

# Kundenzufriedenheitsmessung als Grundlage zur Verbesserung der Qualität durch optimierte interne Prozesse in einem Softwarehaus

Sascha RÜLICHE

*sbc soptim business consult GmbH  
Dietrich-Oppenbergr-Platz 1, 45127 Essen*

**Kurzfassung:** Im Rahmen der hier vorgestellten Maßnahme wurde eine Längsschnittuntersuchung zur Messung der Kundenzufriedenheit bei Kunden eines Softwareanbieters über drei Jahre durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragung dienten der Überprüfung und weiteren Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der internen Prozesse.

Zur Messung der Kundenzufriedenheit wurde ein Fragebogen entwickelt, der angelehnt an etablierte Fragebögen zur Erfassung von Kundenzufriedenheit in Absprache mit dem Unternehmen erstellt wurde. Durch die Verteilung der Messzeitpunkte konnten im Rahmen einer explorativen Feldstudie verschiedene interne Prozessverbesserungen hinsichtlich ihrer möglichen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit untersucht werden. Der Ansatz die Kundenzufriedenheit durch interne prozessuale Verbesserungen zu erhöhen wurde vom Unternehmen auf der Basis der Ergebnisse als sehr geeignet eingeschätzt. Aus diesem Grund wurde die Erweiterung der Maßnahmen und die Ausweitung von Prozessverbesserungen, gerade auch mit dem Fokus Kundenzufriedenheit für die weitere Zukunft beschlossen.

**Schlüsselwörter:** Kundenzufriedenheit, Prozessoptimierung, Qualität, Feldstudie, Fragebogen

## 1. Ausgangslage

Diese Studie hat die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und der Verbesserung interner Prozesse im Rahmen einer explorativen Feldstudie bei einem Softwarehaus untersucht. Dieses liefert Produktlösungen und Dienstleistungen für die Energiewirtschaft mit dem Schwerpunkt auf der BRD sowie einigen Kunden in Österreich und der Schweiz.

Es wurde der Auftrag formuliert die Kundenzufriedenheit bei den aktiven Produktkunden des Softwarehauses im Rahmen der Anwendertreffen, diese finden einmal im Jahr für die Kunden statt, der Jahre 2011 bis 2013 zu erheben. Parallel dazu sollten auf Basis der Ergebnisse interne Prozess-Verbesserungen erreicht oder geplant werden, die eine Erhöhung oder zumindest Stabilisierung der Kundenzufriedenheit unterstützen sollten.

Neben einer Eingrenzung der Stichprobe auf die Teilnehmer der Anwendertreffen in den entsprechenden Jahren sollte die Kundenzufriedenheit (vgl. Homburg & Koschate 2007; Nerdinger & Neumann 2007; Winter 2005) als abhängige Variable gemessen werden. Zur Messung sollte ein Fragebogen genutzt werden, der für verschiedene Bereiche des Softwarehauses Veränderungen und die Einschätzungen

der Kunden erheben sollte.

Auf der Basis dieser Ergebnisse sollten Maßnahmen zur Verbesserung interner Prozesse mit dem Vorstand und Bereichsleitern erarbeitet werden. Diese Änderungen erfolgten im gleichen Zeitraum, wie die Erhebungen und sollten auf ihre Auswirkungen hinsichtlich der Kundenzufriedenheit untersucht werden.

Zu diesem Zweck wurde ein Untersuchungsdesign in Anlehnung an die "Institutionelle Zyklus-Analyse" genutzt (Thierau-Brunner et al. 1999, S. 272). Dieses Vorgehen sollte die unterschiedlichen Zeitpunkte der Maßnahmen und Analysen berücksichtigen und auf dieser Basis auch einzelne Vergleiche zu den verschiedenen Gruppen im Unternehmen ermöglichen.

Die Energiewirtschaft hat seit dem Jahr 1998, mit der erstmaligen Überarbeitung des Energiewirtschaftsgesetzes, fortlaufend Veränderungen erfahren, die alle Marktteilnehmer und damit alle Marktrollen (Vertrieb, Beschaffung und Handel, Netze usw.) betreffen (Schaloske 2010). Dies war lediglich der Startschuss zu einer Vielzahl von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien, die seitdem veröffentlicht worden sind und die Unternehmen mit einem stetigen Wandel konfrontieren, der durch neue Regularien getrieben wird (Wichmann 2013, S. 5f.).

Hinzu kam die erneute Energiewende im Jahr 2011 als in Deutschland beschlossen wurde, den Ausstieg aus der Kernenergie bis ins Jahr 2022 vollziehen zu wollen. Daraus resultieren Auswirkungen in alle Wirtschaftsfelder der Energiebranche. Dies umfasst vor allem die klassischen Bereiche Beschaffung, Erzeugung, Netze und Vertrieb (Wolff 2010). Aus diesem Grund sind fast alle Unternehmen aus dieser Branche entsprechend untergliedert und Beratungen wie Softwareanbieter stellen sind zu meist entsprechend auf.

Aufgrund der ohnehin notwendigen Veränderungen, die durch Gesetze, Verordnungen und ähnliches getrieben werden, sollte eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit durch die Optimierung der internen Prozesse erreicht werden. Aus diesem Grund wurde bewusst nach Möglichkeiten gesucht, Kundenzufriedenheit zu erfassen, aber direkt mögliche Verbesserungen für Qualität von Beratung und Software sowie der hierfür notwendigen Prozesse abzuleiten.

## 2. Methodisches Vorgehen

Die Frage nach der Kundenzufriedenheit lässt sich aus der Sicht eines Unternehmens meist nicht einfach beantworten. Ziel sollte dabei immer ein konstruktiver Dialog und eine kontinuierliche Verbesserung sein, denn eine Befragung ohne spürbare Ergebnisse sorgt meist für einen nach- oder gegenteiligen Effekt.

Kundenzufriedenheit ist seit Jahren ein aktuelles Thema, jedoch variiert sowohl die Definition, die jeweilige Zielstellung bei einer Erhebung als auch der Umgang bzw. die weitere Nutzung der Ergebnisse sehr stark. Das dieses Thema schon länger betrachtet wird, zeigt das folgende Zitat:

*„Ein Kunde ist die jeweils wichtigste Person in dem Betrieb. Er ist nicht von uns abhängig, sondern wir von ihm. Er bedeutet keine Unterbrechung in unserer Arbeit, sondern ist ihr Inhalt. Er ist kein Außenseiter unseres Geschäfts, er ist ein Teil von ihm. Er ist niemand, mit dem man sich streitet. Denn niemand wird jemals einen Streit mit einem Kunden gewinnen. Ein Kunde ist eine Person, die uns ihre Wünsche mitteilt. Unsere Aufgabe ist es, diese zu seiner Zufriedenheit auszuführen.“*

Hans Heinrich Path im Kloster Eismar, ca. 12. Jahrhundert (Nerdinger & Neumann 2007, S. 128).

Das Thema ist schon seit mehr als 800 Jahren bekannt und nach wie vor lohnend für jedes Unternehmen, das sich weiter verbessern möchte. Mittlerweile gilt es als unbestritten, dass die Erhöhung von Kundenzufriedenheit eine zentrale Unternehmensaufgabe darstellt. Dahinter verbirgt sich aber zumeist ein anderes Ziel nämlich die Steigerung der Kundenbindung. Es ist aber durchaus umstritten, was Kundenzufriedenheit ist und inwieweit sich diese auf Kundenbindung als Ergebnis auswirkt (Winter 2005; vgl. Nerdinger & Neumann 2007).

Über das Konstrukt Kundenzufriedenheit gibt es folgendes pointiertes Zitat, dass es jeder kennt, es aber keiner benennen kann. „Everyone knows what satisfaction is, until asked to give a definition. Then it seems, nobody knows.“ (Fehr & Russel 1984, S. 464). Diese Aussage beschreibt das Problem recht treffend, dass sich ein sehr populäres und bekanntes Konstrukt bei genauerer Betrachtung nicht einfach und klar definieren lässt (vgl. Winter 2005; Homburg 2011).

Kundenzufriedenheit wird daher im weiteren Verlauf als komplexes Konstrukt definiert, welches sich als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs auf kognitiver und affektiver Ebene eines Kunden zu den Produkten und Dienstleistungen eines bestimmten Anbieters einstellt. Der Grad der Bedürfnisbefriedigung des Kunden entsteht dabei in Abgrenzung zu seinen zeitlich variablen Anforderungen, die durch Rückmeldungen, andere Eindrücke und Erfahrungen oder im Rückblick mit diesem Dienstleister im Zeitverlauf variieren können.

Die Messung von Kundenzufriedenheit stellt die Grundlage dar, um sich überhaupt zielgerichtet und sinnvoll mit diesem Thema auseinandersetzen zu können. Dennoch gibt es in diesem Kontext nicht das eine valide Instrument oder das eine richtige Vorgehen. Genau an dieser Stelle muss man ansetzen und zielgerichtet und unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen entscheiden, wie man Kundenzufriedenheit messen muss (vgl. Mierzwa 2011).

Der Fokus wird im weiteren Verlauf auf den merkmalsorientierten Verfahren liegen. Dabei wird vor allem auf die multiattributive Messung, den SERVQUAL-Ansatz, den PROSAT-Ansatz sowie die Messung mit Zufriedenheitsskalen eingegangen (Parasuraman et al. 1991; Stahl et al. 1998; s.a. Winter 2005).

Dieser multiattributive Ansatz erscheint sinnvoll zu sein, wenn es zur Zielsetzung der Untersuchung passt und man konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung z.B. interner Prozesse generieren möchte. Winter führt aus (2005, S. 110), dass zur "überblicksartigen Betrachtung der Zufriedenheit ein globaler Zufriedenheitswert ausreichend erscheint", während für "die Gewinnung differenzierter Informationen und die Ableitung von konkreten Maßnahmen eine multiattributive Zufriedenheitsmessung sinnvoll" ist.

**Tabelle 1:** Anzahl Teilnehmer an den Anwendertreffen in den Jahren 2011 bis 2013, ausgefüllte Fragebögen und Rücklaufquote in Prozent (Die Anzahl der Teilnehmer beruht auf den Anmeldungen, zur tatsächlichen Anzahl der Teilnehmer – abzüglich Krankheit oder Verhinderung – gibt es keine genauen Zahlen)

	Anzahl Teilnehmer	Rücklauf Fragebögen	Rücklaufquote
Anwendertreffen 2011	103	51	<b>49,51 %</b>
Anwendertreffen 2012	105	25	<b>23,81 %</b>
Anwendertreffen 2013	102	27	<b>26,47 %</b>

Der empirisch entwickelte Fragebogen wurde nach einem Pretest und darauf basierender Anpassungen als Papierversion ausgehändigt. Zum Ende der Anwendertreffen wurden die Fragebögen eingesammelt, diese konnten aber auch schon während der Veranstaltung abgegeben oder eingeworfen werden. Auf die Nutzung einer anderen Variante wie Interview oder Online-Befragung wurde nach eingehender Abwägung und Sichtung entsprechender Literatur (z.B. Thielsch & Weltzin 2009) verzichtet.

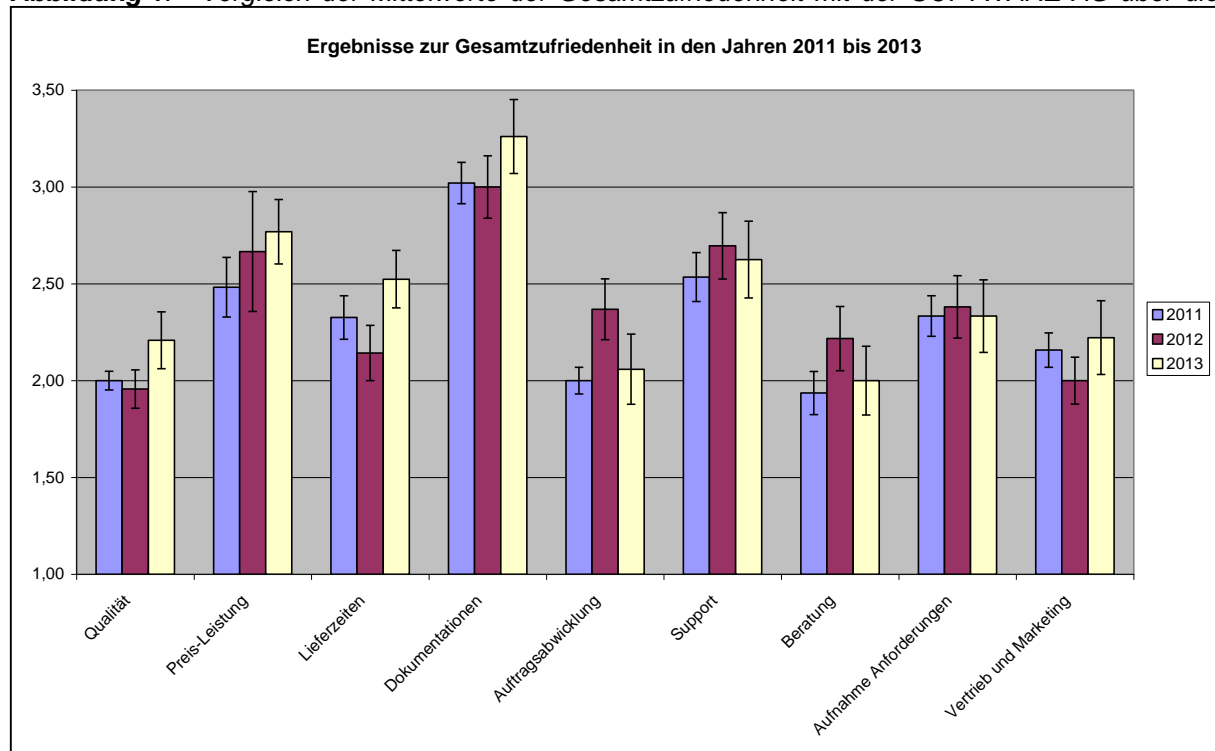
### 3. Ergebnisse der Untersuchung

Es bestand bei der Auswahl der Stichprobe aufgrund der Selbstselektion kein unmittelbarer Einfluss auf deren Zusammensetzung. Aus diesem Grund wird der Fokus zu Beginn auf die Zusammensetzung der Stichprobe nach sozialstatistischen und weiteren relevanten Daten (Alter oder Erfahrung mit Software) gelegt. Dabei spielt auch die Nutzung der verschiedenen Softwareprodukte eine entsprechende Rolle.

Der Mittelwert des Alters der Teilnehmer fällt in den Jahren unterschiedlich aus, mit 36,68 Jahren in 2011 (N=41), 34,33 Jahren in 2012 (N=24) und 38,4 Jahren in 2013 (N=25). Die Spannweite reicht dabei, mit minimalen Variationen zwischen den Jahren, von 21 bis 56 Jahren. Nahezu alle befragten Personen verfügen nach eigener Aussage über langjährige Erfahrung im Umgang mit Software.

Die Ergebnisse zur Gesamtzufriedenheit der befragten Kunden in den Jahren 2011 bis 2013 haben sich leicht verändert. Die Veränderungen zu den drei Erhebungszeitpunkten bei den Mittelwerten und der Standardfehler sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

**Abbildung 1:** Vergleich der Mittelwerte der Gesamtzufriedenheit mit der SOFTWARE AG über die



Jahre 2011 bis 2013 und Eintragung der Standardfehler der Mittelwerte (N zwischen 12 und 51; eigene Darstellung; 1 = sehr zufrieden, 5 = sehr unzufrieden)

Die weiteren Ergebnisse bezogen sich dann vor allem auf Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen oder Produkten des Softwarehauses, wie z.B. Kundenberater, Vertrieb oder Support. Hier konnten eine ganze Reihe signifikanter Ergebnisse erhoben werden, die zur Anpassung oder Optimierung der Qualität der Produkte oder interner Prozesse genutzt werden konnten.

#### **4. Diskussion**

Die Ergebnisse zur Gesamtzufriedenheit haben sich über die drei Messzeitpunkte insgesamt kaum verändert. Man muss dabei auch festhalten, dass die Bewertung der Gesamtzufriedenheit insgesamt recht gut ausgefallen ist. Alle Werte bewegen sich grundsätzlich im Bereich der Werte, die eher Zufriedenheit als Unzufriedenheit ausdrücken. Dabei werden die quantitativen Ergebnisse an vielen Stellen durch die qualitativen Daten und damit durch die Rückmeldungen der Kunden unterstützt oder runden gar das Bild ab.

Diese ergänzenden Informationen unterstützen das Bild der quantitativen Daten. So wurde die insgesamt am schlechtesten bewertete Variable über die Jahre 2011 bis 2013 "Dokumentation" auch bei der Frage nach Stärken und Schwächen in den freien Feldern des Fragebogens regelmäßig als Schwäche genannt, im Jahr 2011 war es sogar die häufigste Nennung.

Interessant sind nun die Veränderungen, die durch die Gewichtung entstanden sind. Die Variable "Dokumentationen" bleibt schlechteste Variable, gefolgt von der Variable "Preis-Leistungsverhältnis", allerdings verändern sich vor allem die Variablen "Support" und "Vertrieb und Marketing". Der Support verbessert sich relativ zu den anderen Punkten, während Vertrieb und Marketing sich sehr deutlich verschlechtern. Da die Werte zu diesem Punkt relativ gut bewertet wurden, ist die Gewichtung der Kunden recht hoch gewesen.

Es deutete sich an, dass auf Basis dieser ersten Ergebnisse vorgenommene Prozessänderungen einen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben können. Dies zeigte sich vor allem bei den Lieferzeiten, einer veränderten Dokumentation und der Arbeit des Vertriebs.

#### **5. Ausblick**

Die Kombination aus einer fortlaufenden Untersuchung zur Kundenzufriedenheit mit der Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung interner Prozesse stellt ein interessantes Forschungsthema dar. Denn trotz einer sehr großen Zahl von Untersuchungen zur Messung von Kundenzufriedenheit und möglichen Zusammenhängen zu anderen Konstrukten wie Kundenbindung, Kundenloyalität oder Dienstleistungsqualität, gibt es kaum Arbeiten zu abgeleiteten Maßnahmen und vor allem deren Wirkungseinfluss aus diesen Messungen.

Grundsätzlich stellt dies natürlich ein sehr schwieriges und komplexes Forschungsszenario dar. Nur über die abhängige Variable Kundenzufriedenheit sollen Verbesserungen interner Prozesse überprüft werden. Dies ist natürlich aus einer Vielzahl von Gründen entsprechend anspruchsvoll.

Da ist zum einen der wahrnehmbare Einfluss einer internen Prozessänderung auf die Kundenzufriedenheit beim Kunden. Hierzu ist es notwendig entweder sehr umfangreiche und weitreichende Veränderungen vorzunehmen oder Maßnahmen aus-

zuwählen, die eine direkte Auswirkung auf die Kunden haben werden. Darüber hinaus können interne Verbesserungen ja durchaus sinnvoll sein, selbst wenn sie teilweise in Konflikt zur Kundenzufriedenheit stehen.

Ein weiterer Grund ist die Möglichkeit der Kontrolle und Eliminierung von Störeinflüssen. Auch dies ist bei der abhängigen Variable Kundenzufriedenheit kaum möglich. Hier zeigen sich die Grenzen der Feldforschung, die aber vielfach nicht sinnvoll durch Laborforschung ersetzt werden können.

Zur besseren Umsetzung in der Praxis und zur Erhöhung der Kundenwirkung von internen Verbesserungen, wurde das prozessual orientierte GAP-Modell (Bruhn 1997, S. 39; vgl. Parasuraman et al. 1991) in die Betrachtungen aufgenommen. Die Idee, die Prozesse entlang einer Wertschöpfungskette vom ersten Kundenkontakt bis zur Nachbetreuung nach einem Einführungsprojekt oder durch den Support zu verbessern, sollte bereits in die Erhebungsphase der Kundenzufriedenheit eingebracht werden. Entlang dieser internen Prozesse konnten so einige Verbesserungen erreicht werden.

## 6. Literatur

- Bruhn, M (1997). Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Berlin: Springer.
- Fehr, B, Russel, J A (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, 464-486.
- Homburg, C (2011). Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen (8. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, C, Koschate, N (2007). Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle* (S. 843-867). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mierzwa, M (2011). Kundenzufriedenheit richtig messen. In M. Muth, L. Weidner & E. Zehetbauer (Hrsg.), *Digitale Fachbibliothek Unternehmenskommunikation*. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Nerdinger, F W, Neumann, C (2007). Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In K Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 127-146). Berlin: Springer Verlag.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V A, Berry, L L (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL-Scale. *Journal of Retailing*, 67, 420-450.
- Schaloske, O (2010). Möglichkeiten zur Erschließung von Effizienzpotentialen durch Smart Metering (Diplomarbeit). Norderstedt: GRIN Verlag.
- Stahl, M, Binder, G, Cosler, D (1998). TRI:M-Studie zur Kundenzufriedenheit. Bonn: Informationszentrum Sozialwissenschaften. Verfügbar unter: [http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis\\_reihen/iz\\_arbeitsberichte/ab13.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/iz_arbeitsberichte/ab13.pdf) [30.11.2013].
- Thielsch, M T, Weltzin, S (2009). Online- Befragung in der Praxis. In T Brandenburg & M T Thielsch (Hrsg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie* (S. 69-85). Münster: MV Wissenschaft.
- Thierau-Brunner, H, Stangel-Meseke, M, Wottawa, H (1999). Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 261-286). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Wichmann, S. (2013). Die Energiewende in Deutschland - eine kritische Analyse. München: GRIN Verlag.
- Winter, S. (2005). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine mehrerebenen-analytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung (Inauguraldissertation). Mannheim: Universität Mannheim.
- Wolff, H. (2010). Entwicklung eines Vertriebskennzahlensystems für Stadtwerke. Norderstedt: GRIN Verlag.