



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

FIT DURCH ZUFRIEDENE KUNDEN:

Messung kundenbezogener Dienstleistungsqualität

Die Sicherstellung einer hohen Qualität ist für Unternehmen im Allgemeinen von zentraler Bedeutung. Zieht man die vielzitierte Maxime heran, ist Qualität genau dann gegeben, wenn es der Kunde ist, der zurückkommt, und nicht das Produkt. Weil sich die Qualität einer immateriellen Dienstleistung im Unterschied zu greifbaren Produkten – wie einem Auto oder einem Mobiltelefon – nur schwer managen lässt, gleichzeitig aber direkt auf die Zufriedenheit des Kunden einwirkt, gewinnt das Thema ‚Qualität‘ bei Dienstleistungen an zusätzlicher Relevanz.

Da die Qualität der augenoptischen Dienstleistungen individuell im direkten Kontakt zwischen Kunde und Augenoptiker erlebt wird, sind die Motivation und die Qualifikation der im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Weil Dienstleistungen darüber hinaus immaterieller Natur sind, lässt sich die Leistungsbeurteilung nicht an eindeutigen Produktkomponenten festmachen, sondern stellt ein subjektives Kundenurteil dar. Diese Tatsache führt dazu, dass Unzufriedenheitsäußerungen von Kundenseite oftmals emotional beeinflusst sind und subjektive Einschätzungen und Wertungen des Einzelnen repräsentieren. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist, dass der Kunde nicht nur als Consumer, sondern als Prosumer auftritt. Infolge der Integration des Kunden in die

Leistungserstellung ist dieser sowohl Konsument als auch zum Teil Produzent der Leistung. Im Rahmen dieser Mitwirkung nimmt der Kunde Einfluss auf die Leistungsqualität. Insofern ist bei der Planung der angebotenen Dienstleistungen zu berücksichtigen, dass der Kunde umso mehr Bedeutung für das Leistungsergebnis erlangt, je mehr Teilleistungen an ihn delegiert werden, z. B. bei der Anamnese, und umso schwieriger wird es für den Augenoptiker eine konstante Qualität sicherzustellen.

■ Definition von Kundenzufriedenheit

Für einen erfolgreichen Augenoptiker ist es daher unerlässlich, ständig auf die Stimme des Kunden zu hören. Der wirtschaftliche Erfolg steht am Ende eines Prozesses, der mit der Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden beginnt. Kundenzufriedenheit gibt an, welchen Grad an Kundenorientierung ein augenoptischer Betrieb bzw. ein Kontaktlinseninstitut erreicht hat, das heisst inwieweit das Produkt- und Dienstleistungsangebot den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden entspricht.

Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis kundenbezogener Dienstleistungsqualität. Der Grad der Kundenzufriedenheit hängt davon ab, inwieweit die wahrgenommenen

Leistungen mit den Erwartungen der Kunden übereinstimmen oder mathematisch mit einer Formel ausgedrückt:

$$\text{KUNDENZUFRIEDENHEIT} = \frac{\text{vom Kunden wahrgenommene Qualität}}{\text{Bedürfnisse \& Erwartungen des Kunden}}$$

Der Kunde ist dann vom augenoptischen Betrieb überzeugt, wenn das Ergebnis größer 1 ist.

Das Erwartungsniveau des Kunden wird im Wesentlichen von den folgenden Größen beeinflusst:

- das individuelle Anspruchsniveau des jeweiligen Kunden,
- die früher gemachten Erfahrungen,
- das Image des augenoptischen Betriebes,
- das Leistungsversprechen dieses Betriebes, und
- das Wissen um Angebote der Mitbewerber.

Werden die Erwartungen des Kunden lediglich erfüllt, löst dies meistens nur eine „neutrale Art“ der Zufriedenheit aus, da der Kunde in etwa das erhalten hat, was er sich ohnehin von dem augenoptischen Geschäft erwartet hat. Bekommt der Kunde

mehr als er von dem Augenoptiker erwartet hat, sollte er begeistert sein. Begeisterte Kunden empfehlen das Geschäft weiter und haben Vertrauen zu ihrem Augenoptiker, sodass sie eventuell bereit sind, mehr Geld auszugeben. Dies wurde auch von der Allensbacher Werbeträgeranalyse bestätigt:

„Qualifizierte fachliche und auch modische Beratung zahlt sich nicht nur durch höherwertige Brillenanschaffungen aus. Sie wird nachweislich auch durch größere Kundentreue belohnt.“¹

Im Falle der Nichterfüllung der Erwartungserhaltung der Kunden tritt Unzufriedenheit ein (vgl. Abb. 1).

Leistungsfaktoren sind Sollkriterien. Ihre Erfüllung führt zu einer ansteigenden Kundenzufriedenheit, ihre Nichterfüllung zu einer sinkenden Kundenzufriedenheit. Leistungsfaktoren werden nicht als selbstverständlich vorausgesetzt, sie werden von den Kunden ausdrücklich verlangt und stellen häufig konkrete Vertragsbestandteile zwischen Kunden und Augenoptiker dar. Ein Beispiel für einen Leistungsfaktor könnten die momentan in ihrer Markteinführung befindlichen Brillenversicherungen sein.

Begeisterungsfaktoren sind schließlich Kannkriterien. Ihre Erfüllung hat einen

zufriedenheit zu messen. Ein typisches Instrument zur Messung der Kundenzufriedenheit ist die Kundenbefragung.

Aus der Kundenbefragung geht eine Prioritätenliste auf Grund der Bedeutung und des Erfüllungsgrades des Angebotes hervor. Für die Ausgestaltung der Kundenbefragung gibt es kein allgemeingültiges Rezept, sondern viele Vorgehensweisen, die unterschiedlich hohen Nutzen stiften, je nachdem welchem Anspruch sie genügen sollen. Allgemein sollte das Vorgehen so konzipiert sein, dass es standardisiert, sensitiv und flexibel ist, eine hohe Verlässlichkeit und Genauigkeit aufweist und neben dem Anteil der unzufriedenen Kunden auch die Gründe der Unzufriedenheit erkennen lässt.

Es empfiehlt sich, standardisierte Fragen durch offene Fragen zu ergänzen, in denen der Kunde frei zu Unzufriedenheitsgründen Stellung nehmen kann und gefordert ist, Verbesserungsvorschläge zu benennen. Die standardisierten Fragen bieten den Vorteil einer leichten, zuverlässigen und, bei wiederholter Anwendung, vergleichbaren Auswertbarkeit, z. B. durch die Bildung von Häufigkeiten, Mittelwerten etc. Demgegenüber werden über offene Fragen zusätzliche Informationen über das Kundenverhalten generiert, weil sich der Kunde selbst aktiv äußern muss und nicht nur aus vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wählt. So werden auch Zusammenhänge offensichtlich, an die der Befragende bei der Formulierung der standardisierten Fragen vielleicht gar nicht gedacht hat.

Bei der Formulierung der standardisierten Fragen wird in der Regel im Sinne eines Soll-Ist-Vergleiches vorgegangen. Dabei werden die Erwartungen des Kunden der Dienstleistungsqualität der tatsächlich erlebten Leistung gegenüber gestellt. Konkret werden die Kunden gebeten, Aussagen darüber zu treffen, wie die Qualität sein sollte und darüber, wie sie tatsächlich ist. Daraus lässt sich sehr einfach eine Differenz bilden, die einen Rückschluss auf die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität zulässt.

Je größer der Betrag dieser Differenz ausfällt, umso schlechter ist es um die Kundenzufriedenheit bestellt. Bildet man abschließend den Durchschnitt aus den Erlebnis-Erwartungs-Differenzen aller Statements, erhält man ein Urteil über die erbrachte Dienstleistungsqualität. Wie dies aussehen kann, ist in Abb. 2 an zwei Beispielstatements gezeigt.

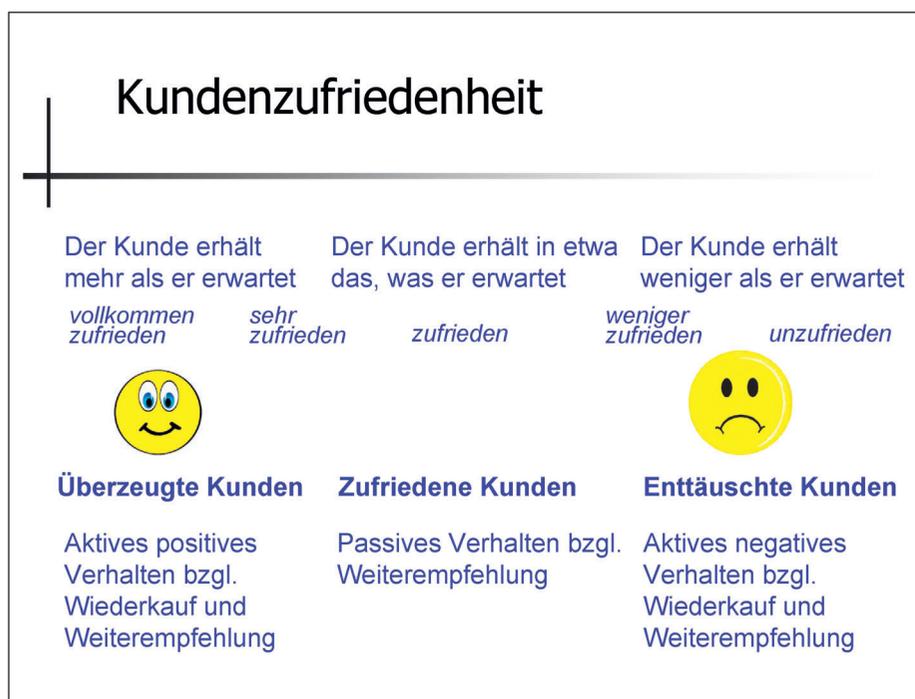


Abb. 1: Ziel: Überzeugte Kunden

Die Kundenanforderungen an die angebotene Dienstleistung können in diesem Zusammenhang in Basis-, Leistungs und Begeisterungsfaktoren untergliedert werden.²

Basisfaktoren sind Musskriterien. Erfüllt der Augenoptiker diese nicht, führt dies zu einer hohen Unzufriedenheit der Kunden, weil Basisfaktoren als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Ihre Erfüllung zieht demgegenüber keine Steigerung der Kundenzufriedenheit nach sich, weil der Kunde genau das erhält, was er erwartet hat. Ein Basisfaktor kann z. B. die Anfertigung einer qualitativ einwandfreien Brille sein, was laut einer aktuellen Untersuchung an der Hochschule Aalen überraschenderweise nicht unbedingt selbstverständlich zu sein scheint.

überproportionalen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Entspricht ihnen der Augenoptiker nicht, wirkt sich dies jedoch auch nicht negativ auf die Zufriedenheit aus, da der Kunde sie nicht erwartet hat. Ein typischer Begeisterungsfaktor war vor ihrer zunehmenden Marktverbreitung die Videoberatung. Heutzutage könnten ein umfassendes Angebot an attraktiven Sportbrillen oder eine besondere Kompetenz in vergrößernden Sehhilfen Begeisterungsfaktoren darstellen.

■ Messung von Kundenzufriedenheit

Will nun der Augenoptiker wissen, wie es um die Zielgröße Kundenzufriedenheit in seinem Betrieb steht, ist die Kunden-

Diese(r) Aussage...		lehe ich entschieden ab							stimme ich völlig zu							Differenz
		b - a =														
a)	Eine zügige Reklamationsbearbeitung finde ich sehr wichtig.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	-3
b)	Reklamationen werden bei Augenoptiker XY sehr zügig bearbeitet.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
a)	Ich finde es sehr wichtig, dass mich mein Augenoptiker umfassend über neue Kontaktlinsenmaterialien und -pflege Mittel informiert.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	-5
b)	Ich habe den Eindruck, bei Augenoptiker XY umfassend über neue Kontaktlinsenmaterialien und -pflege Mittel informiert zu werden.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
⇒ Globalurteil aus diesen beiden Beispielstatements: $(-3 - 5) : 2 = -4$																

Abb. 2: Messung der Kundenzufriedenheit mittels Befragung

Studien zur Kundenzufriedenheit

Studien zur Kundenzufriedenheit werden regelmäßig vom Studiengang Augenoptik und Hörakustik an der Hochschule Aalen durchgeführt. Die Idee hierzu kam von Volker Meyer, der diese Kundenbefragungen als erfolgreiches Führungsinstrument in seinem augenoptischen Betrieb etabliert hat.

Da die Rücksendeadresse dieser Fragebögen die Hochschule Aalen ist, ist für den Kunden des jeweiligen Augenoptikers gut nachvollziehbar, dass es sich um eine anonyme Befragung handelt, bei der er offen und ehrlich antworten kann. Dies wissen die an den Studien zur Kundenzufriedenheit teilnehmenden Augenoptiker sehr zu schätzen. Mögliche Themenbereiche einer solchen Kundenzufriedenheitsbefragung können sein:

- Wie beurteilt der Kunde das Äußere des augenoptischen Betriebes?
- Wie beurteilt der Kunde das angebotene Sortiment?
- Wie beurteilt der Kunde die Qualität der angebotenen Dienstleistungen?
- Wie beurteilt der Kunde die Preise für die jeweiligen Dienstleistungen?
- Wie beurteilt der Kunde die Mitarbeiter seines Augenoptikers?

- Wie beurteilt der Kunde das Reklamations- und Beschwerdemanagement seines Augenoptikers?
- Was gefällt dem Kunden an seinem Augenoptiker?
- Was sollte dieser unbedingt verändern ?

In Abb. 3 ist das Ergebnis einer an der Hochschule Aalen durchgeführten Kundenzufriedenheitsstudie beispielhaft dargestellt. Wichtig ist bei einer solchen Studie letztlich herauszufinden, wie zufriedene Kunden zu überzeugten Kunden weiterentwickelt werden können.

Um Aussagen darüber treffen zu können, wie der mit einzelnen Dienstleistungsmerkmalen verbundene Nutzen zum Gesamtnutzen aus Sicht des Kunden beiträgt, bietet es sich an, die Kundenzufriedenheitsmessung durch eine Conjoint-Analyse zu ergänzen. Die Conjoint-Analyse oder „Verbundmessung“ wird in der Produktpolitik eingesetzt, um herauszufinden, welche Merkmalsausprägungen eines Produktes einen besonders großen Einfluss auf den Gesamtnutzen des Produktes haben. Die Herausforderung besteht darin, die Produkte und Dienstleistungen in Bezug auf den Kundennutzen so zu optimieren, dass sie den Kundennutzen angemessen widerspiegeln. Desweiteren lässt sich in der Preispolitik ermitteln, wie viel die Kunden für ein Mehr an Qualität oder Service zu zahlen bereit sind. Ausgangspunkt der Conjoint-Analyse ist der subjektiv vom Kunden wahrgenommene Nutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Der Kunde gibt dabei keine direkte Einschätzung zu Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen und dem Preis ab, son-

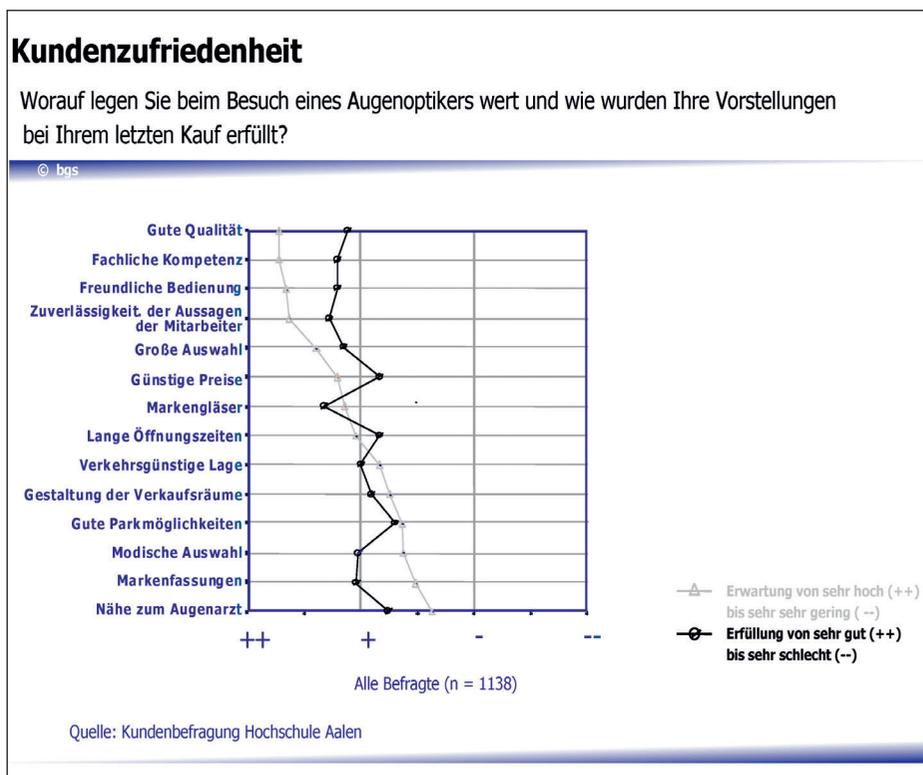


Abb. 3: Ergebnis einer Kundenzufriedenheitsstudie

dem entscheidet wie bei der tatsächlichen Kaufentscheidung zwischen verschiedenen Alternativen, die ihm angeboten werden. In der Befragung werden den Probanden hierzu Kärtchen, welche unterschiedliche Produktprofile mit je einer Ausprägung der zu untersuchenden Merkmale enthalten, vorgelegt. Diese soll der Proband anschließend nach seiner Produktpreferenz in eine Reihenfolge bringen. Das Ziel der Conjoint-Analyse besteht abschließend darin, aus den von den Kunden abgegebenen Gesamtnutzenurteilen auf die Teilnutzen der einzelnen Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmale zurückzurechnen.

■ Fazit

Eine gemessene und dokumentierte Kundenzufriedenheit verdeutlicht die Gründe, die zu Kundenbindung führen, identifiziert abwanderungsgefährdete Kunden und schafft Klarheit über künftige Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden. Alle Befragungen bisher haben gezeigt, dass zwischen Eigeneinschätzung und Fremdeinschätzung durch die Kunden große Unterschiede festzustellen sind.

Diese Erkenntnisse fördern die Weiterentwicklung des eigenen augenoptischen Betriebes und tragen so entscheidend dazu bei, dass die Kunden gerne zurückkommen und neue Käufe tätigen.

■ Das hilft Ihnen weiter:

Nagl, A. (2004): Dienstleistungsmarketing in der Augenoptik: Ein Ratgeber für die Praxis, Heidelberg, DOZ-Verlag.

Hering, E. / Baumgärtl. H. (2000): Managementpraxis für Augenoptiker, Heidelberg, DOZ-Verlag

Anschrift der Autorinnen:

**Prof. Dr. Anna Nagl,
Dipl. Kffr. Verena Rath,
Hochschule Aalen,
Studiengang Augenoptik,
Gartenstr. 135, 73430 Aalen**

In der nächsten Ausgabe lesen Sie:

**Mitarbeiterlust oder Mitarbeiterfrust?
– Qualitätsmessung mit Mystery Shopping**

[1] Zusammenfassende Stellungnahme in den Ergebnissen der Allensbacher Werbeträgeranalyse

[2] Vgl. Nagl, A. / Rath, V. (2004): Dienstleistungscontrolling, Liquidität sichern, Effizienz steigern, Kosten senken, Freiburg u.a., Haufe, S. 141 ff.



Kontaktlinsen sind moderne Sehhilfen. Sie erfreuen sich unter den Sehhilfebedürftigen eines ständig steigenden Interesses und werden mittlerweile weltweit von vielen Millionen Personen als vollwertiges Hilfsmittel zur Korrektur ihrer Fehlsichtigkeit anerkannt und mit Erfolg benutzt. Dieser Erfolg ist nicht allein auf die „Unsichtbarkeit“ der Kontaktlinsen zurückzuführen; er beruht wesentlich auch auf den optischen Vorteilen der Kontaktlinsen.

Bestimmung, Herstellung, Anpassung und Abgabe von Kontaktlinsen stellen verantwortungsvolle Tätigkeiten dar. Ihre erfolgreiche Ausübung setzt voraus, dass die Anpasser von Kontaktlinsen über ein vertieftes augenoptisches Grundwissen und über ein großes Maß an Erfahrung verfügen. Zum besseren Verständnis der kontaktlinsenoptischen Zusammenhänge gehören jedoch auch Grundkenntnisse aus zahlreichen anderen Wissensgebieten; zu diesen zählen neben der Physik u. a. die Chemie, die Physiologie, die Mikrobiologie und die Bakteriologie.

Das Buch ist als Unterstützung für alle diejenigen gedacht, die sich in das inzwischen selbst für Spezialisten kaum noch in seiner Gesamtheit überschaubare Gebiet der Kontaktlinsenoptik einarbeiten wollen. Seine Absicht ist es, auch das Wissen zu vermitteln, das zur erfolgreichen Ausübung der Kontaktlinsenanpassung unbedingt erforderlich ist. Randgebiete sind bewusst knapp, vereinfacht und in einer für Nichtspezialisten verständlichen Art abgehandelt. Es wird jedoch besonderer Wert darauf gelegt, die behandelten Sachprobleme, die den Randgebieten entstammen, in einen direkten Zusammenhang zur Kontaktlinsenoptik zu stellen.

Das Buch kann auch bereits tätigen Kontaktlinsenspezialisten als Nachschlagewerk dienen. Dazu ist es mit einem umfangreichen Inhalts- und Stichwortverzeichnis versehen. Das Literaturverzeichnis stellt eine subjektive Auswahl aus der Flut von Veröffentlichungen der letzten Jahre dar; weitere Hinweise müssen den aufgeführten Literaturstellen entnommen werden.

**DOZ
VERLAG**

**DOZ-Verlag
Postfach 12 02 01
69065 Heidelberg
Tel. (0 62 21) 90 51 70
Fax (0 62 21) 90 51 71**

€ 102,-

**inklusive ges. MwSt.,
zzgl. Porto und
Verpackung
ISBN 3-922269-05-2**

Format 170 x 245 mm,
gebunden, mit Balacron-
Schutzumschlag,
umfangreiches
Sachwortverzeichnis