsgg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. Wiesbaden 2004, 341–360.
- Stauss, Bernd; Hentschel, Bert: Attribute-based versus incident-based measurement of service quality: results of an empirical study in the German car service industry. In: Kunst, P.; Lemmink, J. (Hrsgg.): Quality Management in Services. Assen 1992, 59–78.
- Stauss, Bernd; Neuhaus, P.: Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM) In: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsgg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. Wiesbaden 2004, 85–100.
- Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang: Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden 2006, 171–195.
- Stevenson, Thomas H.; Barnes, Frank C.; Stevenson, Sharon A.: Activity-based costing: an emerging tool for industrial marketing decision makers. Journal of Business & Industrial Marketing 8 (1993), 40–52.
- Stock, Ruth: Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell. Die Betriebswirtschaft 61 (2002), 55–72.
- Stock, Ruth Maria; Hoyer, Wayne D.: An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. Journal of the Academy of Marketing Science 33 (2005), 536–552.
- Stock-Homburg, Ruth: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte. (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 281) Wiesbaden 2011.
- Stock-Homburg, Ruth: Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden 2016, 279–304.

- Stone, Robert N.; Mason, J. Barry: Attitude and Risk: Exploring the Relationship. *Psychology and Marketing* 12 (1995), 135–153.
- Strothmann, K.-H.: Investitionsgütermarketing. München 1979.
- Swan, John: Consume Satisfaction Research and Theory: Current Status and Future Directions. In: Day, Ralph L.; Hunt, H. Keith (Hrsgg.): International fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior. (Papers) Blommington, Ind School of Business 1983.
- Swan, John E.; Combs, L.: Product Performance and Consumer Satisfaction. A New Concept. *Journal of Marketing* 40 (1976), 25–33.
- Szymanski, D. M.; Henard, D. H.: Customer Satisfaction. A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (2001), 16–35.
- Tax, Stephen S.; Brown, Stephen W.; Chandrashekar, Murali: Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 62 (1998), 60–76.
- Teas, R. Kenneth: Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *The Journal of marketing* 57 (1993), 18–34.
- Teas, R. Kenneth: Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment. *The Journal of marketing* 58 (1994), 132–139.
- Teichmann, J.: Kundendienstmanagement im Investitionsgüterbereich: vom notwendigen Übel zum strategischen Erfolgsfaktor. Frankfurt am Main 1994.
- Theobald, Axel: Handbuch Online-Marktforschung. Ein Leitfaden für die Praxis. (Reihe Praxis Online-Marktforschung) Norderstedt 2014.
- Thomas, Raymond W.; Soutar, Geoffrey N.; Ryan, Maria M.: The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21 (2001), 63–69.
- Tracht, Christian: Arbeitsmotivation in Veränderungsprozessen. Qualitative Untersuchung unter Berücksichtigung des psychologischen Vertrages. (BestMasters) Wiesbaden 2014.
- Tse, David K.; Wilton, Peter C.: Models of Consumer Satisfaction Formation. An Extension. *Journal of Marketing Research* 25 (1988), 204.
- Tuli, Kapil R.; Bharadwaj, Sundar G.: Customer satisfaction and stock returns risk. *Journal of Marketing* 73 (2009), 184–197.

- Turnbull P.; Wilson D.: Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management* 18 (1989), 233–238.
- Tuzovic, Sven: *Kundenorientierte Vergütungssysteme im Relationship Marketing: Anforderungen, Konzeptionalisierung und Institutionalisierung*. Wiesbaden 2004.
- Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: The framing of decisions and the psychology of choice. *Science, New Series* 211 (1981), 453–458.
- Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: Loss aversion in riskless choice. A reference-dependent model. *The quarterly journal of economics* 106 (1991), 1039–1061.
- Valle, V.; Wallendorf, M.: Consumers' Attributions of the Cause of their Product Satisfaction and Dissatisfaction. In: Day, Ralph L. (Hrsg.): *Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior. Papers from a Marketing Research Symposium, School of Business, Indiana University, Bloomington, April 20-22, 1977*. Bloomington, Ind. 1977, 26–30.
- Verhoef, Peter C.: Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing* 67 (2003), 30–45.
- Voss, Glenn B.; Parasuraman, Ananthanarayanan; Grewal, Dhruv: The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges. *Journal of Marketing* 62 (1998), 46–61.
- Wagner, Tillmann; Hennig-Thurau, Thorsten; Rudolph, Thomas: Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty? *Journal of Marketing* 73 (2009), 69–85.
- Weber, Jürgen: Controlling. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/399/controlling-v7.html>, 12.07.2016.
- Webster, Frederick E.: *Industrial marketing strategy*. New York 1991.
- Webster, Frederick E.; Wind, Yoram: A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of marketing : a quarterly publication of the American Marketing Association* 36 (1972a), 12–19.
- Webster, Frederick E.; Wind, Yoram: *Organizational buying behavior*. Englewood Cliffs, NJ 1972b.
- Webster Jr, Frederick E.: Modeling the industrial buying process. *Journal of Marketing Research* 2 (1965), 370–376.

- Weiner, Bernard: An Attributional Theory of Motivation and Emotion. *Psychological Review* 94 (1985), 548–573.
- Weitz, Barton A.; Sujan, Harish; Sujan, Mita: Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *The Journal of marketing* 50 (1986), 174–191.
- Westbrook, Robert A.; Oliver, Richard L.: The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of consumer research* (1991), 84–91.
- Westbrook, Robert A.; Reilly, Michael D.: Value-Percept Disparity. an Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. In: Bagozzi, Richard P.; Tybout, Alice M.; Abor, Ann (Hrsg.): *Advances in Consumer Research* 1983.
- Wilkie, William L.: *Consumer Behavior* 1994.
- Williams, M.; Wiener, J.: Does the Selling Orientation - Customer Orientation (S.O.C.O) Scale Measure Behavior or Disposition? In: Bearden, W.; Desphandé, R.; Madden, T.; Varadarajan, P.; Parasuraman, A.; Folkes, V.; Stewart, D.; Wilkie, W. (Hrsg.): *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. Chicago 1990.
- Williams, Paul; Naumann, Earl: Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *Journal of Services Marketing* 25 (2011), 20–32.
- Wilson, Elizabeth J.; Woodside, Arch G.: The relative importance of choice criteria in organizational buying: implications for adaptive selling. *Journal of Business-to-Business Marketing* 2 (1994), 33–58.
- Wind, Yoram; Robinson, Patrick J.: The determinants of vendor selection: the evaluation function approach. *Journal of Purchasing* 4 (1968), 29–42.
- Wind, Yoram; Thomas, Robert J.: Conceptual and methodological issues in organisational buying behaviour. *European Journal of Marketing* 14 (1980), 239–263.
- Wirtz, Jochen; Bateson, John E.G.: Consumer Satisfaction with Services. Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm. *Journal of Business Research* 44 (1999), 55–66.
- Wiswede, Günter: *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. Mit 10 Tabellen. (UTB Psychologie, Wirtschaftswissenschaften, Bd. 8090) München 2012.

- Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell. Göttingen 1973.
- Woodruff, Robert B.; Cadotte, Ernest R.; Jenkins, Roger L.: Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research* 20 (1983), 296–304.
- Yavas, Ugur; Shemwell, Donald J.: Analyzing a bank's competitive position and appropriate strategy. *Journal of Retail Banking Services* 19 (1997), 43–52.
- Yeung, Matthew C. H.; Ennew, Christine T.: From customer satisfaction to profitability. *Journal of strategic marketing* 8 (2000), 313–326.
- Yeung, Matthew C. H.; Ging, Lee Chew; Ennew, Christine T.: Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of the relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 11 (2002), 24–33.
- Zeithaml, Valarie A.: Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52 (1988), 2–22.

## **Anhang**

### **Anhangsverzeichnis**

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS DES ANHANGS .....</b>	<b>1</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS DES ANHANGS.....</b>	<b>2</b>
<b>ANHANG 1: DEFINITIONEN VON KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS ERGEBNIS EINES SOLL-IST-VERGLEICHS: .....</b>	<b>3</b>
<b>ANHANG 2: DEFINITIONEN VON KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS EINSTELLUNG DES KUNDEN:.....</b>	<b>4</b>
<b>ANHANG 3: DEFINITIONEN VON KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS EINSTELLUNG UND ERGEBNIS AUS EINEM SOLL-IST-VERGLEICH:.....</b>	<b>4</b>
<b>ANHANG 4: MATRIX ZUR AUSWERTUNG BISHERIGER KUNDENZUFRIEDENHEITSSTUDIEN .....</b>	<b>5</b>
<b>ANHANG 5: TERMINPLANUNG ALS GANTT-CHART ZUR PROJEKTUMSETZUNG KUNDENZUFRIEDENHEITSSTUDIE ALFA LAVAL.....</b>	<b>7</b>
<b>ANHANG 6: GRÜNDE FÜR DIE LÖSCHUNG VON LEISTUNGSKRITERIEN.....</b>	<b>9</b>
<b>ANHANG 7: TEILNAHME ZUR EINLADUNG AN DER KUNDENZUFRIEDENHEITSSTUDIE VON ALFA LAVAL MID EUROPE .....</b>	<b>10</b>
<b>ANHANG 8: ONLINE-FRAGENKATALOG – UMGESETZT VON ENTERGON NACH DEN EMPFEHLUNGEN DES AUTORS .....</b>	<b>12</b>

## **Abbildungsverzeichnis des Anhangs**

Abbildung des Anhangs 1: Einladung zur Teilnahmen per E-Mail, Aufgebaut nach den Vorgaben von Theobald (2014), S. 53 .....	11
Abbildung des Anhangs 2: Startseite der Kundenzufriedenheitsstudie von Alfa Laval .....	12
Abbildung des Anhangs 3: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit Produkten – Schritt 1 von 8 .....	12
Abbildung des Anhangs 4: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit dem Außendienst – Schritt 2 von 8 .....	13
Abbildung des Anhangs 5: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit produktrelevanten Informationen – Schritt 3 von 8.....	14
Abbildung des Anhangs 6: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit der Auftragsabwicklung – Schritt 4 von 8 .....	14
Abbildung des Anhangs 7: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit dem technischen Service – Schritt 5 von 8 .....	15
Abbildung des Anhangs 8: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit dem Vertriebsinnendienst – Schritt 6 von 8 .....	15
Abbildung des Anhangs 9: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit Reklamationen und Beschwerden inkl. Fehlermeldung durch Nicht-Beurteilung von Leistungskriterium 4 – Schritt 7 von 8 .....	16
Abbildung des Anhangs 10: Online-Fragebogen – Fragen zur Gesamtzufriedenheit und zur Weiterempfehlung, nach der Funktion gemäß Buying Center sowie Fragen zur Informationsbeschaffung – Schritt 8 von 8 .....	17

## **Tabellenverzeichnis des Anhangs**

Tabelle des Anhangs 1: Definitionen von Kundenzufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs.....	3
Tabelle des Anhangs 2: Definitionen von Kundenzufriedenheit als Einstellung des Kunden ...	4
Tabelle des Anhangs 3: Definitionen von Kundenzufriedenheit als Einstellung und Ergebnis aus einem Soll-Ist-Vergleich .....	4
Tabelle des Anhangs 4: Matrix der Auswertung bisheriger Studien.....	5
Tabelle des Anhangs 5: Zeitplanung als Gantt-Chart.....	7

## Anhang 1:            Definitionen von Kundenzufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs:

<b>(Burmam 1991), S. 250)</b>	„[...] das Ergebnis eines psychischen Vergleichsprozesses [...], in dem die Produkterwartungen die Soll-Komponente und die nach dem Kauf subjektiv wahrgenommene Produktleistung die Ist-Komponente bilden“.
<b>(Day 1984), S. 496:</b>	"Customer satisfaction/dissatisfaction is the consumer's response in a particular consumption experience to the evaluation of the perceived discrepancy between prior expectations [...] and the actual performance of the product as perceived after its acquisition“.
<b>(Giering 2000), S. 14:</b>	Kundenzufriedenheit wird definiert als „das Ergebnis eines kognitiven und affektiven Evaluierungsprozesses, in dessen Rahmen eine geforderte oder gewünschte Soll-Leistung mit der tatsächlich wahrgenommenen Ist-Leistung verglichen wird. Das Zufriedenheitsurteil bezieht sich hierbei auf die Gesamtheit der Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und dessen Produkten“.
<b>(Gustafsson et al. 2005), S. 210:</b>	„Customer satisfaction is defined as a customer's overall evaluation of the performance of an offering to date“.
<b>(Homburg et al. 2005), S. 85:</b>	“Satisfaction is the result of a postconsumption or postusage evaluation, containing both cognitive and affective elements”. [...] “Transaction-specific satisfaction is a customer's evaluation of his or her experience with and reactions to a particular product transaction, episode, or service encounter [...], and cumulative satisfaction refers to the customer's overall evaluation of a product or service provider to date”.
<b>(Koschate 2002), S. 17:</b>	„Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines kognitiven und affektiven Evaluierungsprozesses, in dessen Rahmen ein Kunde vorherige Erwartungen mit der tatsächlich wahrgenommenen Ist-Leistung vergleicht“.
<b>(Lingenfelder/Schneider 1991), S. 30:</b>	„Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses. Im Mittelpunkt dieses Prozesses steht die aus einem Soll-Ist-Vergleich resultierende Bewertung der Konsumsituation. Den Maßstab zur Beurteilung der wahrgenommenen Situation (= Ist-Größe) bilden die Erwartungen bzw. das Anspruchsniveau (= Soll-Größe), die aufgrund eigener und fremder Erfahrungen permanent modifiziert werden“.
<b>(Luo/Bhattacharya 2006), S. 3:</b>	“Customer satisfaction is defined as an overall evaluation based on the customer's total purchase and consumption experience with a good or service over time”.
<b>(Oliver et al. 1997), S. 13:</b>	„Satisfaction is the consumer's fulfilment response. It is a judgement that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfilment, including levels of under- or overfulfilment“.
<b>(Schütze 1992) S. 110:</b>	„das Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses [...], in dessen Zentrum im Sinne eines psychischen Soll/Ist-Vergleichs die Bewertung aktueller Erfahrungen (Ist-Komponente) mit den Leistungen eines Anbieters anhand der Erwartungen bzw. des Anspruchsniveaus (Soll-Komponente) durch den Kunden erfolgt. Zufriedenheit als das Ergebnis eines Soll/Ist-Vergleichs ist die nach Nutzung/Erfahrung wahrgenommene Eignung eines Objekts, vorhandene Bedürfnisse zu befriedigen“.
<b>(Shankar et al. 2003), S. 154:</b>	“[...] we define satisfaction as the perception of pleasurable fulfilment of a service [...]”.
<b>(Tse/Wilton 1988), S. 204:</b>	Customer satisfaction is the „[...] consumer's response to the evaluation of the perceived discrepancy between prior expectations and the actual performance of the product as perceived after its consumption“.

*Tabelle des Anhangs 1: Definitionen von Kundenzufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs*

## Anhang 2: Definitionen von Kundenzufriedenheit als Einstellung des Kunden:

(Howard 1969), S. 145	„Satisfaction is defined as the buyer’s cognitive state of being adequately or inadequately rewarded for the sacrifices he has undergone“.
(Riemer 1986), S. 18:	Zufriedenheit wird „[...] als Gefühl betrachtet, das ein Konsument im Zusammenhang mit der Nutzung einer Unternehmensleistung empfindet“.
(Westbrook/Oliver 1991), S. 84:	“It is a postchoice evaluative judgement concerning a specific purchase selection”.
(Westbrook/Reilly 1983), S. 256	„Satisfaction is an emotional response to the experiences provided by, associated with, particular products or services [...]“.

*Tabelle des Anhangs 2: Definitionen von Kundenzufriedenheit als Einstellung des Kunden*

## Anhang 3: Definitionen von Kundenzufriedenheit als Einstellung und Ergebnis aus einem Soll-Ist-Vergleich:

(Day 1977), S. 150	„Satisfaction we understand as post consumption evaluation of a product/service in terms of positive/neutral/negative attitudes toward the product/service“.
(Halstead et al. 1994), S. 122:	„Satisfaction has been generally defined as a transaction-specific affective response resulting from the customer’s comparison of product performance to some prepurchase standard, such as expectation, ideal, or norm“.
(Hess et al. 2003), S. 132:	Customer satisfaction „[...] is defined as a customer’s affective psychological response based on subjective evaluations of the overall service performance [...]“.
(Homburg et al. 2005), S. 22:	“[Customer] satisfaction evaluation is a type of attitude [...]”.
(Oliver et al. 1997), S. 319	“Satisfaction is shown as a dual function of cognition (i. e., disconfirmation) and affect”.

*Tabelle des Anhangs 3: Definitionen von Kundenzufriedenheit als Einstellung und Ergebnis aus einem Soll-Ist-Vergleich*

**Anhang 4: Matrix zur Auswertung bisheriger Kundenzufriedenheitsstudien**

--	--

*Tabelle des Anhangs 4: Matrix der Auswertung bisheriger Studien*



**Anhang 5: Terminplanung als Gantt-Chart zur Projektumsetzung Kundenzufriedenheitsstudie Alfa Laval**

--	--

*Tabelle des Anhangs 5: Zeitplanung als Gantt-Chart*



## Anhang 6: Gründe für die Löschung von Leistungskriterien

Zufriedenheits-Dimension	Frage (deutsch)	Frage (englisch)	Begründung
Dimension 1 "Produkte"	... der Qualität Ihrer Alfa Laval Produkte?	... the quality of your Alfa Laval products?	Zu generisch und bereits in den Fragen 1-1, 1-2 und 1-5 vorhanden
Dimension 2 "Interaktion mit Außendienstmitarbeitern"	... den getätigten Zusagen Ihres Außendienst-Ansprechpartners bei Alfa Laval?	... the delivering on commitments made by your Alfa Laval accountmanager?"	Wird bereits durch die Frage 2-3, 2-5 und 2-6 abgefragt.
Dimension 4 "Auftragsabwicklung"	... dem Lieferservice von Alfa Laval?	... with the delivery service by Alfa Laval	Zu generisch, wird in den Fragen 4-1, 4-2, 4-3 und 4-4 bereits detaillierter abgefragt.
Dimension 5 "Technischer Service"	... dem Service, den Sie von den Alfa Laval Ingenieuren erhalten?	... the service received from Alfa Laval's service engineers?	Zu generisch, wird in den Fragen 5-1, 5-2, 5-3 und der neuen Frage 5-4 bereits abgefragt.
Dimension 5 "Technischer Service"	... der Kompetenz und Professionalität der Alfa Laval Service Ingenieure?	... with the competencies and professionalism of Alfa Laval's field service engineers?	Wird bereits durch die Frage 5-2 abgefragt.
Dimension 5 "Technischer Service"	... dem angebotenen Service-Sortiment oder Ersatzteilen von Alfa Laval?	... the range of service or spare parts offered by Alfa Laval?	Wird bereits durch die neu integrierter Frage 5-4 abgefragt, war doppelt.
Dimension 6 "Auftragsabwicklung"	... den getätigten Zusagen Ihres Ansprechpartners im Vertriebsinnendienst bei Alfa Laval?	... the delivering on commitments made by your Alfa Laval inside sales?"	Laut Joachim Görsch ist diese Frage bereits implizit in den Fragen 6-1 und 6-2 vorhanden.
Dimension 6 "Auftragsabwicklung"	... der aktiven Informationsbereitschaft durch den Vertriebsinnendienst bei Alfa Laval?	... the active information approach of inside sales made by alfa laval?	Laut Joachim Görsch ist diese Frage bereits implizit in den Fragen 6-2 und 6-3 vorhanden.
Dimension 6 "Auftragsabwicklung"	... dem technischen Know How des Vertriebsinnendienstes von Alfa Laval?	... the technical knowledge of inside sales by Alfa Laval?	Diese Frage ist bereits implizit in den Fragen 6-2 und 6-3 vorhanden.
Dimension 6 "Auftragsabwicklung"	... der Klarheit und Richtigkeit von Kalkulationen durch den Vertriebsinnendienst von Alfa Laval?	... the clarity and accuracy of the quotation made by inside sales of Alfa Laval?	Ist laut Joachim Görsch von geringer Relevanz.
Dimension 7 "Handhabung von Reklamationen/Beschwerden"	... der Handhabung von Reklamationen durch Alfa Laval?	... the complaint Handling of Alfa Laval?	zu generisch, wird bereits durch die Fragen 7-1 und 7-2 abgefragt.
Dimension 7 "Handhabung von Reklamationen/Beschwerden"	... der Qualität, Professionalität und Kompetenz beim Umgang mit Reklamationen durch Alfa Laval?	... the quality, professionalism and competencies of Alfa Laval's complaint handling?	Ist implizit in den Fragen 7-1 und 7-2 vorhanden.
Dimension 7 "Handhabung von Reklamationen/Beschwerden"	... der aktiven Informationsbereitstellung bezüglich des Status von Reklamationen durch Alfa Laval?	... the active information approach regarding the progress of claim handling by Alfa Laval?	Ist bereits in der neuen Frage 7-3 vorhanden.
Dimension 7 "Handhabung von Reklamationen/Beschwerden"	... dem Zeitraum, den Alfa Laval für die Bearbeitung Ihrer Reklamationen benötigt hat?	... the period of time taken by Alfa Laval for solving claims?	Ist bereits implizit in den Fragen 7-1 und 7-2 vorhanden.

## **Anhang 7: Teilnahme zur Einladung an der Kundenzufriedenheitsstudie von Alfa Laval Mid Europe**

An dieser Stelle wird der Einladungstext dargestellt. Der Text beinhaltet Grundzüge der übergeordneten Ziele von Alfa Laval. Demnach verfolgt Alfa Laval das Ziel, die Prozesse der Kunden effizient und nachhaltig zu verbessern, um die Wettbewerbsfähigkeit seiner Kunden beständig zu steigern.<sup>1099</sup> Die Einladung soll betonen, dass Alfa Laval dieses Versprechen ernst nimmt und sich daran messen möchte. Die Kundenzufriedenheitsstudie dient dazu, Schwachstellen aufzudecken und zu beseitigen, was die Wichtigkeit der Teilnahme an der Kundenzufriedenheitsstudie durch die Alfa Laval Kunden betonen soll. Neben den elementaren Inhalten (wie bereits aufgeführt), wurde sich am beispielhaften Einladungstext gem. Theobald (2014) orientiert und der Text an Alfa Laval angepasst:

---

<sup>1099</sup> Vgl. Alfa Laval Mid Europe (2016b)



Sehr geehrter Herr Metin,

als Alfa Laval ist es unser oberstes Ziel, Sie bei der effizienten und nachhaltigen Leistungsoptimierung Ihrer Prozesse zu unterstützen und somit Ihre Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich zu sichern und auszubauen. Wir nehmen dieses Versprechen sehr ernst und versuchen stetig, uns an Ihren Bedürfnissen und Wünschen zu orientieren. Als Kunde von Alfa Laval erwarten Sie daher zu Recht hervorragende Leistungen von uns. Gerne würden wir von Ihnen erfahren, ob Ihre Erwartungen an uns in der Zusammenarbeit erfüllt werden und **möchten wissen, wie zufrieden Sie mit uns als Lieferanten sind**. Nur so können wir uns kontinuierlich verbessern und uns konsequent an Ihren Wünschen und Bedürfnissen als Kunde ausrichten.

Wir haben daher ein unabhängiges Marktforschungsunternehmen mit der Durchführung einer Kundenzufriedenheitsstudie beauftragt. So sorgen wir für Objektivität bei der Auswertung Ihrer Antworten, um auf Grundlage der Ergebnisse unsere Zusammenarbeit zu verbessern und Ihre Zufriedenheit zu steigern.

Sie sind für uns ein wichtiger Kunde. Ihre Adresse wurde daher aus dem aktuellen Kundenbestand ausgewählt. Wir laden Sie herzlich zur Teilnahme ein, die etwa 3-5 Minuten dauert.

#### Kundenbefragung starten

Wir geben Ihnen unser Wort, dass alle Ihre Antworten **absolut anonym** und **vertraulich behandelt** werden. Ihre Antworten werden lediglich in Form allgemeiner statistischer Daten zur Auswertung herangezogen, das heißt sie sind in keinem Fall Ihrer Person oder Ihrem Unternehmen zuzuordnen.



Wir danken Ihnen für Ihre Unterstützung!  
Mit freundlichen Grüßen  
Jens Pulczynski  
Geschäftsführer Alfa Laval Mid Europe GmbH

Abbildung des Anhangs 1: Einladung zur Teilnahme per E-Mail, Aufgebaut nach den Vorgaben von Theobald (2014), S. 53

## Anhang 8: Online-Fragenkatalog – Umgesetzt von Entergon nach den Empfehlungen des Autors



### Alfa Laval Kundenumfrage 2016 – Ihre Meinung zählt!

Die Meinung unserer Kunden ist der Maßstab unseres Handelns. Hierfür brauchen wir Ihr Feedback, Ihre Erfahrungsberichte und Anregungen. Nutzen Sie diese Chance, damit wir unsere Serviceleistungen für Sie weiter verbessern können.

Sie starten die Umfrage mit folgender E-Mail Adresse: [jascha.metin@gmail.com](mailto:jascha.metin@gmail.com).

[Umfrage starten](#)

#### Ihnen wurde diese Umfrage weitergeleitet?

Sie sind Alfa Laval Kunde und Ihnen wurde die Einladung zur Kundenumfrage weitergeleitet? Registrieren Sie sich jetzt [hier](#), um an der Umfrage teilzunehmen.

[Jetzt registrieren](#)

Abbildung des Anhangs 2: Startseite der Kundenzufriedenheitsstudie von Alfa Laval



### Alfa Laval Kundenumfrage 2016 – Ihre Meinung zählt!

Die Meinung unserer Kunden ist der Maßstab unseres Handelns. Hierfür brauchen wir Ihr Feedback, Ihre Erfahrungsberichte und Anregungen. Nutzen Sie diese Chance, damit wir unsere Serviceleistungen für Sie weiter verbessern können.

#### Ihre Zufriedenheit mit den Alfa Laval Produkten

##### 1. Wie zufrieden sind Sie mit der technischen Leistung Ihrer Alfa Laval Produkte?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.



##### 2. Wie zufrieden sind Sie mit der Verlässlichkeit Ihrer Alfa Laval Produkte?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.



##### 3. Wie zufrieden sind Sie mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis Ihrer Alfa Laval Produkte?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.



##### 4. Wie zufrieden sind Sie mit der Kosteneffizienz Ihrer Alfa Laval Produkte über deren gesamten Lebenszyklus?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.



##### 5. Wie zufrieden sind Sie mit der Wartungsfreundlichkeit Ihrer Alfa Laval Produkte?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.



Schritt 1/8

[< Zurück](#)

[Weiter >](#)

#### Weitere Informationen

Die Beurteilung der Fragen erfolgt durch das sogenannte Schulnoten-Prinzip. Das bedeutet, dass Sie im Rahmen von sieben übergeordneten Themengebieten Ihre Zufriedenheit zu gezielten Fragestellungen beurteilen. Dies geschieht, indem Sie zu jeder gestellten Frage eine Schulnote anklicken, die Ihrer Meinung nach Ihre Zufriedenheit zum gestellten Frageinhalt ausdrückt.

Sollten Sie bestimmte Fragen nicht beurteilen können oder diese Frage zu Ihrer konkreten Situation nichtzutreffend sein sollte, klicken Sie „keine Angabe“ an.

Sie erhalten zum Ende des Fragebogens ebenfalls die Möglichkeit, Empfehlungen zu verfassen, inwieweit Sie Verbesserungsvorschläge in der Zusammenarbeit haben.

Sie haben über den Ihnen zugestellten Internet-Link jederzeit die Möglichkeit, wieder in Ihren Fragebogen einzusteigen und die Beantwortung fortzusetzen. Ihre bereits eingetragenen Antworten bleiben natürlich erhalten.

Abbildung des Anhangs 3: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit Produkten – Schritt 1 von 8

## Ihre Zufriedenheit mit Ihrem direkten Ansprechpartner im Alfa Laval Außendienst

**1. Wie zufrieden sind Sie mit dem technischen Wissen des Alfa Laval Außendienstes über die Nutzungsbedingungen Ihres Unternehmens?**

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

**2. Wie zufrieden sind Sie mit den Produktkenntnissen des Alfa Laval Außendienstes bezüglich Ihrer benötigten Applikationen?**

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

**3. Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung zur Lösung Ihrer Probleme durch den Alfa Laval Außendienst?**

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

**4. Wie zufrieden sind Sie mit der Freundlichkeit des Alfa Laval Außendienstes während der Interaktionen mit Ihnen?**

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

**5. Wie zufrieden sind Sie mit dem Aufrechterhalten Ihres direkten Kontakts im Rahmen persönlicher Betreuung durch den Alfa Laval Außendienst?**

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

**6. Wie zufrieden sind Sie mit der Reaktionszeit des Alfa Laval Außendienstes auf Ihre Anfragen zu Besuchen?**

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

**7. Wie zufrieden sind Sie mit der Besuchsfrequenz des Alfa Laval Außendienstes in Ihrem Unternehmen?**

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

Abbildung des Anhangs 4: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit dem Außendienst – Schritt 2 von 8

## Ihre Zufriedenheit mit den produktbezogenen Informationen von Alfa Laval

1. Wie zufrieden sind Sie mit den von Alfa Laval bereitgestellten Informationen zu technischen Dokumentationen der Alfa Laval Produkte?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

2. Wie zufrieden sind Sie mit der Verfügbarkeit technischer Dokumentationen der Alfa Laval Produkte?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

3. Wie zufrieden sind Sie mit der Verständlichkeit der Gebrauchsanweisungen von Alfa Laval Produkten?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

4. Wie zufrieden sind Sie mit der Bereitstellung weiterer Informationen von Alfa Laval (zum Beispiel Broschüren, Prospekte etc.)?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

5. Wie zufrieden sind Sie mit der Professionalität der Trainings, die von Alfa Laval angeboten werden?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

Schritt 3/8

< Zurück

Weiter >

Abbildung des Anhangs 5: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit produktrelevanten Informationen – Schritt 3 von 8

## Ihre Zufriedenheit mit unserer Auftragsabwicklung

1. Wie zufrieden sind Sie mit der Bearbeitungszeit von Alfa Laval bis zur Auftragsbestätigung?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

2. Wie zufrieden sind Sie mit der Verlässlichkeit von Alfa Laval während des Auftragsprozesses?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

3. Wie zufrieden sind Sie mit den Lieferzeiten von Alfa Laval, die in der Auftragsbestätigung angegeben werden?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

4. Wie zufrieden sind Sie mit der Einhaltung von Lieferzeiten durch Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

Schritt 4/8

< Zurück

Weiter >

Abbildung des Anhangs 6: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit der Auftragsabwicklung – Schritt 4 von 8

## Ihre Zufriedenheit mit unserem technischen Service

1. Wie zufrieden sind Sie mit der Erreichbarkeit des Services von Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

2. Wie zufrieden sind Sie mit der von Alfa Laval durchgeführten technischen Qualität von Service- und Wartungs-Aktivitäten?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

3. Wie zufrieden sind Sie mit dem Preis-Leistungsverhältnis des angebotenen Services von Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

4. Wie zufrieden sind Sie mit der Deckung Ihres Bedarfs durch das Alfa Laval Service Produktportfolio?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

5. Wie zufrieden sind Sie mit der Reaktionszeit des Services von Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

Schritt 5/8

< Zurück

Weiter >

Abbildung des Anhangs 7: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit dem technischen Service – Schritt 5 von 8

## Ihre Zufriedenheit mit unserem Vertriebsinnendienst

1. Wie zufrieden sind Sie mit der Erreichbarkeit des Vertriebsinnendienstes von Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

2. Wie zufrieden sind Sie mit der Reaktionszeit des Alfa Laval Vertriebsinnendienstes auf Anfragen?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

3. Wie zufrieden sind Sie mit der Freundlichkeit des Vertriebsinnendienstes von Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

Schritt 6/8

< Zurück

Weiter >

Abbildung des Anhangs 8: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit dem Vertriebsinnendienst – Schritt 6 von 8

## Ihre Zufriedenheit mit unserer Handhabung von Reklamationen und Beschwerden

1. Wie zufrieden sind Sie mit der Kompetenz bei der Bearbeitung von Reklamationen innerhalb der Garanzzeit durch Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

2. Wie zufrieden sind Sie mit der zeitnahen Bearbeitung von Reklamationen innerhalb der Garanzzeit durch Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

3. Wie zufrieden sind Sie mit der Kompetenz bei der Bearbeitung von Reklamationen außerhalb der Garanzzeit durch Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

4. Wie zufrieden sind Sie mit der zeitnahen Bearbeitung von Reklamationen außerhalb der Garanzzeit durch Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

5. Wie zufrieden sind Sie mit der Informationsbereitschaft des Alfa Laval Vertriebsinnendienstes bei Ursachen des Problems?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

6. Wie zufrieden sind Sie mit der Informationsbereitschaft des Alfa Laval Vertriebsinnendienstes bei durchgeführten Korrekturmaßnahmen?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.

Schritt 7/8

< Zurück

Weiter >

Abbildung des Anhangs 9: Online-Fragebogen – Zufriedenheit mit Reklamationen und Beschwerden inkl. Fehlermeldung durch Nicht-Beurteilung von Leistungskriterium 4 – Schritt 7 von 8

## Abschließende Fragen zu Ihrer Zufriedenheit

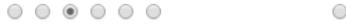
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Geschäftsbeziehung mit Alfa Laval?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.



Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Alfa Laval einem Ihrer Kollegen oder Geschäftspartner empfehlen würden?

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden k.A.



Ihre Funktion im Unternehmen?

Einkauf

Haben Sie Vorschläge oder Wünsche, was Alfa Laval zur Verbesserung Ihrer Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung ändern sollte?

Welche Informationen suchen Sie?

Wo suchen Sie aktiv nach Informationen von Alfa Laval?

- Webseite
- elektronische Produktkataloge
- E-Mail Newsletter / Online Kommunikation
- Kundenveranstaltungen
- Messen
- Pressemitteilungen
- Firmenvideos / Videoportale
- Persönliche Treffen / Firmenpräsentationen
- Suchmaschinen (Google, Bing usw.)
- Social Media (Blogs, LinkedIn, Xing usw.)

Andere Möglichkeiten:

Wie möchten Sie Informationen von Alfa Laval erhalten?

- Webseite
- elektronische Produktkataloge
- E-Mail Newsletter / Online Kommunikation
- Kundenveranstaltungen
- Messen
- Pressemitteilungen
- Firmenvideos / Videoportale
- Persönliche Treffen / Firmenpräsentationen
- Suchmaschinen (Google, Bing usw.)
- Social Media (Blogs, LinkedIn, Xing usw.)

Andere Möglichkeiten:

Schritt 8/8

< Zurück

Abschließen >

Abbildung des Anhangs 10: Online-Fragebogen – Fragen zur Gesamtzufriedenheit und zur Weiterempfehlung, nach der Funktion gemäß Buying Center sowie Fragen zur Informationsbeschaffung – Schritt 8 von 8

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt.

## **Einverständniserklärung**

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Masterthesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird. Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Hamburg, den 31.10.2016

---

Unterschrift