



# Aktuelle Trends der Messung von Kundenzufriedenheit in der Automobilindustrie – Ergebnisse einer Expertenbefragung

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | Hintergrund und Zielsetzung der Expertenbefragung ..... | 15 |
| 2 | Ergebnisse der Expertenbefragung .....                  | 16 |
| 3 | Fazit .....   | 19 |

Bernadeta Goštautaitė & Diana Hönninger

## 1 Hintergrund und Zielsetzung der Expertenbefragung

Zahlreiche Untersuchungen in verschiedenen Branchen zeigen, dass eine höhere Kundenzufriedenheit zu einer verstärkten Kundenbindung und Loyalität gegenüber Unternehmen führt (Oliver, 1980; Bolton & Drew, 1991; Homburg, Becker, Hentschel, 2005) und damit der Erfolg des Unternehmens langfristig gesichert werden kann. Auch für viele Automobilhersteller und -händler stellt Kundenzufriedenheit eine zentrale Zielsetzung dar. Dass Kundenzufriedenheit in der Tat kein Lippenbekenntnis mehr ist, zeigen die beachtlichen Ressourcen, die in der Praxis in die systematische Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit investiert werden. Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Kunden analysiert, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse optimiert und Programme zur Steigerung der Kundenzufriedenheit durchgeführt (vgl. Stock, 2003). Die Frage, mit welchen Verfahren Kundenzufriedenheit am besten gemessen werden sollte, ist aber noch keineswegs eindeutig beantwortet. Der übliche Standard ist, dass Kunden mit Hilfe standardisierter Fragebögen gebeten werden, den Grad ihrer Zufriedenheit mit einzelnen Merkmalen des Produkts oder der Dienstleistung anzugeben. Nach diesem Prinzip schickt ein großer deutscher Automobil-

hersteller seinen Kunden regelmäßig zwei Fragebögen – einen zum Kauf und einen zum Service – beide Fragebögen sind gut konzipiert und bestehen aus ca. 100 Fragen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob handlungsorientierte Maßnahmen aus diesen Fragebögen abgeleitet werden können. Denn trotz des hohen Engagements bleiben oftmals die erhofften Konsequenzen hinter den Erwartungen zurück. Zahlreiche Kundenabwanderungen finden statt, und dies entgegen hoher Werte in Kundenzufriedenheitsstudien.

Vor diesem Hintergrund hat der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim eine Expertenbefragung zum Thema Kundenzufriedenheitsmanagement in der Automobilindustrie durchgeführt. Zielsetzung der Expertenbefragung ist es, einen Überblick über den aktuellen Stand des Kundenzufriedenheitsmanagements in der Automobilindustrie zu erhalten. Hierbei lag der Schwerpunkt auf der Erfassung der am häufigsten eingesetzten Instrumente zur Messung von Kundenzufriedenheit sowie der praktischen Erfahrungen mit diesen. Weiterhin sollten aktuelle Trends zur Messung der Kundenzufriedenheit im Automobilsektor aufgedeckt werden.

### Stichprobe und Interviewleitfaden

Für die Durchführung der Expertenbefragung wurde die Methode der telefonischen Interviews gewählt. Befragt wurden sowohl Automobilhändler als auch Werkstätten, wobei es sich um

eine Auswahl von kleinen bis sehr großen Häusern handelte. Insgesamt wurden 13 *verschiedene* Automarken erfasst. Als Experten dienten zum einen Kundenzufriedenheitsbeauftragte in den Autohäusern, zum anderen – insbesondere bei kleineren Autohäusern – die Geschäftsleitung selbst. Die Befragung fand deutschlandweit mit einem Fokus auf den süddeutschen Raum statt. Insgesamt wurden 51 halb standardisierte Interviews im Januar 2007 durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen 10 und 30 Minuten. Das Interview war an einen teil-standardisierten Leitfaden orientiert, der sich insgesamt in 7 Module aufteilen lässt:

- Bedeutung von Kundenzufriedenheit
- Zielsetzung von Kundenzufriedenheitsstudien
- Eingesetzte Instrumente
- Praktische Erfahrungen mit den Messinstrumenten
- Hersteller - Händler - Bedarfe
- Zufriedenheit insgesamt mit den Instrumenten
- Das Shadowing

Die Antworten zu den Fragen wurden unter Wahrung der Anonymität mitprotokolliert.

## 2 Ergebnisse der Expertenbefragung

Die Interviewprotokolle wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) ausgewertet. Die Ergebnisse der jeweiligen Interviewmodule werden im Folgenden dargestellt.

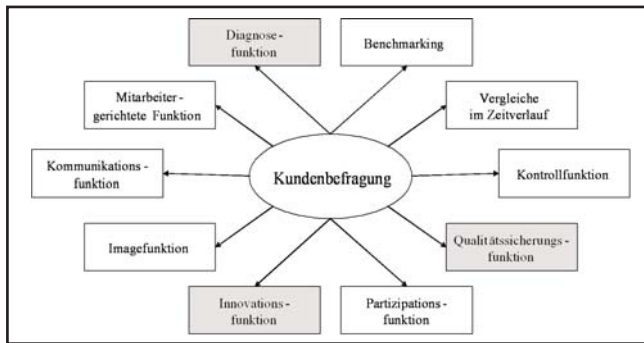


Abbildung 1: Abgleich der von den Experten genannten Zielsetzungen (in grau hinterlegt) mit den in der Literatur zu findenden Zielen von Kundenbefragungen

### Modul 1: Bedeutung von Kundenzufriedenheit

24 % der befragten Experten geben an, dass Kundenzufriedenheit die höchste Bedeutung für das Unternehmen darstellt. Für 75% der Befragten hat das Thema eine sehr hohe bzw. eine hohe Bedeutung. 80% der Experten sind der Meinung, dass das Thema auch in Zukunft immer wichtiger werden wird.

### Modul 2: Zielsetzung von Kundenzufriedenheitsstudien

Nach den Aussagen der Experten sollen Kundenzufriedenheitsuntersuchungen im Kraftfahrzeuggewerbe eine Vielzahl unterschiedlicher Funktionen erfüllen (für eine Übersicht der Antworthäufigkeiten vgl. Tabelle 1). Ungeachtet der grundsätzlichen Ziele einer Zufriedenheitsanalyse (Steigerung der Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie Profilierung gegenüber den Konkurrenten), die keine spezifische Funktion besitzen, beziehen sich die am häufigsten genannten Zielsetzungen darauf, Schwachstellen zu erkennen, Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln und

den allgemeinen Funktionen und Zielen von Kundenbefragungen in der Literatur verglichen (zur Übersicht vgl. Winter, 2005), zeigt sich, dass es vor allem die Qualitätssicherungs-, die Innovationsfunktion und die Diagnosefunktion sind, die im Fokus von Kundenbefragungen bei den befragten Automobilhäusern stehen (Abb. 1).

### Modul 3: Eingesetzte Instrumente zur Messung von Kundenzufriedenheit

In allen befragten Unternehmen werden subjektive explizite Kundenzufriedenheitsstudien durchgeführt. Die Majorität der Betriebe nutzt mehrere Instrumente parallel, um den unterschiedlichen Zielsetzungen nachzukommen. Die Einsatzhäufigkeiten verschiedener Verfahren durch Hersteller und Händler können aus Tabelle 2 entnommen werden. Die deskriptiven Kennzahlen unterstreichen die (immer noch) hohe Verbreitung quantitativer Verfahren im Rahmen von Kundenzufriedenheitsstudien, die in Form von telefonischen Call-Center-Umfragen oder schriftlichen Fragebögen dominieren.

die Qualität zu verbessern. Wichtige Zielsetzungen beziehen sich ebenfalls auf die Möglichkeit, die Zufriedenheit mit verschiedenen Leistungskomponenten abzufragen sowie Kundenwünsche und -erwartungen zu ermitteln. Werden die genannten Zielsetzungen mit

Allerdings nutzen immer mehr Autohäuser auch qualitative Methoden wie telefonische oder persönliche Befragungen sowie (in seltenen Fällen) Beobachtungen. Gerade diese Verfahren haben das Ziel, Ursachen für (Un)zufriedenheit aufzuspüren und Hinweise auf Verbesserungsbedarf zu liefern (Winter, 2005). Hervorgehoben werden soll, dass quantitative Verfahren hauptsächlich vom Hersteller verwendet werden, Händler hingegen ein breiteres Spektrum an Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit einsetzen, die von quantitativen Verfahren bis hin zu qualitativen Befragungen und Beobachtungen reichen.

Darüber hinaus werden in 44 von 51 der befragten Unternehmen objektive Qualitätskontrollen in Form von Werkstatttests oder Testkäufer (Silent Shopper oder Mystery Shopping) eingesetzt. In der Mehrheit der Fälle werden diese Verfahren durch die Herstellerunternehmen initiiert, um die Leistungsqualität von Verkäufern und Servicepersonal der Vertragspartner zu überprüfen.

### Modul 4: Praktische Erfahrungen mit den Messinstrumenten

Neben den klassischen Gütekriterien der psychologischen Testtheorie (Bortz & Döring, 2006) werden in der Praxis zusätzlich spezifische Bewertungsmaßstäbe zur Beurteilung von Erhebungsmethoden der Kundenzufriedenheit herangezogen. Die von den Experten genannten Vor- und Nachteile der eingesetzten Instrumente wurden in Kategorien zusammengefasst und legen die spezifischen Gütekriterien dar, die für Anwender in Kraftfahrzeugbereich wichtig sind (vgl. Tabelle 3). Die Anzahl der Nennungen wird als eine Gewichtung der jeweiligen Gütekriterien interpretiert. Nach den Experten sollen demnach die Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit vor allem praktische Verbesserungsvorschläge mit hohem Informationsgehalt liefern und die Möglichkeit einer persönlichen Ansprache zur Intensivierung des Kundenkontakts bieten (Oberkategorien „Ableitung von Handlungsbedarf“ und „Kundenbindung“). Die Bewertung der eingesetzten Instrumente nach diesen Beurteilungskriterien ist aus Tabelle 4 ersichtlich. Eine deskriptive Auswertung ermöglicht die Schlussfolgerung, dass die empirisch ermittelten Gütekriterien am ehesten durch qualitative Methoden erzielt werden können. Quantitative Verfahren in Form von schriftlichen Fragebögen

Tabelle 1: Zielsetzungen der Kundenzufriedenheitsstudien in der deutschen Automobilwirtschaft

| „Mit welcher Zielsetzung werden bei Ihnen Kundenzufriedenheitsstudien durchgeführt?“  | Anzahl der Nennungen |
|---|----------------------|
| Schwachstellen zu erkennen (? Qualitätssicherungsfunktion)                            | 12                   |
| Kundenzufriedenheit zu steigern   | 11                   |
| Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln (? Innovations-, Qualitätssicherungsfunktion) | 10                   |
| Qualität zu verbessern (? Qualitätssicherungsfunktion)                                | 7                    |
| Zufriedenheit mit verschiedenen Leistungskomponenten abzufragen (? Diagnosefunktion)  | 7                    |
| Loyalität zu steigern   | 6                    |
| Kundenwünsche zu ermitteln (? Innovationsfunktion)                                    | 5                    |
| Die eigene Position im Bundesranking des Herstellers zu erfahren (? Benchmarking)     | 5                    |
| Auf Aktionen aufmerksam zu machen (? Kommunikationsfunktion)                          | 2                    |
| Die Erhebung an sich (? Imagefunktion)  | 2                    |
| Marge festzulegen   | 2                    |
| Sich gegenüber den Konkurrenten zu profilieren  | 2                    |
| Kontakt aufrechtzuerhalten  | 1                    |
| Spezifische Informationen (nächster Autokauf)   | 1                    |

N = 51, mehrere Nennungen möglich. Kursiv markiert sind grundsätzliche Ziele einer Zufriedenheitsanalyse, denn sie stellen keine spezifische Funktion einer Kundenzufriedenheitsstudie dar und sollen aus der Analyse ausgeschlossen werden.



erlauben zwar eine umfassende Mängel-diagnose, liefern jedoch wenig Verbesserungsvorschläge und sind mit geringen Teilnahmequoten, einer kundenunfreundlichen Anwendung sowie unspezifischer Ergebnisinterpretation verbunden. Auch wenn telefonische Befragungen insgesamt besser bewertet werden, erfahren Call-Center-Interviews Kritik aufgrund der geringen Fachkompetenz der Interviewer und der persönlichen Distanz zum Kunden. Mit dem Einsatz von Werkstatttests können insgesamt die Probleme der schriftlichen und mündlichen Befragung von Kunden umgangen werden. Es werden jedoch lediglich die objektiven Merkmale einer Leistung erfasst und in der Praxis ergeben sich im Zusammenhang mit dieser Methode andere Problemfelder. Die Erfahrungsberichte der Experten zeigen, dass die Mehrheit der Mitarbeiter Testkäufe als eine negative Prüfungssituation mit hohem Leistungsdruck empfindet. Fast die Hälfte der Experten gibt an, dass die Akzeptanz der Werkstatttests bei ihren Mitarbeitern gering ist bzw. diese als „notwendiges Übel“ angesehen werden. Dagegen verbinden lediglich 29% der Interviewpartner die versteckte Leistungskontrolle mit der „Chance sich zu verbessern“ (vgl. Tabelle 5). Ist die Akzeptanz des Instruments von vorne herein nicht gegeben, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter die Ergebnisse nicht annehmen und die Bereitschaft, daraus abgeleitete Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen, nicht gegeben ist.

Tabelle 2 : Einsatzhäufigkeiten verschiedener Erhebungsverfahren durch Hersteller und Händler

|                               | Hersteller   | Händler  | Insgesamt  |
|-------------------------------|--|--|--|
| <b>Quantitative Verfahren</b> | Telefonische Befragung (27)<br>Schriftlicher Fragebogen (10) | Telefonische Befragung (11)<br>Schriftlicher Fragebogen (1)<br>Antwortkarten (4)<br>Schriftliche Befragung vor Ort (1) | Telefonische Befragung (38)<br>Schriftlicher Verfahren (16)<br>Persönliche Befragung (0)<br>Online – Befragung (0)               |
| <b>Insgesamt</b>              | <b>37</b>  | <b>17</b>  | <b>54</b>  |
| <b>Qualitative Verfahren</b>  |  | Telefonische Befragung (23)<br>Beobachtung (2)<br>Persönliche Befragung vor Ort (5)                                    | Telefonische Befragung (23)<br>Persönliche Befragung (5)<br>Gruppendiskussion (0)<br>Projektive Verfahren (0)<br>Beobachtung (2) |
| <b>Insgesamt</b>              | <b>0</b>   | <b>30</b>  | <b>30</b>  |

Rücklaufquote der eingesetzten Instrumente und ihre Akzeptanz durch die Kunden

Die Rücklaufquoten der Kundenzufriedenheitsstudien betragen nach Einschätzung der Experten 50-80% für mündliche Telefonstudien und 10-50% für schriftliche Fragebogenerhebungen. Die Bereitschaft zur Teilnahme an Kundenbefragungen ist demnach im hohen Ausmaß von der eingesetzten Methodik abhängig.

Auch die Akzeptanz einer Kundenbefragung durch die Kunden wird aus Sicht der Experten in enger Verbindung mit den eingesetzten Instrumenten gesehen. Ihrer Meinung nach werden mündliche Befragungen durch Kunden besser bewertet als schriftliche Fragebögen. Eine offene Vorgehensweise erfährt bei befragten Kunden eine höhere Akzeptanz als standardisierte Verfahren. Eine sehr positive Wirkung wird von der persönlichen Ansprache vor Ort erwartet, durch die eine persönliche Wertschätzung gegenüber dem

Kunden demonstriert und die individuelle Kundenbindung erhöht werden kann.

### Ableitung von Handlungsmaßnahmen

Fast ein Drittel der befragten Experten gibt an, dass die Ableitung von konkretem Handlungsbedarf aus den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitsstudien nur bedingt möglich ist. Kritisch gesehen wird der hohe Allgemeingrad der gewonnenen Ergebnisse, die lediglich eine Orientierung über die Zufriedenheit der Kunden mit dem Leistungsangebot geben können. Insgesamt sind die Ergebnisse aus Fragebogenstudien jedoch zu unspezifisch, um gezielte Veränderungsmaßnahmen abzuleiten.

### Modul 5: Hersteller - Händler - Bedarfe

Da der Händler die direkte Schnittstelle zum Kunden darstellt, ist es für ihn von besonderer Wichtigkeit, die Zufriedenheit seiner Kunden in Erfahrung zu bringen und ihn langfristig an sein Haus zu binden. Jedoch haben auch die Hersteller selbst ein Interesse daran, die Kundenzufriedenheit mit ihren Vertragshändlern zu erheben. Bauer, Huber & Wölfer (2000) stellen fest, dass Kunden Automarke und Kundendienst nicht unabhängig voneinander beurteilen. Vielmehr prägen die 10-15 Kundendienstfolgekkontakte, die sich an einen Neuwagenkauf anschließen, in erheblichem Maße die Zufriedenheit und damit die Loyalität der Kunden bezüglich der Automarke (vgl. Müller, 1995). Hersteller und Händler verbinden jedoch unterschiedliche Zielvorstellungen mit der Erhebung von Kundenzufriedenheit.

In der vorliegenden Studie zeigte sich, dass für Hersteller eine zentrale Messung der Kundenzufriedenheit, die regionale, landes- bzw. weltweite Vergleichbarkeit der Zufriedenheitsergebnisse (Benchmarking) sowie die Einschätzung der Händlerposition im Intra-Brand-Wet-

Tab. 3: Empirisch gewonnene Gütekriterien zur Bewertung der Erhebungsmethoden

| Gütekriterien                             | Positive Ausprägung  |  | Negative Ausprägung  |  |
|---|----------------------|--|----------------------|--|
| Oberkategorien                            | Anzahl der Nennungen | Unterkategorien  | Anzahl der Nennungen | Unterkategorien  |
| <b>Praktikabilität</b>                    | 11                   | Kosten<br>Einfachheit<br>Zeitaufwand<br>Schnelligkeit der Ergebnisse   | 13                   | Zeitaufwand<br>Kosten<br>Kontrolle durch Unternehmen<br>Durchführungsfehler  |
| <b>Kunden-freundlichkeit</b>              | 3                    | Möglichkeit, dass Kunde misredet und Hintergründe schildert<br>Zeiteinteilung für Kunden   | 14                   | Belästigung<br>Verwirrung<br>Zeitaufwand für Kunden  |
| <b>Reliabilität/Validität</b>             | 11                   | Kontrolle der Rücklaufquote<br>Offene Meinung<br>Überlegte Antworten   | 28                   | Erhebungsreliabilität<br>Interpretationsschwierigkeit<br>Selektionseffekte<br>Soziale Erwünschtheit<br>Stimmungsabhängigkeit |
| <b>Kundenbindung</b>                      | 30                   | Kontaktaufbau und -intensivierung<br>Wertschätzung/Aufmerksamkeit<br>Wiedergutmachen   | 15                   | Unpersönlich<br>Nicht umsetzbare Kundenwünsche   |
| <b>Ableitung von Handlungsbedarf</b>      | 33                   | Verbesserungsvorschläge<br>Informationsgehalt und -tiefe<br>Mängeldiagnose<br>Tendenzen erkennen   | 17                   | Geringer Informationsgehalt<br>Fragen unspezifisch kompliziert<br>Begrenzte Antwortmöglichkeit<br>Praxisferne                |
| <b>Kundenorientierung der Mitarbeiter</b> | 21                   | Kontrolle der Mitarbeiter<br>Sensibilisierung der Mitarbeiter durch die Erhebung und Ergebnisse<br>Qualifizierung der Mitarbeiter verbessern | 9                    | Stress für Mitarbeiter (hier auf Testkäufer bezogen)<br>Mitarbeitermrankings umstritten                                      |
| <b>Umfassende Ergebnisse</b>              | 11                   | Umfassende Analysen (Schwächen/Stärken)<br>Vergleichsmaßstab für Hersteller<br>Evaluation von Maßnahmen                                      | 0                    |  |

Tabelle 4: Bewertung der Erhebungsmethoden aus der Sicht der Praktiker

| Quantitative Verfahren<br>(vor allem durch externe Unternehmen durchgeführt) |   | Qualitative Verfahren<br>(ausschließlich hausinterne Befragung)   |
|--|---|---|
| Telefonische Befragung   |   | Schriftlicher Fragebogen  |
| <b>Vorteile (+)</b>  | <i>Insgesamt (44), davon:</i><br>•Mängeldiagnose (16)<br>•Wertschätzung gegenüber dem Kunden (10)<br>•Umfassende Ergebnisse (7)   | <i>Insgesamt (16), davon:</i><br>•Mängeldiagnose (5)<br>•Umfassende Ergebnisse (4)<br>•Zuverlässigkeit durch Anonymität und Stichprobengröße (4)  |
| <b>Nachteile (-)</b>   | <i>Insgesamt (40), davon:</i><br>•Keine konkreten Verbesserungsmaßnahmen ableitbar (11)<br>•Belästigung der Kunden (11)<br>•Erhebungs- und Interpretationsschwierigkeit (7)<br>•Kosteneffizienz (6) | <i>Insgesamt (25), davon:</i><br>•Selektionseffekt durch geringe Rücklaufquoten (10)<br>•Kosteneffizienz (5)<br>•Unpersönliche Ansprache (6)<br>•Keine konkreten Verbesserungsmaßnahmen ableitbar (3) |

Angaben in absoluten Häufigkeiten, mehrere Nennungen möglich.

tbewerb im Vordergrund des Interesses stehen. Aus diesem Grunde sind Größe und Repräsentativität der Stichprobe sowie die Standardisierung der Befragungen für Automobilhersteller von großer Wichtigkeit. Am kostengünstigsten ist diese Art der Erhebung in Form von standardisierten, schriftlichen oder telefonischen Befragungen (Call Center) (vgl. Tab. 2). Diese werden in regelmäßigen, jedoch längeren Abständen erhoben und erlauben dem Hersteller zusätzlich einen Vergleich über die Zeit. Auf der anderen Seite zeigte sich in der Expertenbefragung, dass es für Automobilhändler neben den herstellereinitiierten Kundenzufriedenheitsbefragungen lohnend ist, eigene Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit zu entwickeln. Für Händler ist der Einsatz dezentraler Methoden mit der Möglichkeit, sofort handeln zu können, wenn ein Kunde Unzufriedenheit äußert, von großer Bedeutung. Um Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Kunden festzustellen, werden von Händlern bevorzugt persönliche Befragungen der Kunden eingesetzt. Hierbei handelt es sich laut der Mehrheit der Experten eher um „Kundengespräche“ als um standardisierte Befragungen. Durch eine offene und flexible Vorgehensweise können Missverständnisse zeitnah beseitigt werden, Kunden können ihren Unmut unmittelbar äußern und der Automobilhändler hat die Möglichkeit, den Fehler sofort zu beheben.

## Modul 6: Zufriedenheit insgesamt

In einer abschließenden Frage wurde nach der generellen Zufriedenheit der Experten mit den bei ihnen eingesetzten Instrumenten gefragt. Insgesamt beantworteten 50 Experten diese Frage, wobei der Mittelwert über alle Befragten bei 2,5

liegt. 25 Experten zeigen sich mit den Instrumenten zufrieden bis eher zufrieden, 18 Experten nur zum Teil zufrieden, 7 Experten sind eher unzufrieden bis unzufrieden. Telefonbefragungen werden von den Experten insgesamt besser bewertet als schriftliche Befragungen, da Kunden beim Einsatz eines Fragebogens keine Möglichkeit haben, den Hintergrund der Situation zu schildern oder ihre Bewertungen zu begründen. Zudem besteht nach Expertenmeinung die Gefahr, dass Kunden die Fragen im Fragebogen falsch interpretieren. Kunden haben lediglich die Möglichkeit, auf die vorgegebenen Fragen zu antworten und können sich nicht frei äußern. Durch die vorgegebene Skala sind Kunden in der Beantwortung der Frage eingeschränkt und können oftmals nur undifferenzierte Antworten geben. Auf der anderen Seite werden Telefonbefragungen durch Call Center wegen mangelnder Fachkompetenz der Interviewer bemängelt. Ein Zitat eines Experten soll diesen Sachverhalt veranschaulichen: „Da sitzt dann eine Studentin, die Biologie studiert

und eigentlich nur Abfragen macht. Ihr fehlt das Wissen, was jemand von der Werkstatt hätte und kann manche Aussagen gar nicht deuten. Umfragen aus persönlicher Nähe sind besser, weil man individueller, gezielter eingehen kann.“ Gerade für Händler ist die persönliche Ansprache der Kunden wichtig: „Man sollte vor Ort etwas machen, Veranstaltungen organisieren, die Kunden ans Haus binden, Telefonate sind so distanziert.“

## Modul 7: Das Shadowing

Während des Interviews wurde den Experten die Methode der interaktiven, teilnehmenden Beobachtung (Shadowing) vorgestellt, die in der Markt- und Kundenzufriedenheitsforschung noch wenig verbreitet ist (Bungard et al., 2000), jedoch immer mehr an Interesse gewinnt. Mit dem Einsatz der Methode sind ein höherer Erkenntnisgewinn und differenziertere Informationen über Kundenverhalten und -erwartungen verbunden. Die Methode zeichnet sich durch ein hohes Maß an Offenheit und Flexibilität aus und beinhaltet im Wesentlichen folgendes Vorgehen:

*Die Kunden werden während ihres Besuchs im Autobaus von einem geschulten Interviewer begleitet, der die Reaktionen und Verhaltensweisen der Kunden beobachtet, ohne dass er aktiv in den Prozess eingreift. Er notiert seine Beobachtungen und führt im Anschluss daran mit dem Kunden eine kurze Interviewsequenz durch, um ergänzende Hintergrundinformationen einzubolen und die subjektive Erlebensweise des Kunden in Erfahrung zu bringen. Damit können subjektive Wahrnehmungen und spontane Eindrücke der Kunden erfasst, die Interaktion des Personals mit dem Kunden genau analysiert und Hintergründe des Verhaltens erfragt werden. Abschließend folgt ein kurzes Gespräch mit dem Mitarbeiter des Autohauses, um ein bipolares Feedback zu erhalten.*

Tabelle 5: Bewertung von Testkäufen / Werkstatttests als Erhebungsmethode

|  |  |
|--|--|
| „Werden bei Ihnen sog. Testkäufer eingesetzt?“         | Nein (7)<br>Ja (Testkäufer oder Werkstatttest) (44)  |
| „Wenn ja, wie ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitern?“ |  |
| Negative Testsituation (8)                             | „Überhaupt nicht, ich akzeptiere sie auch nicht“, „MA sind in „halb Acht“-Stellung, vor allem, wenn sie „Kunden“ nicht persönlich kennen, noch keinen persönlichen Kontakt hatten“   |
| Notwendigkeit (13)                                     | „Niemand ist erfreut, wenn er getestet wird, aber alle wissen es und gehen damit um“, „Mitarbeiter müssen es so hinnehmen“, „Sie verstehen, dass es notwendig ist.“                  |
| „Teils teils“ (4)                                      | „Die Stimmung ist teils teils“, „Das ist ok.“  |
| Gewöhnung (5)  | „Inzwischen rechnen sie auch damit“, „Nehmen es gelassen“  |
| Chance (13)  | „Die Mitarbeiter finden das in Ordnung“, „Mitarbeiter sehen es als Chance, um sich zu verbessern“, „Wird akzeptiert, man erkennt Schwächen und Stärken, kann sich damit verbessern.“ |

Angaben in absoluten Häufigkeiten \* Mehrere Nennungen möglich.



60% der Experten zeigten eine positive Resonanz auf dieses Vorgehen. Insbesondere wurde hervorgehoben, dass diese Methode mit einer sofortigen Reflexion einer konkreten Anbieter-Kunde-Situation verbunden sei. Diese zeitnahe Rückmeldung biete dem Mitarbeiter die Möglichkeit, schnell reagieren zu können, wenn ein Kunde unzufrieden ist. Weiterhin sahen die Experten den Vorteil der Prozessorientierung, womit konkrete Defizite im Dienstleistungsprozess erkennbar werden. Die Ergebnisse des Shadowing sind nach Einschätzung der Experten tiefergehend als die Auswertung eines Fragebogens und bieten daher einen hohen Erkenntnisgewinn. Einige Experten wiesen darauf hin, dass bereits positive Erfahrungen mit einer Kurzbefragung direkt nach dem Autohausbesuch gemacht wurden und dies auch bei Kunden mit positivem Feedback verbunden war. Daneben äußerten 40% der Experten Bedenken bezüglich der Umsetzbarkeit der Methode in ihrem Autohaus, da Kunden oftmals keine Zeit hätten, Kunden während ihres Besuchs im Autohaus ungezwungen agieren wollten oder die Beziehung zum Kunden bereits sehr persönlich sei. Außerdem wurde auf einen erhöhten Zeit- und Kostenfaktor im Vergleich zu Fragebogenerhebungen hingewiesen. Alles in allem wurde das Shadowing als eine wertvolle Ergänzung der bereits bestehenden Instrumente zur Erfassung von Kundenzufriedenheit beurteilt.

Erste Publikationen weisen auf ein großes Potenzial dieser Methode im Kontext der Untersuchung von Kundenverhalten hin. Hamm (2003) setzt das Shadowing beispielsweise ein, um das Einkaufs- und Konsumverhalten von Jugendlichen explorativ zu untersuchen. Im Rahmen dieser Untersuchung ermöglicht das Shadowing die Beschreibung von Lebensstilen, wobei Dynamik, Komplexität und Diversifizierung der jugendlichen Subkulturen tiefergehend analysiert werden konnten. Winter (1999) setzt das Shadowing einkaufsbegleitend in einem Warenhaus zusammen mit qualitativen Face-to-face- und Telefoninterviews ein und stellt den Nutzen der Methode in Bezug auf die Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen heraus.

### 3 Fazit

Die Ergebnisse der Expertenbefragung zeigen insgesamt, dass das Thema Kundenzufriedenheit bzw. die Messung

von Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche nach wie vor ein wichtiges Thema ist, dessen Bedeutung auch in Zukunft ansteigen wird. Weiterhin wurde deutlich, dass ein breiter Mix an Methoden zur Erfassung der Kundenzufriedenheit in der Praxis eingesetzt wird, die von quantitativ bis qualitativen Methoden reichen. Die meisten Zufriedenheitsstudien werden in standardisierter Form – telefonisch oder schriftlich – durchgeführt, wobei die Tendenz zu beobachten ist, immer mehr qualitative Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit einzusetzen. Quantitative Kundenzufriedenheitsstudien werden mehrheitlich vom Hersteller durchgeführt und bieten die Vorteile der zentralen Messung, einer hohen Ökonomie, einer umfassenden Mängeldiagnose, der regionalen und weltweiten Vergleichbarkeit der Ergebnisse sowie der Einschätzung der Händlerposition im Wettbewerbsumfeld. Die Majorität der Händler führt zusätzlich zu den herstellereinitiierten Zufriedenheitsbefragungen eigene Telefonbefragungen oder Befragungen vor Ort durch. Diese vom Händler veranlassten Kundenzufriedenheitsstudien weisen eine größere Offenheit und Flexibilität auf. Der Trend geht hin zu persönlichen Kundengesprächen, die un- bzw. teilstandardisiert durchgeführt werden. Erkennbar ist eine Tendenz zu offenen anstelle geschlossener Fragen. Gerade für die genannten Zielsetzungen der Experten – die Qualitätssicherungsfunktion und die Innovationsfunktion – eignen sich qualitative Verfahren in besonderem Maße. Es kann ein tiefer gehendes Verständnis der Kundenerwartungen erzielt, neue Aspekte aufgedeckt und handlungsorientierte Maßnahmen zeitnah abgeleitet werden. Durch eine direkte, persönliche Ansprache der Kunden wird zudem Wertschätzung signalisiert, die Kundenbindung kann durch den engen Kontakt intensiviert und individuelle Kundenbeziehungen aufgebaut werden. Das Shadowing als dezentrale Methode der Erfassung von Kundenzufriedenheit erfuhr insgesamt eine positive Resonanz bei den Praktikern. Potenziale liegen im hohen Erkenntnisgewinn, dem Einbezug der Mitarbeiter in das Verfahren sowie der Möglichkeit, konkrete handlungsorientierte Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Das Shadowing kann einen Beitrag dazu leisten, tiefer gehende Informationen über Kundenverhalten zu erhalten, ein differenziertes, integriertes Verständnis aller für den Kunden relevanten Aspekte zu erzielen und insgesamt den Kunden besser zu verstehen. Somit stellt das Shadowing im Rah-

men der Erfassung von Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche eine Bereicherung des bestehenden Methodenmixes dar.

### Literatur

- BAUER, H. H., HUBER, F. & WÖLFER, H. (2000). Zufriedenheitsdynamik und Kundenbindung in Kfz-Kundendienstleistungsprozessen: Ergebnisse einer empirischen Studie (Wissenschaftliche Arbeitspapiere Nr. W33). Mannheim: Universität, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU).
- BOLTON, R. N., & DREW, J. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- BORTZ, J. & DÖRING, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer.
- BUNGARD, W., WINTER, S. & MITTELSTAEDT, S. (2000). Shadowing. Verfügbar über: [http://www.uni-karlsruhe.de/~map/nshadowing\\_meth.html](http://www.uni-karlsruhe.de/~map/nshadowing_meth.html) [Zugriff: 23. April 2000].
- HAMM, I. (2003). Eine lebensstilistische Segmentierung des Jugendmarktes. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Mannheim.
- MAYRING, P. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz PVU.
- MÜLLER, W. (1995). Wettbewerbsvorteile durch ein integratives Dienstleistungsmanagement. In H. Reuss & W. Müller (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel (S. 80-140). Frankfurt/Main: Campus.
- STOCK, R. M. (2003). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- WINTER, S. (1999). Ansätze der qualitativen Kundenbefragung und ihr Nutzen zur Ableitung von Veränderungsmaßnahmen. Posterpräsentation auf der 1. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der DGPs, Marburg.
- WINTER, S. (2005). Kundenbefragung. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte (S. 177-194). Wiesbaden: Gabler.