Potenziale zur Steigerung der Kundenzufriedenheit mit Automobilwerkstätten

Eingereicht von Diplom-Ingenieurin Lea Stechmann

an der Fakultät V – Verkehrs- und Maschinensysteme
der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Ingenieurwissenschaften
- Dr.-Ing.-

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuss:

Vorsitzender:	Herr Prof. Dr. med. habil. Wolfgang Friesdorf
Gutachter:	Herr Prof. Dr.-Ing. Joachim Herrmann
Gutachter:	Herr Prof. Dr.-Ing. Ralf Woll

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 20.12.2010

Berlin 2011

D 83

Veröffentlichungen über den Inhalt der Arbeit sind nur mit schriftlicher Genehmigung der Volkswagen AG zugelassen.

Die Ergebnisse, Meinungen und Schlussfolgerungen dieser Dissertation entsprechen nicht notwendigerweise denen der Volkswagen AG.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde während meiner Tätigkeit als Doktorandin bei einem großen europäischen Automobilhersteller im Bereich Qualitätssicherung angefertigt.

Mein besonderer Dank gilt Professor Dr.-Ing. J.Herrmann, der mich als externe Doktorandin an seinem Institut aufgenommen hat, der mich bei meiner Entscheidung für diese Arbeit unterstützt hat und dem ich mein Wissen im Qualitätsmanagement schon während meines Studiums zu verdanken habe. Ich danke ihm für seine Hilfestellungen und die Zeit, die er sich für fachliche Diskussionen genommen hat.

Ich danke Herrn Dr. Bort, meinem internen Betreuer, dass er mich als Doktorandin eingestellt hat und mir dadurch die Möglichkeit gegeben hat, auf diesem interessanten Thema zu forschen, für die Durchsicht meiner Dissertationsschrift, für die fachliche Unterstützung während der gesamten Promotionszeit und die Bereitstellung der finanziellen Mittel zur Durchführung der empirischen Studie.

Danken möchte ich auch Herrn Professor Dr.-Ing. R.Woll für die Übernahme der Aufgabe des zweiten Gutachters und Herrn Prof. Dr.-med habil W.Friesdorf für die Übernahme des Vorsitzes im Promotionsausschuss sowie Frau Sveceny für die Unterstützung in allen organisatorischen und universitären Dingen.

In meinem direkten Arbeitsumfeld danke ich besonders Herrn Kurtz, meinem Vorgesetzten im Team Kundenzufriedenheit, der sich erfolgreich für meine Aufnahme in sein Team eingesetzt hat, und ich deswegen an diesem interessanten Thema auch zukünftig weiter arbeiten kann. Ich danke ihm für das Vertrauen und für die Korrektur dieser Arbeit.

Ich danke außerdem meinen Kollegen der Abteilung Kunde & Handel in der Qualitätssicherung, die mich seit Beginn meiner Doktorandentätigkeit so freundlich unterstützt haben, meiner Cheffin Frau Dr.Schramm und meinen Kollegen aus dem Team Kundenzufriedenheit.

Mein persönlicher Dank richtet sich vor allem an die besten Eltern der Welt, die mir in jeder nur erdenklichen Weise über den gesamten Zeitraum der Arbeit, vor allem in der letzten Phase geholfen haben. Ich danke Ihnen für die unermüdliche, liebevolle und finanzielle Unterstützung sowie die Erstkorrektur der Arbeit. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Mein besonderer Dank gebührt meinem geliebten Mann Garrit, der ungefiltert alle Höhen und Tiefen während der drei Jahre gemeinsam mit mir durchlebt hat. Er hat mir zu jeder Zeit den Rücken frei gehalten und war immer die Konstante in meinem Leben, auf die ich mich verlassen konnte. Ich danke ihm für die unendliche Geduld, Motivation und Unterstützung sowie für die Korrektur dieser Arbeit. Ich freue mich auf den jetzt beginnenden neuen Lebensabschnitt mit ihm.

Außerdem danke ich Frau Prof. Dr.- Ing. Radscheit als guter Freundin, die mir immer mit Humor und ihren eigenen Erfahrungen bei ihrer Dissertation Mut gemacht hat, sowie für die Korrektur dieser Arbeit und Frau Dr.-Ing. Windelen-Hoyer für die abschießenden Korrekturen.

Ich danke außerdem meinen Pendlerfreuden, Frau Turhan, Herrn Ehrhardt, Herrn Launer und Frau Mehner, die mir die tägliche Zugfahrt mit dem ICE mehr als erträglich gemacht haben.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit 8

2 Theoretische Grundlagen zur Kundenzufriedenheit 10

2.1 Kundenzufriedenheit und Qualität 10

2.1.1 Integration von Kundenanforderungen in QM-Systeme 14
2.1.2 Kundenzufriedenheit im Total Quality Management 16

2.2 Entstehung und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit 18

2.2.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit 18
2.2.2 Auswirkungen von Kundenzufriedenheit 21

2.2.2.1 Kundenbindung 21
2.2.2.2 Weitere Auswirkungen der Kundenzufriedenheit 23
2.2.2.3 Das Kano-Modell 24
2.2.2.4 Kostenersparnis 26

2.3 Besonderheiten von Dienstleistungen 27
2.4 Kundenzufriedenheit mit Automobilherstellern 30
2.5 Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten 37

2.5.1 Werkstattarten und Kundenkreise 37
2.5.2 Gründe für Werkstattaufenthalte und Verärgerungsgrad 38
2.5.3 Prozesse in Vertragswerkstätten 39

3 Informationsgewinnung von Personen 43

3.1 Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit 43

3.1.1 Objektive und subjektive Verfahren 45

3.1.1.1 Objektive Verfahren 45
3.1.1.2 Subjektive Verfahren 45

3.1.2 Implizite und explizite Verfahren 46

3.1.2.1 Implizite Verfahren 46
3.1.2.2 Explizite Verfahren 46

3.1.3 Qualitative und quantitative Verfahren 47
3.1.4 Ereignis- und merkmalsorientierte Verfahren 49

3.1.4.1 Ereignisorientierte Verfahren 49
3.1.4.2 Merkmalsorientierte Verfahren 52

3.1.5 Ein- und mehrdimensionale Verfahren 52

3.1.5.1 Eindimensionale Verfahren 53

3.1.5.2 Mehrdimensionale oder multiattributive Verfahren 53

3.1.6 Ex-ante/ex-post- und Ex-post-Verfahren 53

3.1.6.1 Ex-ante/ex-post-Verfahren 54
3.1.6.2 Ex-post-Verfahren 54

3.1.7 Verfahren zur Operationalisierung und Kategorisierung 54

3.1.7.1 Das Critical-to-Quality-Verfahren 54
3.1.7.2 Das Kano-Verfahren zur Kategorisierung 56

3.1.8 Auswahl geeigneter Methoden für die empirische Untersuchung 59

3.2 Verfahren eines Herstellers zur Messung von Kundenzufriedenheit 60
3.3 Wissenschaftliche Studien zur Messung der Kundenzufriedenheit 63
3.3.1 Studie von Lingenfelder/Schneider 63
3.3.2 Studie von Stauss/Hentschel 65
3.3.3 Studie von Baier/Weinand 67
3.3.4 Studie von Schwarze 69
3.3.5 Studie von Brito/Beneduzzi 71
3.3.6 Studie von Senße 72
3.3.7 Studie zur Anwendung der CIT-Methode 73
3.3.8 Fazit zu den vorgestellten Studien 74
4 Empirische Studie zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten 75
4.1 Allgemeines zur Durchführung von empirischen Studien 75
4.2 Ziele, Inhalte und Hypothesen der Studie 77
4.3 Konzeption der Gesamtuntersuchung 78
4.4 Interviewteil der Studie 79
4.4.1 Planung und Durchführung der Interviews 79
4.4.2 Auswertung 81
4.4.3 Ergebnisse und Diskussion 82
4.5 Expertenbefragung 86
4.5.1 Durchführung der Befragung 86
4.5.2 Ergebnisse und Diskussion 86
4.6 Online-Befragung 89
4.6.1 Planung und Durchführung der Frequenz-Relevanz-Analyse 89
4.6.2 Auswertung des geschlossenen Fragenteils 92
4.6.3 Ergebnisse des geschlossenen Fragenteils 93
4.6.3.1 Allgemeine Angaben zu Beginn der Befragung 93
4.6.3.2 Allgemeine Zufriedenheit zu Beginn der Befragung 94
4.6.3.3 Prozentuale Anteile der Personen, bei denen eines der aufgeführten Probleme schon einmal aufgetreten ist 95
4.6.3.4 Verantwortlichkeit für Einzelprobleme 95
4.6.3.5 Ergebnisse der Frequenz-Relevanz-Analyse 98
4.6.3.6 Häufigkeiten der Probleme und Noten 101
4.6.3.7 Dimensionen zur Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten 102
4.6.3.8 Unterschiede zwischen Frauen und Männern 105
4.6.4 Kritische Betrachtung und Diskussion der Ergebnisse des geschlossenen Fragenteils 106
4.6.5 Auswertung des offenen Fragenteils 106
4.6.6 Ergebnisse des offenen Fragenteils 106
4.7 Zusammenfassung der Studienergebnisse 111
5 Kategorisierung der Kundenaussagen nach Kano und Operationalisierung 113
5.1 Zuordnung der Aussagen zu den Anforderungen nach Kano 113
5.2 Operationalisierung der Kundenaussagen 119
5.3 Auswertung der Aussagen in Bezug auf die einzelnen Serviceprozesse 120

6 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen 122
6.1 Darstellung eines idealen Szenarios 122
6.2 Ergebnistabelle mit Handlungsempfehlungen 125
6.3 System zur Messung von Kundenanforderungen und -zufriedenheiten 143
6.4 Konkrete Handlungsempfehlung für die weitere Vorgehensweise 146
7 Zusammenfassung 148
Anhang mit Tabellen zur empirischen Untersuchung 150
Literaturquellen 161

Abbildungsverzeichnis

Abb.	Nr.		S.
Abb.	1	Ergebnisse der ADAC-Studie 2006 zur Kundenzufriedenheit, Vergleich der Automobilhersteller nach Marken und Werkstätten	2
Abb.	2	Unterbrechung des Tagesablaufs durch den Werkstattbesuch	3
Abb.	3	Ort der Wartungsarbeiten nach Fahrzeugalter	5
Abb.	4	Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Qualität	13
Abb.	5	Prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem	15
Abb.	6	TQM- und QM-Systeme	16
Abb.	7	Entstehung von Zufriedenheit	18
Abb.	8	Entstehung und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit I	19
Abb.	9	Entstehung und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit II	20
Abb.	10	Entstehung und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit III	21
Abb.	11	Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität	22
Abb.	12	Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	24
Abb.	13	Auswirkungen von Unzufriedenheit bei Kunden	26
Abb.	14	Mögliche Erlebnisse an den vier Kontaktpunkten während eines Fahrzeuglebens	31
Abb.	15	Beziehungsdreieck zwischen Kunde, Hersteller und Autohaus	34
Abb.	16	Hauptwerkstattprozesse	39
Abb.	17	Service-Blueprint zur Darstellung von Werkstattprozessen	40
Abb.	18	Übersicht über Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit	44
Abb.	19	Fragebogen zur Frequenz-Relevanz-Analyse	50
Abb.	20	DMAIC-Modell	54
Abb.	21	Die zehn wichtigsten Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit nach Stauss/Hentschel	66
Abb.	22	Dienstleitungsmerkmale aus der Kfz-Branche	68
Abb.	23	Ablaufplan der empirischen Untersuchung	78
Abb.	24	Anzahl der Befragten, die sich falsch behandelt fühlten	96
Abb.	25	Paretodiagramm zu den Werkstattproblemen	98
Abb.	26	FRAP-Portfolio zu den Werkstattproblemen	99
Abb.	27	Paretodiagramm zu werkstatt- und herstellerbezogenen Themen	100
Abb.	28	FRAP-Portfolio zu werkstatt- und herstellerbezogenen Themen	100
Abb.	29	Häufigkeiten der Probleme und die dazu vergebenen Noten	101
Abb.	30	Prozentuale Verteilung der Hauptdimensionen zur Kundenunzufriedenheit mit Vertragswerkstätten	102
Abb.	31	Prozentuale Verteilung der Hauptdimensionen, die im Zusammenhang mit Kundenunzufriedenheit bei Vertragswerkstätten genannt wurden	104
Abb.	32	Hauptdimensionen der Kundenzufriedenheit	107
Abb.	33	Anzahl der Nennungen zu den drei offenen Fragen	108
Abb.	34	Vorgehensweise bei der Zuordnung der Kundenaussagen	113
Abb.	35	Service-Blueprint von Werkstattprozessen	121
Abb.	36	Handlungsempfehlung für die weitere Vorgehensweise	146

Tabellenverzeichnis

Tab.	Nr.		S.
Tab.	1	Empirische Studien zur Untersuchung der Kundenzufriedenheit bei Automobilkunden	30
Tab.	2	Gründe, Werkstätten aufzusuchen, und Grad der Verärgerung	38
Tab.	3	Unterschiede zwischen qualitativen und quantitativen Verfahren	47
Tab.	4	Beispiel zur Berechnung von Problemwertindex (PWI) und Rang bei der Frequenz-Relevanz-Analyse	51
Tab.	5	Problemlösungsstufen beim DMAIC-Modell	55
Tab.	6	Übersetzung eines CTC in CTQs am Beispiel eines Restaurants	55
Tab.	7	Kano-Fragebogen	57
Tab.	8	Studien/Verfahren eines Herstellers zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten	61
Tab.	9	Ergebnisse der Studie von Lingenfelder/Schneider	64
Tab.	10	Merkmale aus der Studie von Schwarze	69
Tab.	11	Kennzahlen für die wichtigsten Qualitätsmerkmale nach Schwarze	70
Tab.	12	Für den Kunden wichtigste Attribute nach Brito/Beneduzzi	71
Tab.	13	Kategorien aus einer Studie aus einer internen Quelle	73
Tab.	14	Wichtigste Attribute aus den Studien	74
Tab.	15	Allgemeine Angaben zu Beginn der Befragung	93
Tab.	16	Idealer Ablauf eines Werkstattbesuchs	122
Tab.	17	Kundenanforderungen, Qualitätsmerkmale und operationale Definitionen	143
Tab.	18	Verfahren/Studien zur umfassenderen Messung der Kundenzufriedenheit mit Werkstattbesuchen	145

Verzeichnis der Anhänge

Tab.	Nr.		S.
Tab.	A	Nennungen aus den Interviews, geordnet nach Themen, ihre Anzahl sowie Auswahlkriterien für den FRAP-Fragebogen	150
Tab.	B	Online-Fragebogen	152
Tab.	C	Dimensionen, welche die Zufriedenheit mit Werkstätten beeinflussen, gewonnen aus den Antworten zu den offenen drei Fragen	156

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobilclub
ASU	Abgassonderuntersuchung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
C/D-Paradigma	Confirmation/Disconfirmation-Paradigma
CIT	Critical Incident Technique
CRM	Customer Relationship Management
CTC	Critical to Customer
CTQ	Critical to Quality
DAT	Deutsche Automobil Treuhand GmbH
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DMAIC	Define, Measure, Analyse, Improve, Control
DVD	Digital Versatile Disc
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
EQA	European Quality Award
ESOMAR	European Society for Opinion and Marketing Research
et al.	et alii (und andere)
f., ff.	folgende, fortfolgende
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme
GfK	GfK Marktforschung GmbH, Gesellschaft für Konsumforschung
Hrsg.	Herausgeber
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
Kfz	Kraftfahrzeug
km	Kilometer
Mio.	Million(en)
Nr.	Nummer
o. Ä.	oder Ähnliches
PC	Personal Computer
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategies
PKW	Personenkraftwagen
PWI	Problemwertindex
QDA	Qualitative Datenanalyse
QM	Qualitätsmanagement
QUIS	Quality in Service Symposium
s.	siehe
S.	Seite, Seiten
SMS	Short Message Service
Tab.	Tabelle
TQM	Total Quality Management
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein
u. a.	unter anderem, und andere
vgl.	vergleiche
VOC	Voice of the Customer
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Edgar K. Geffroy:

Das einzige was stört, ist der Kunde /GEF01/.

Wilhelm Busch:

Sokrates, der alte Greis,
sagte oft in tiefen Sorgen:
Ach, wie viel ist doch verborgen,
was man immer noch nicht weiß.
Und so ist es. – Doch indessen
darf man eines nicht vergessen:
Eines weiß man doch hienieden,
nämlich, wenn man unzufrieden.

Henry Ford:

If I had asked my customers what they wanted,
they would have said a faster horse.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Dem Automobil kommt, verglichen mit anderen Produkten, für die meisten Menschen ein hoher Stellenwert zu. Das besondere Verhältnis zum eigenen Fahrzeug führt dazu, dass Autos auch in Zeiten hoher Benzin-, Anschaffungs- und Unterhaltskosten immer noch weit oben auf der Liste erstrebenswerter Anschaffungen stehen. Die uneingeschränkte Mobilität, die sich der Konsument von einem Fahrzeug verspricht, kann allerdings nur bei entsprechender Qualität gewährleistet werden: Wer beim Kauf eines Autos viel Geld investiert, stellt hohe Erwartungen an dessen fehlerfreies Funktionieren über einen längeren Zeitraum hinweg. Abweichungen von dieser Erwartung in Gestalt technischer Defekte sind in der Regel die Ursache für einen Werkstattbesuch, mit dem sich folglich stets ein gewisses Maß an Unzufriedenheit verbindet. Die Frage, wie diese Unzufriedenheit vermieden oder abgemindert werden kann, ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Kundenzufriedenheit bildet zunehmend einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor. Ein positiver Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, der Qualität seiner Produkte und dem Grad der Zufriedenheit seiner Kunden wurde im Rahmen der sogenannten PIMS-Studie (Profit Impact of Marketing Strategies) /CUS01/ empirisch nachgewiesen. Aus der Studie ging hervor, dass Unternehmen mit einer hohen Kundenzufriedenheit ihre Verkaufszahlen in einem Zeitraum von fünf Jahren um 40 % erhöhen konnten. Auch zeigte sich, dass Unternehmen, die sich in Rankings zur Kundenzufriedenheit verbesserten, ihren Aktienwert innerhalb von fünf Jahren um bis zu 50 % steigerten. Ein Vergleich von Unternehmen mit einem relativ großen Anteil zufriedener Kunden mit solchen, bei denen dieser Anteil geringer ausfiel, erbrachte folgendes Ergebnis: Ein vollkommen zufriedener Kunde trägt 2,6-mal so viel zum Umsatz bei wie ein nur teilweise zufriedener Kunde (12 % Profitabilität gegenüber 1 %; 17 % Umsatzwachstum gegenüber 8 %; 6 % Erhöhung des Marktanteils gegenüber 2 %).

Experten sind sich darin einig, dass das Ringen um den Kunden in Zukunft vor allem mittels Dienstleistungen und Servicequalität entschieden wird. Zufriedene Professor Dietz /DIE01/ sind zufriedene Kunden die Grundlage jedes Geschäfts. Im besten Fall werden sie zu

Stammkunden und kaufen wiederholt das gleiche Produkt oder ein anderes Produkt desselben Herstellers.

Händler sollten sich schon deshalb besonders um ihre Kunden bemühen, weil das vom Kunden bevorzugte Markenprodukt jeweils auch von anderen Händlern angeboten wird /DIE01/. Eine hohe Dienstleistungsqualität ist nach Bruhn /BRU11/ notwendige Bedingung der Kundenzufriedenheit.

Insgesamt gewinnt der Dienstleistungssektor in der Wirtschaft stetig an Bedeutung: So kam ihm in Deutschland 2004 ein Anteil von 70 % an der Bruttowertschöpfung zu, noch 1970 dagegen nur 45 %. Bruhn /BRU13/ wirken sich besondere Serviceangebote häufig kaufentscheidend aus, während fehlerfreie technische Geräte von hoher Qualität aktuell meist als selbstverständlich betrachtet werden.

Die Automobilbranche hat sich zu einem der wichtigsten Bereiche der deutschen Wirtschaft entwickelt. 2008 wurden insgesamt 3.090.040 PKW zugelassen. Die Zahl der Reparatur- und Wartungsaufträge deutschlandweit lag in Vertragswerkstätten 2008 bei 45,5 Mio., in den sonstigen Werkstätten bei 27 Mio. /AUT11/. Werkstätten können dem Dienstleistungsbereich zugeordnet werden, sodass auch hier der Kundenzufriedenheit als Wirtschaftsfaktor besondere Aufmerksamkeit gilt. Die erhebliche Anzahl der Kundenkontakte in Werkstätten lässt diese als wertvolle Quelle für Informationen erscheinen, die zur Gewinnung von Erkenntnissen genutzt werden können.

Allerdings zeigt sich hinsichtlich der Kundenzufriedenheit bei einigen Automobilherstellern und deren Vertragswerkstätten zurzeit noch erheblicher Verbesserungsbedarf. Abbildung 1 gibt einen Ausschnitt aus der ADAC-Studie 2006 wieder, der die Kundenzufriedenheit mit einzelnen Automobilherstellern und den zugehörigen Werkstätten veranschaulicht.

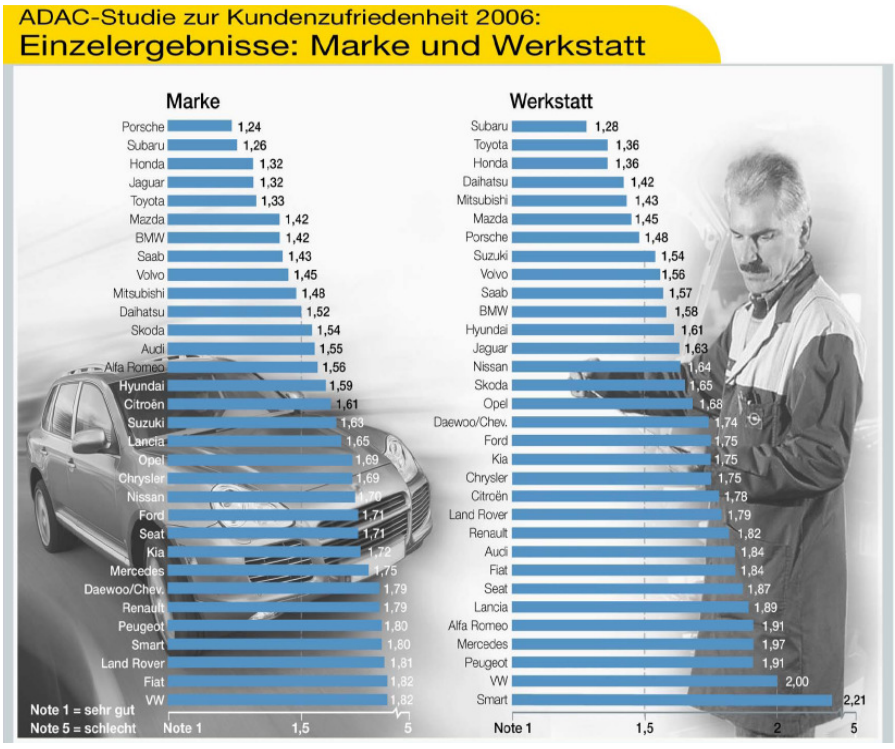

Abb. 1: Ergebnisse der ADAC-Studie 2006 zur Kundenzufriedenheit, Vergleich der Automobilhersteller nach Marken und Werkstätten /ADA01/

Grundsätzlich setzt sich die Kundenzufriedenheit mit Blick auf eine Automobilmarke aus unterschiedlichen Einzelfaktoren zusammen. Zu den vier Hauptfaktoren gehören der Firma J. D. Power[1] zufolge Fahrzeugqualität und -zuverlässigkeit, Fahrzeugeindruck und -attraktivität, Servicezufriedenheit sowie Unterhaltskosten. Die Servicezufriedenheit, also die Zufriedenheit mit Werkstattleistungen, wird dabei in Hinsicht auf Kundenzufriedenheit und Wiederkaufsverhalten als zweitwichtigste Komponente eingeschätzt /JDP01/. Hinzu kommt, dass 75 % der Automobilkunden, die zu Mitbewerbern wechseln, mangelnde Servicequalität in Werkstätten als Grund für den Wechsel angeben /TOE11/. Will ein Unternehmen die Zufriedenheit seiner Kunden steigern, ist also eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren zu berücksichtigen.

Ein Werkstattbesuch ist für den Kunden zunächst ein vorwiegend negativ, bestenfalls neutral besetztes Ereignis. Am ehesten lässt er sich mit einem Zahnarztbesuch vergleichen: In beiden Fällen liegt ein Defekt vor, den es zu beseitigen gilt. Der damit verbundene Kosten- und Zeitaufwand dient bestenfalls der Wiederherstellung des Ausgangszustands; einen Zusatznutzen hat der Kunde also regelmäßig nicht. Abweichungen vom Ausgangszustand sowie zeitliche Verzögerungen führen beim Kunden zu Unzufriedenheit. Da Kunden verschiedene Gründe haben können, Werkstätten aufzusuchen, sind das Ausmaß ihrer Verärgerung und ihre Erwartungen entsprechend unterschiedlich. Eine Wartung oder Inspektion beispielsweise wird überwiegend als eher neutral wahrgenommen.

Nach Aussage von Parasuraman unterbricht der Werkstattbesuch den normalen Tagesablauf einer Person. Da dieses Erlebnis für die betreffende Person Geld-, Zeit- und Mobilitätseinbußen bedeutet, muss die Werkstatt einiges daransetzen, das negative Potenzial auf ein neutrales Niveau zu heben; im besten Fall gelingt sogar die Umwandlung in ein positives Erlebnis /PAR01/. In Abbildung 2 ist die Unterbrechung des Tagesablaufs durch den Werkstattbesuch schematisch dargestellt.

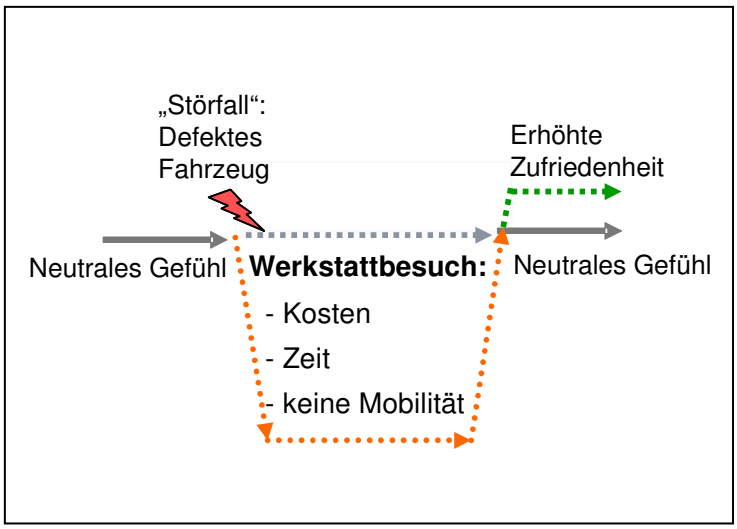

Abb. 2: Unterbrechung des Tagesablaufs durch den Werkstattbesuch

[1] J. D. Power and Associates ist eine weltweit agierende Marketing-Firma, die im Auftrag von Unternehmen Studien zur Messung von Kundenzufriedenheit durchführt, Beratungen anbietet und die Ergebnisse in der Presse veröffentlicht.

Kunden treten, nachdem sie ein Fahrzeug gekauft haben, selten erneut in Kontakt mit dem Hersteller, sodass dieser kaum Gelegenheit dazu hat, negative Erlebnisse wie z. B. Defekte am Fahrzeug zu kompensieren. Infolgedessen müssen After-Sales-Kontakte positiv zur Kundenbindung genutzt werden, um eine Basis für den Kauf weiterer Fahrzeuge desselben Herstellers in späteren Jahren zu schaffen. Den Werkstätten fällt dabei eine besondere Aufgabe zu, da der Hersteller mit ihrer Hilfe über die gesamte Lebensdauer des Fahrzeugs hinweg Kontakt zu seinen Kunden halten kann. Das Verhältnis der Kunden zur Werkstatt muss von einem Vertrauensverhältnis geprägt sein, das im Optimalfall dem zu Ärzten, Bank- oder Steuerberatern ähneln sollte. Diese Vertrauensbasis muss langfristig angelegt sein und erfordert Zeit.

Zum Hersteller hat der Kunde ansonsten nur indirekten Kontakt: z. B. über die Internetseite, auf der er sich informieren kann, über Kundenhotlines, mittelbar im Rahmen von Kundenzufriedenheitsbefragungen, über Kunden-Clubs und als Konsument von Medien, Werbung und Nachrichten. Die Werkstatt stellt daher die häufigste Schnittstelle zwischen Hersteller und Kunden dar.

Werkstätten sehen sich allerdings vielfältigen Problemen und Herausforderungen gegenüber. Aus einer Studie der Mercer Management Consulting geht hervor, dass der Profit beim Verkauf von Neuwagen nur 5 % beträgt, während er im Bereich Teile und Zubehör bei 58 % liegt. Automobilkonzerne verdienen nach dieser Studie vor allem an Finanzdienstleistungen und Ersatzteilen; also nicht mit dem Neuwagenverkauf, sondern mit dem After-Sales-Geschäft /OLI01/.

Der DAT-Report 2009 zeigt weitere Probleme auf /AUT11/:

1. Immer mehr Automobilwerkstätten in Deutschland schließen. 2004 gab es noch 41.700 KFZ-Betriebe, darunter 20.120 Markenwerkstätten, 2008 nur noch 39.100 KFZ-Betriebe, darunter 18.900 Markenbetriebe.
2. Aktuell werden wesentlich weniger Wartungsarbeiten durchgeführt als noch 1989: Die Zahl der Reparaturarbeiten pro PKW verringerte sich von 1,33 auf 0,96, die der Verschleißreparaturen pro PKW von 0,85 auf 0,7. Die Kosten stiegen dagegen im selben Zeitraum deutlich an, vor allem bei der Wartung (von 160 € pro PKW auf 239 €) sowie bei Verschleißteilen (von 180 € pro Verschleißteil auf 187 €).
3. Im Jahr 2000 ließen nur noch durchschnittlich 74 % der Kunden die große Inspektion bei Vertragswerkstätten durchführen; 15 % suchten zu diesem Zweck freie Werkstätten auf. 2008 sanken die betreffenden Anteile auf 69 % für Vertragswerkstätten bzw. stiegen auf 24 % für freie Werkstätten.
4. Vertragswerkstätten verlieren auch bei Reparaturen Marktanteile: Nur 69 % der neu erworbenen und 34 % der gebraucht gekauften Fahrzeuge werden in Vertragswerkstätten der eigenen Marke repariert.
5. Fahrzeughalter wählen den Ort der Wartung tendenziell in Abhängigkeit vom Alter des Fahrzeugs: Wie Abbildung 3 zeigt, werden 97 % der Fahrzeuge unter zwei Jahren bei Vertragswerkstätten gewartet. Die Wartung von Fahrzeugen, die acht Jahre oder länger in Gebrauch sind, erfolgt zu 44 % in Vertragswerkstätten, zu 43 % in freien Werkstätten /AUT11/.

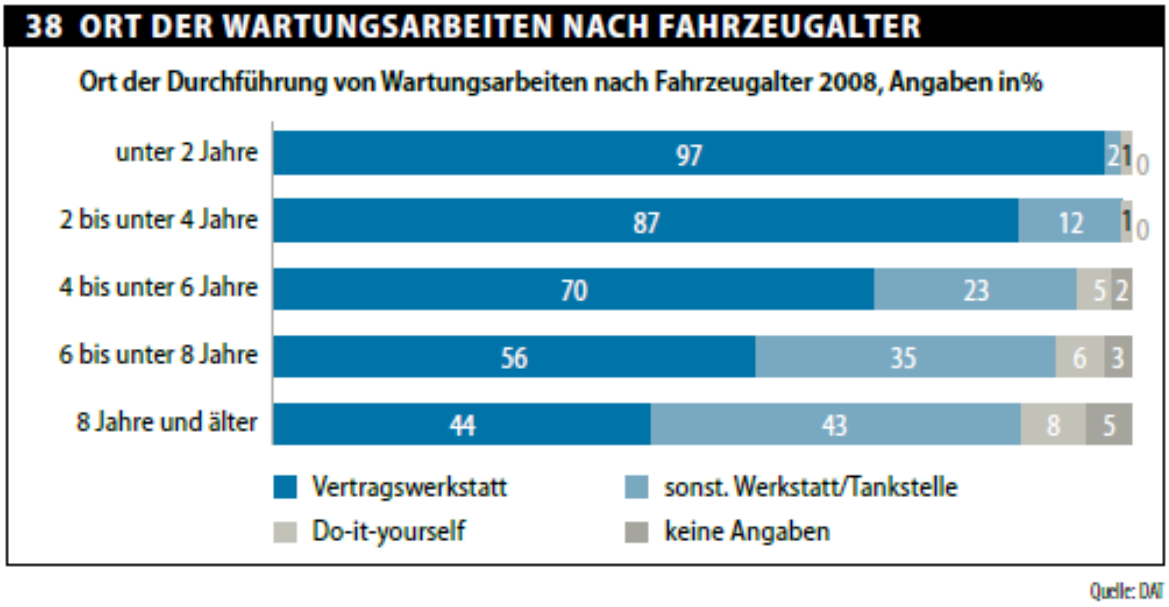

Abb. 3: Ort der Wartungsarbeiten nach Fahrzeugalter /AUT11/

Neben den genannten wirtschaftlichen Faktoren werden Werkstätten zukünftig mit weiteren Herausforderungen konfrontiert werden:

Den Konsumenten stehen bessere Möglichkeiten zur Verfügung, sich zu informieren, bevor sie ein Produkt kaufen oder eine Dienstleistung in Anspruch nehmen. Vor allem Kosten lassen sich im Vorfeld einer Kaufentscheidung eindeutig abschätzen.

Zum Thema Kundenzufriedenheit werden zahlreiche Studien durchgeführt und in der Presse veröffentlicht. Dazu gehören z. B. Untersuchungen des ADAC, der Zeitung „Autobild“, der DAT-Report, in Auftrag gegeben von der Zeitung „Autohaus“, sowie die Studien der Firma J. D. Power. Diese Befragungen sind unterschiedlich öffentlichkeitswirksam und können vor allem zwei Effekte haben: Zum einen werden die Kunden durch die Ergebnisse direkt beeinflusst und entscheiden sich eher für ein Fahrzeug, das in einer Studie gut bewertet wurde. Zum anderen können sich Konsumenten detailliert über bestimmte Aspekte informieren.

Als weiterer Gesichtspunkt ist zu beachten, dass die Ansprüche der Kunden an ein Produkt mit der Zeit steigen. In der Vergangenheit wurden einfache Produkte bevorzugt, sodass sich die Kunden mit wenigen Modellen begnügten. Heute können Kunden zwischen unterschiedlichen Marken, Segmenten, Modellen und Ausstattungsvarianten wählen. Zudem werden Fahrzeuge aktuell länger genutzt und nicht nur in Vertragswerkstätten, sondern verstärkt auch in freien, häufig kostengünstigeren Werkstätten gewartet. Bei Reparaturen ist zunehmend mehr Know-how erforderlich, um der wachsenden Vielfalt an Modellen und Varianten sowie der in modernen Fahrzeugen integrierten Elektronik gerecht zu werden. Da infolge der verbesserten Qualität der Fahrzeuge bei geringer Fahrleistung weniger Wartungsaufwand notwendig ist, nehmen Reparatur- und Wartungshäufigkeit weiter ab /I/.

Die Kunden von heute erwarten eine hohe Produktqualität, günstige Preise, Bequemlichkeit und einen geringen Zeitaufwand. Gerade diesen Erwartungen wirkt ein Werkstattbesuch entgegen.

Unzufriedenheit bei Kunden wirkt sich folgendermaßen auf das betreffende Unternehmen aus /BRU03/**:**

- Unzufriedenheit führt zur Abwanderung bisheriger Kunden.
- Unzufriedene Kunden betreiben negative Mundpropaganda und berichten durchschnittlich zehn bis zwölf weiteren Personen von ihrer Unzufriedenheit.
- Die Gewinnung eines Neukunden verursacht gegenüber der Bindung eines Altkunden das Vier- bis Sechsfache an Kosten.

Vertragswerkstätten müssen sich folglich gegenwärtig und in Zukunft steigenden Anforderungen stellen. Dabei nehmen die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und damit eine langfristige Kundenbindung eine Schlüsselstellung ein.

In der Literatur wird die Ansicht vertreten, dass Kundenzufriedenheit einen wichtigen Indikator für das Wiederkaufsverhalten bildet und sich positiv auf die Wiederkaufsabsicht auswirkt. Die neue Kaufentscheidung resultiert aus einem Abgleich zwischen den Kundenerwartungen an Fahrzeug und Händler sowie den Erfahrungen, die der Kunde bereits gemacht hat /I/.

Grundsätzlich gilt, dass Kundenzufriedenheit eine notwendige, nicht jedoch die einzige Bedingung für die Kundenbindung darstellt.

Zum Teil wird vorgeschlagen, die Kundenbindung und nicht die Kundenzufriedenheit als Zielgröße zu definieren: Vorrangiges Ziel eines Unternehmens müsse es sein, Kunden an sich zu binden, damit diese erneut ein Fahrzeug kaufen /MEF01/.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich dennoch schwerpunktmäßig mit der Kundenzufriedenheit, da ein hohes Maß an Zufriedenheit als Grundvoraussetzung für die Kundenbindung zu betrachten ist und sich in diesem Bereich noch viele Defizite feststellen lassen.

Ein besonderes Problem für Vertragswerkstätten besteht darin, dass die Kunden nach Ablauf der Garantiezeit verstärkt zu freien Werkstätten und Discountern abwandern. Als Grund für diese Abwanderung werden vor allem die höheren Kosten bei Vertragswerkstätten genannt. Daher müssen sich Vertragswerkstätten mit ihren Leistungen, durch besondere Serviceangebote und hohe Qualitätsstandards positiv gegenüber freien Werkstätten abgrenzen.

Zu diesem Zweck gilt es jene Faktoren zu ermitteln, welche die Zufriedenheit von Kunden im Zusammenhang mit Vertragswerkstätten beeinflussen und eine langfristige Bindung nach sich ziehen. Im Rahmen der vorliegenden Studie soll der Versuch unternommen werden, diese Faktoren herauszuarbeiten.

Nach Diez hängt die Kundenzufriedenheit u. a. wesentlich von sogenannten „weichen“ Faktoren wie etwa einem freundlichen Auftreten ab /DIE01/. Brachat /BRA01/ zufolge geht die Kundenzufriedenheit mit dem Service zu 50 % auf die technische Qualität in der Produktion und zu 50 % auf „weiche“ Faktoren wie z. B. Sympathie zurück.

Um diese Faktoren zu erfassen, führen Unternehmen aufwendige Messungen zur Kundenzufriedenheit durch. Dabei handelt es sich vor allem um Befragungen nach Werkstatterlebnissen, bei denen Kunden anhand von Skalen den Grad ihre Zufriedenheit mit dem Erlebnis wiedergeben sollen. Solche Befragungen bieten zahlreiche Vorteile, aber auch Nachteile, die an anderer Stelle in dieser Arbeit erläutert werden sollen. Des Weiteren wird im Rahmen der Untersuchung die Frage aufgeworfen, ob die vorhandenen Methoden ausreichen, um alle für den Kunden maßgeblichen Faktoren mit Blick auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bestimmen zu können.

Das Ausmaß, in dem sich Unternehmen der Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung widmen, ist sehr unterschiedlich. Grundvoraussetzung sind dabei neben der Bereitschaft, Geld und Zeit zu investieren, vor allem Wille und Verständnis der höchsten Leitungsebene.

Allerdings genügt es nicht, Daten zur Kundenzufriedenheit nur zu erheben; diese müssen auch konsequent an die entscheidenden Stellen des jeweiligen Unternehmens herangetragen werden. Auf diese Weise lässt sich verhindern, dass das Management Entscheidungen unter Missachtung der Kundenwünsche allein auf Basis von Kostenzwängen o. Ä. trifft. Die Kundenzufriedenheit sollte neben den rein finanziellen Kenngrößen als eigenständige Kenngröße für den Unternehmenserfolg etabliert werden.

Eine kontinuierliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit und damit der Kundenbindung kann nur durch die Einführung eines Regelkreises gewährleistet werden, der sich aus den Punkten Messen, Identifizierung und Priorisierung kritischer Themen, Ableitung von Maßnahmen, Einführung von Maßnahmen und Überprüfung der Wirksamkeit zusammensetzt.

Vertragswerkstätten sollten grundsätzlich alle Prozesse in der Werkstatt an den Kundenanforderungen ausrichten. Dies betrifft sowohl solche Prozesse, an denen der Kunde selbst beteiligt ist und die er beeinflussen kann, als auch solche, von denen der Kunde nichts mitbekommt und die er lediglich als Dienstleistung in Gestalt des reparierten Fahrzeugs beurteilen kann.

Da Händler im Spannungsfeld des Marktes stehen, orientieren sich ihre Unternehmungen zwangsläufig am Ziel der Profitsteigerung. Aus diesem Grund müssen alle zukünftigen kundenbindenden Maßnahmen nach ihrem wirtschaftlichen Nutzen bewertet werden.

Darüber hinaus haben Vertragswerkstätten neben ihren wirtschaftlichen Interessen zahlreiche gesetzliche Vorgaben sowie Richtlinien und Standards zu beachten, an die sie aufgrund ihrer Verträge mit dem Hersteller gebunden sind.

Insgesamt reicht es weder aus, die Verärgerung von Kunden infolge vergangener Erfahrungen mit Werkstätten auszugleichen, noch, nur den Erwartungen der Kunden zu entsprechen und Fehler zu vermeiden. Um Kundenbindung zu gewährleisten, müssen exzellente Leistungen erbracht werden, welche die Werkstätten eines Herstellers im Vergleich zu Mitbewerbern hervorheben. Es gilt, positive Erlebnisse zu schaffen, an die sich die Kunden lange erinnern und von denen sie anderen voller Begeisterung berichten.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, zu ermitteln, welche positiven und negativen Erfahrungen Privatkunden nach dem Kauf eines Fahrzeugs, also in dem gesamten Zeitraum zwischen Fahrzeugkauf und Befragung, mit Vertragswerkstätten gemacht haben und inwiefern diese Erfahrungen für sie von Bedeutung sind. Zusätzlich wurden Aspekte erfasst, die Kunden zwar im Zusammenhang mit Werkstattbesuchen nennen, die aber der Hersteller zu verantworten hat. Des Weiteren sollen die wesentlichen Merkmale für Unzufriedenheit, Zufriedenheit und Begeisterung von Kunden in Bezug auf den Service in Vertragswerkstätten dargestellt werden.

Diese umfassende Untersuchung soll dazu dienen, die bereits vorhandenen Studien eines Automobilherstellers zu ergänzen.

Es werden ausschließlich die Erfahrungen von Kunden mit Vertragswerkstätten beschrieben, da sich das Anspruchsniveau in diesem Bereich stark von den an freie Werkstätten gestellten Ansprüchen unterscheidet /BAI02/.

Obwohl der Fahrzeugkauf selbst ebenfalls Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt, ist er nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Angesichts dessen, dass es sich dabei um ein Ereignis handelt, das bei Privatkunden durchschnittlich nur alle paar Jahre stattfindet, sind die Auswirkungen auf die Gesamtzufriedenheit als eher gering einzuschätzen. Auch die Unzufriedenheit mit dem Produkt wird nicht beschrieben, sondern ausschließlich als Ursache für die Werkstattbesuche berücksichtigt.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden die theoretischen Grundlagen zur Kundenzufriedenheit, deren Entstehung und Auswirkungen erläutert (Kapitel 2). Es wird dargestellt, wie der Begriff „Kundenzufriedenheit“ von dem der Qualität abzugrenzen ist. Ferner wird auf die Besonderheiten von Dienstleistungen eingegangen sowie die Kundenzufriedenheit mit Blick auf Automobilhersteller und Vertragswerkstätten beschrieben.

Es folgt ein Überblick über Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit (Kapitel 3). Unter diesen werden anschließend diejenigen Verfahren ausgewählt, die geeignet sind, den Untersuchungsgegenstand „Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten“ zielführend im Rahmen einer empirischen Studie zu bearbeiten. Der Überblick umfasst neben den aktuell verwendeten Verfahren eines Automobilherstellers einige zentrale empirische Studien zum Thema, die hinsichtlich der dort untersuchten Dimensionen der Kundenzufriedenheit analysiert werden.

Der folgende praktische Teil (Kapitel 4) gibt eine empirische Untersuchung wieder, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde. Die Untersuchung bestand aus zwei Teilen: einem leitfadengestützten Interview und einer Online-Befragung. Aus den Interviews wurden anhand der Frage, was die Kunden bei ihren Werkstattbesuchen insgesamt erlebt hatten, die Haupteinflussgrößen für Kundenunzufriedenheit abgeleitet. Die Ergebnisse dienten dazu, in Kombination mit der sich anschließenden quantitativen Online-Befragung und mit Hilfe einer Frequenz-Relevanz-Analyse den Grad der Verärgerung der Kunden hinsichtlich einzelner Merkmale zu bestimmen.

Zusätzlich wurden mittels drei offen gestellter Fragen weitere wichtige Erkenntnisse zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit gewonnen und Themen erfasst, welche die Kunden zukünftig begeistern.

Ergänzend wurden Experteninterviews durchgeführt und deren Ergebnisse beschrieben.

Die Resultate der empirischen Studie werden in Kapitel 5 unter Einsatz verschiedener Verfahren weiter ausgewertet, grafisch dargestellt, kategorisiert und operationalisiert.

Kapitel 6 umfasst Optimierungsvorschläge zur Beseitigung bestehender Probleme. Abschließend wird ein umfangreiches System zur Messung von Kundenzufriedenheit bei großen Unternehmen vorgestellt.

2 Theoretische Grundlagen zur Kundenzufriedenheit

Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit. Dabei wird zunächst der Begriff definiert und seine Bedeutung im Zusammenhang mit den Begriffen „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ erläutert. Es folgt eine Beschreibung der Entstehung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit sowie von deren Auswirkungen. Daneben wird auf die Besonderheiten von Dienstleistungen eingegangen. Das Kapitel schließt mit einer Darstellung der Kundenzufriedenheit in Bezug auf Automobilhersteller im Allgemeinen und auf Vertragswerkstätten im Besonderen.

Der folgende Abschnitt behandelt die Definitionen von „Kundenzufriedenheit“ und „Qualität“ sowie weitere zentrale Begriffe und grenzt diese voneinander ab. Des Weiteren wird ermittelt, inwieweit die Anforderungen von Kunden in Qualitätsmanagement-(QM-)Systeme und die Kundenzufriedenheit in das Total Quality Management integriert werden.

2.1 Kundenzufriedenheit und Qualität

Kundenzufriedenheit ist, wie bereits beschrieben, eine besonders wesentliche Bedingung für den langfristigen Unternehmenserfolg /KAI01/.

Zufriedenheit wird allgemeinsprachlich als etwas Positives verstanden, als ein Zustand des Wohlbefindens, in dem es nichts auszusetzen oder zu wünschen gibt. Der Begriff „Zufriedenheit“ beschreibt also ein Gefühl innerer Ausgeglichenheit, nicht eine starke Emotion.

Wissenschaftlich wird Zufriedenheit meist als Übereinstimmung zwischen erwarteter und erhaltener Leistung definiert /STA12/, oder, wie Schwarze es ausdrückt:

„Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines sehr komplexen psychischen Vergleichsprozesses, bei dem der Kunde nach Gebrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung die wahrgenommene Erfahrung (Ist-Leistung) mit den Erwartungen, Wünschen oder individuellen Standards (Soll-Leistung) vergleicht“ /SCW01/.

Die folgenden Definitionen und Anmerkungen sind der DIN EN ISO 9000 entnommen /DEN01/.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe gemäß der Definition nach DIN EN ISO 9000 verwendet.

Definition Kundenzufriedenheit
Kundenzufriedenheit ist die Wahrnehmung des Kunden zu dem Grad, in dem seine Anforderungen erfüllt worden sind.

Anmerkung:

Selbst wenn Kundenanforderungen mit dem Kunden vereinbart und erfüllt worden sind, bedeutet dies nicht notwendigerweise, dass die Kundenzufriedenheit damit sichergestellt ist.

Definition Qualität
Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.

Anmerkungen:

1. Die Benennung Qualität kann zusammen mit Adjektiven wie „schlecht“, „gut“ oder „ausgezeichnet“ verwendet werden.
2. Inhärent bedeutet im Gegensatz zu zugeordnet „einer Einheit innewohnend“, insbesondere als ständiges Merkmal.

Definition Merkmal
Ein Merkmal ist eine kennzeichnende Eigenschaft.

Anmerkungen:

1. Ein Merkmal kann inhärent oder zugeordnet sein.
2. Ein Merkmal kann qualitativer oder quantitativer Natur sein.

   Klassen von Merkmalen:

   - physikalisch: z. B. mechanisch, elektrisch, chemisch oder biologisch
   - sensorisch: z. B. bezüglich Geruch, Berührung, Geschmack
   - verhaltensbezogen: z. B. Anständigkeit, Ehrlichkeit, Wahrheitsliebe
   - zeitbezogen: z. B. Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Verfügbarkeit
   - ergonomisch: z. B. physiologische Merkmale
   - funktional: z. B. Spitzengeschwindigkeit

Definition Anforderung
Eine Anforderung ist ein Erfordernis oder eine Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist.

Definition Kunde
Ein Kunde ist eine Organisation oder Person, die ein Produkt empfängt.

Definition Produkt
Ein Produkt ist das Ergebnis eines Prozesses.

Definition Dienstleistung
Eine Dienstleistung ist das Ergebnis mindestens einer Tätigkeit, die notwendigerweise an der Schnittstelle zwischen dem Lieferanten und dem Kunden ausgeführt wird und üblicherweise immateriell ist.

Zur Erbringung einer Dienstleistung kann gehören:

- eine Tätigkeit, die an einem materiellen Produkt ausgeführt wird,
- eine Tätigkeit, die an einem immateriellen Produkt ausgeführt wird,
- die Lieferung eines immateriellen Produkts sowie
- die Schaffung eines Ambientes für den Kunden.

In der Literatur werden die Begriffe „**Qualität**“ und „**Kundenzufriedenheit**“ zuweilen nicht klar voneinander abgegrenzt.

Außerdem ergeben sich zum Teil Überschneidungen zwischen Methoden zur Erfassung der Dienstleistungsqualität und solchen zur Messung von Kundenzufriedenheit.

So ordnet z. B. Schwarze /SCW11/ die beiden Verfahren „Critical Incident Technique“ und „Sequentielle Ereignismethode“ den Methoden zur Zufriedenheitsmessung zu. Bruhn dagegen versteht diese Verfahren als „Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität“ /BRU21/.

In einigen Fällen werden die Begriffe „Dienstleistung“ und „Qualität“ sogar synonym verwendet: Hoet und Schwarz /HOE01/ etwa bezeichnen Dienstleistungsqualität als „das, was der Kunde dafür hält“. Dieser Sichtweise zufolge könnte Dienstleistungsqualität mit Kundenzufriedenheit gleichgesetzt werden. Überwiegend wird in der Literatur jedoch der Ansatz verfolgt, die Begriffe getrennt voneinander zu behandeln.

Die folgenden Definitionen bilden die Grundlage für eine Abgrenzung der Begriffe „Qualität“ und „Kundenzufriedenheit“:

Definition Qualität	Definition Kundenzufriedenheit
Qualität ist der **Grad**, in dem ein Satz inhärenter Merkmale **Anforderungen erfüllt**.	Kundenzufriedenheit ist die **Wahrnehmung** des Kunden zu dem Grad, in dem die **Anforderungen** des Kunden **erfüllt** worden sind.

Beide Definitionen ähneln sich hinsichtlich der Aussage: Je größer der Erfüllungsgrad von Anforderungen, desto höher ist die Qualität bzw. die Kundenzufriedenheit.

Während der Qualitätsbegriff jedoch ausschließlich die Erfüllung inhärenter Merkmale betrifft, erfasst die Kundenzufriedenheit auch die Wahrnehmung der Erfüllung dieser Anforderungen.

Wahrnehmung ist grundsätzlich subjektiv. Die Kundenzufriedenheit resultiert nicht nur aus der objektiven Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung, sondern auch aus dem Eindruck, der diesbezüglich beim Kunden entsteht.

Kundenzufriedenheit wird neben objektiven Merkmalen auch von subjektiven Einflüssen, wie z. B. Markenimage, Preis, Mund-zu-Mund-Propaganda, zeitlichen Veränderungen, der eigenen Überzeugung, Design, Glaubwürdigkeit und Motivation des Dienstleisters beeinflusst. Die Wahrnehmung dieser Einflüsse kann ihrerseits durch Geschlecht, Religion, Land, Alter und Bildung mitbestimmt werden.

Nach Herrmann ist Kundenzufriedenheit /HER03/**:**

- Subjektiv: Kunden sind mit demselben Produkt unterschiedlich zufrieden.
- Relativ: Käufer vergleichen Produkte verschiedener Hersteller.
- Integral: Kundenzufriedenheit stellt sich ein, wenn viele Faktoren sich summieren.
- Dynamisch: Die Zufriedenheit ändert sich häufig mit dem Zeitverlauf.

Herrmann schließt daraus, dass Kundenzufriedenheit als operative Kenngröße für Qualität nicht geeignet ist /HER03/**.**

Qualität ist erwiesenermaßen ein wichtiger Faktor für die Kundenzufriedenheit, beeinflusst diese aber nur als ein Aspekt unter vielen.

Abbildung 4 veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit (KuZu) und Qualität (Q): Kundenzufriedenheit kann nicht als operative Kenngröße für Qualität verwendet werden. Umgekehrt jedoch kann eine hohe Qualität als Indikator für ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit gelten.

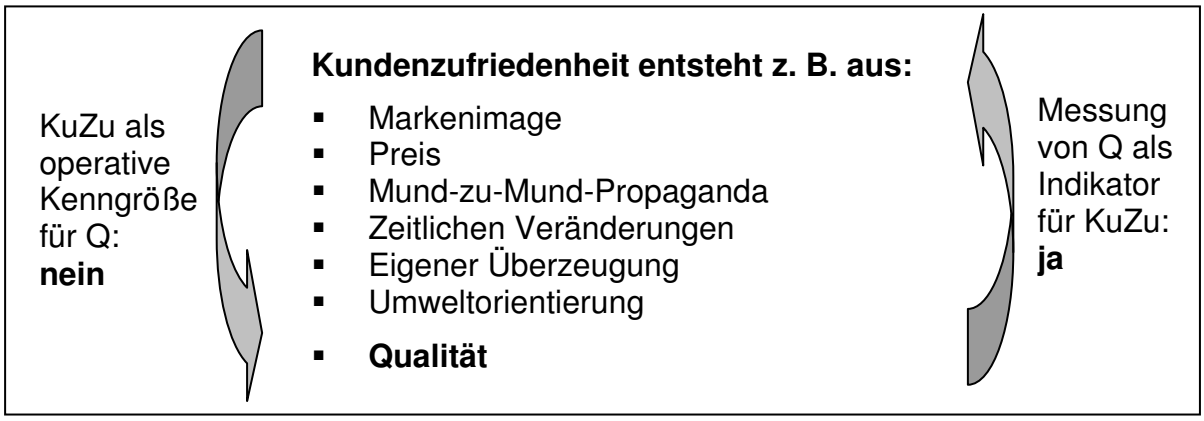

Abb. 4: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Qualität

Eine Steigerung der Qualität kann also durchaus dazu dienen, die Kundenzufriedenheit mit Produkten und Dienstleistungen zu erhöhen. Ziel muss es daher sein, nach Erhebung der Kundenanforderungen in einem zweiten Schritt die Kundenmeinungen und -anforderungen in messbare Qualitätsmerkmale zu übersetzen. Dazu stehen verschiedene Verfahren wie z. B. die Six-Sigma-Methode CTQ zur Verfügung, auf die später näher eingegangen wird. Der Grad der Einhaltung der Qualitätsmerkmale gibt Auskunft über das Maß der Qualität.

Kundenanforderungen und Kundenzufriedenheit zu messen empfiehlt sich vor allem aus folgenden Gründen:

1. Im Sinne des Total Quality Management (TQM) stellt eine hohe Kundenzufriedenheit ein Unternehmensziel dar. Aus diesem Grund müssen alle Faktoren erhoben werden, welche die Kundenzufriedenheit beeinflussen.
2. Die gewonnenen Informationen dienen als Datenquelle zur Integration von Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen in das Qualitätsmanagementsystem. Die Kenntnis von den Kundenanforderungen kann folglich als Voraussetzung für ein erfolgreiches Qualitätsmanagementsystem gelten.

Die Begriffe „Kundenzufriedenheit“ und „Dienstleistung“ umfassen jeweils sowohl subjektive als auch objektive Aspekte. Gerade bei Dienstleistungen erweist es sich daher als besonders schwierig, aus Kundenaussagen objektive Merkmale herzuleiten. Den inhärenten Teil des Konstrukts Kundenzufriedenheit repräsentiert die Qualität.

Bei Dienstleistungen fällt eine genaue Beschreibung der Anforderungen insbesondere deshalb schwer, weil der Kunde Teil des Dienstleistungsprozesses ist und diesen mit beeinflusst. Die gleiche Dienstleistung kann also bei verschiedenen Kunden vollkommen unterschiedlich ausfallen und aus den oben genannten Gründen entsprechend unterschiedlich

bewertet werden. Maßgeblich sind dabei zum einen objektive Faktoren, bei Werkstattbesuchen z. B. das Finden von Fehlern oder die Wartezeit auf einen Termin, und zum anderen subjektive Aspekte, wie etwa Freundlichkeit, Sich-Wohlfühlen und Vertrauen.

Aus diesem Grund ist es notwendig, die Kundenanforderungen so exakt wie möglich zu operationalisieren, um Qualitätsmerkmale ableiten zu können.

Bei Produkten gestaltet sich dies einfacher, da einem Produkt objektive Merkmale wie Höhe, Gewicht oder Farbe eindeutig zugeordnet werden können. Auch hier spielen jedoch subjektive Merkmale eine Rolle, bei Fahrzeugen z. B. „Sportlichkeit“ oder „Bequemlichkeit“. Eine weitere Herausforderung besteht darin, vorauszusagen, in welchem Ausmaß objektive Merkmale die Zufriedenheit von Kunden beeinflussen. Wie klein muss ein Spaltmaß sein, damit der Kunde es bemerkt? Oder: Wie hoch muss der Glanzgrad eines Lacks ausfallen, damit der Kunde eine höhere Anmutungsqualität wahrnimmt?

Töpfer versteht die Lieferung eines einwandfreien und funktionsgerechten Produkts als Pflicht jedes Herstellers, darüber hinausreichende Service- und Kommunikationsleistungen als zusätzliche Vorzüge. Diese, so der Autor, könnten eine hohe Kundenzufriedenheit und eine dauerhafte Kundenbindung hervorrufen /TOE11/.

Als erwiesen gilt, dass eine hohe Qualität einen erheblichen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt und eine geringe Qualität zu Unzufriedenheit führt. Allerdings ist davon auszugehen, dass Kunden grundsätzlich mit einem fehlerfreien Produkt rechnen und die Abwesenheit von Fehlern nicht mit Begeisterung würdigen. Qualitätsfaktoren stellen sich daher oft als sogenannte Hygienefaktoren dar.

Kunden lassen sich nur dann dauerhaft begeistern, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung ihre Erwartungen übertrifft. Teure Markenprodukte mit einem guten Image erzeugen eine starke Erwartungshaltung: Je teurer der gekaufte Gegenstand, desto anspruchsvoller ist der Kunde. Während die Einhaltung von Werbeversprechungen in der Regel als eine Art „Bringschuld“ aufgefasst wird, bleiben negative Erfahrungen den Kunden meist länger im Gedächtnis als positive /SCU01/.

2.1.1 Integration von Kundenanforderungen in QM-Systeme

In Abbildung 5 ist das Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 dargestellt.

Das Prozessmodell veranschaulicht die Integration der Kundenanforderungen und die Messung der Kundenzufriedenheit. Die Ergebnisse der Messung werden zur Bewertung und Validierung der Kundenanforderungen verwendet /HER01/.

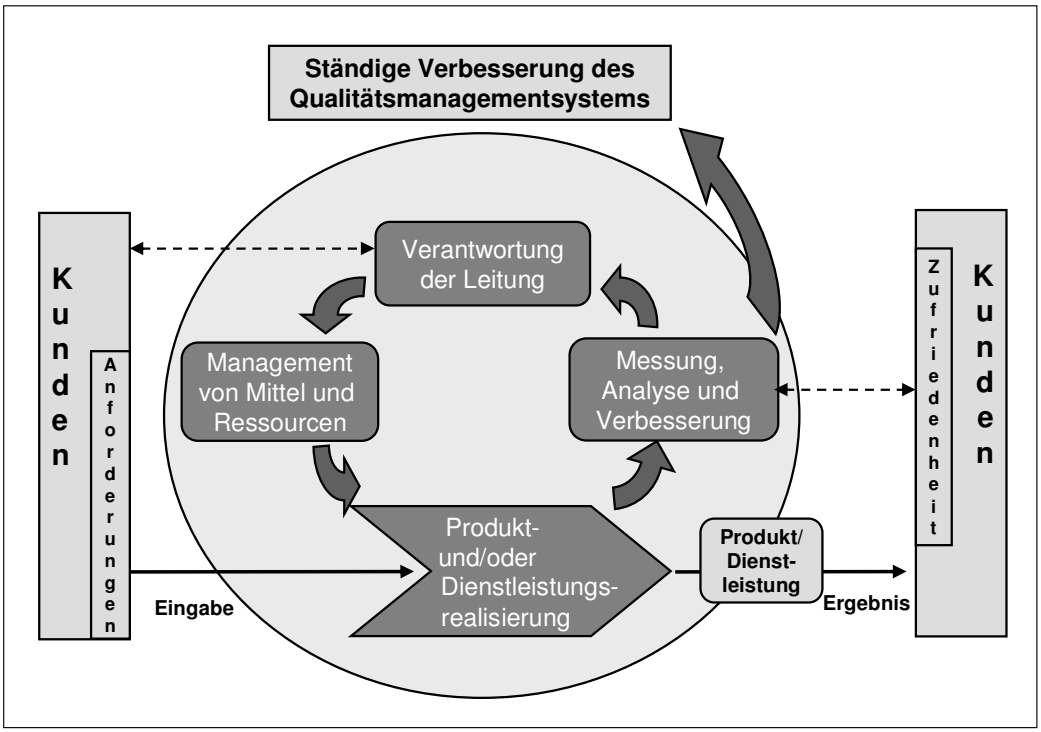

Abb. 5: Prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem /DEN01/

Die folgenden **Anmerkungen aus der DIN EN ISO 9000** /DEN01/ verdeutlichen die Bedeutung von Kundenanforderungen in Qualitätsmanagementsystemen:

- Einer der acht Grundsätze des Qualitätsmanagements ist die Kundenorientierung.
- Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher gegenwärtige und zukünftige Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen.
- Qualitätsmanagementsysteme können Organisationen beim Erhöhen der Kundenzufriedenheit unterstützen … Kunden verlangen Produkte oder Dienstleistungen mit Merkmalen, die ihre Erfordernisse und Erwartungen erfüllen … diese Erfordernisse und Erwartungen werden in Spezifikationen ausgedrückt und in ihrer Gesamtheit als Kundenanforderungen bezeichnet … Der Kunde befindet über die Annehmbarkeit des Produkts … Aufgrund von sich ändernden Erfordernissen werden Organisationen zur ständigen Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen angespornt.
- Der erste Schritt zur Entwicklung eines QM-Systems ist die Ermittlung der Erwartungen der Kunden.
- Eine Rolle der obersten Leitung im Qualitätsmanagementsystem ist das Sicherstellen, dass sich die gesamte Organisation an den Kundenanforderungen orientiert sowie dass geeignete Prozesse umgesetzt werden, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen und die Qualitätsziele erreichen zu können.
- Die Kenntnis der Kundenanforderungen an Produkte und Dienstleistungen ist die Grundlage für ein erfolgreiches Qualitätsmanagementsystem.

Positive Veränderungen erfolgen nach dem Regelkreis: Planen, Durchführen, Analysieren und Anpassen. Die permanente Pflicht einer Unternehmensführung ist ein ständiges Bewerten und Verbessern.

Eine optimale Integration von Kundenmeinungen in das prozessorientierte Qualitätsmanagementsystem könnte wie folgt aussehen:

1. Der Kunde hat Anforderungen.
2. Das Unternehmen hat Kenntnis von diesen Anforderungen, nachdem es diese auf die richtige Weise gemessen hat.
3. Diese Erkenntnisse fließen in die Realisierung von Produkten und Dienstleistungen, in alle unternehmensweiten Prozesse und in alle direkt und indirekt beteiligten Fachbereiche ein.
4. Das Produkt oder die Dienstleistung wird an den Kunden verkauft und weitergegeben.
5. Die Zufriedenheit des Kunden mit Produkten, Dienstleistungen und Prozessen wird gemessen und analysiert.
6. Ein Ist-Soll-Vergleich führt zu einer ständigen, kontinuierlichen Verbesserung.
7. Die Leitung übernimmt die Verantwortung für die Weiterentwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und stellt unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit Mittel für das Management von Ressourcen, wie z. B. Personal, Infrastruktur und Informationen, bereit.
8. Mit Hilfe dieser Ressourcen werden Produkte und Dienstleistungen im Sinne der Kundenanforderungen realisiert und wiederum an die Kunden weitergegeben.

2.1.2 Kundenzufriedenheit im Total Quality Management

Kundenzufriedenheit bildet in Total-Quality-Modellen ein sehr wichtiges Element. Nach DIN EN ISO 8402 wird Total Quality Management wie folgt definiert /PFI01/:

Definition Total Quality Management
Auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.

Aus Abbildung 6 geht hervor, dass Qualität zwar im Mittelpunkt des TQM steht, jedoch nicht alleiniges Zielkriterium ist.

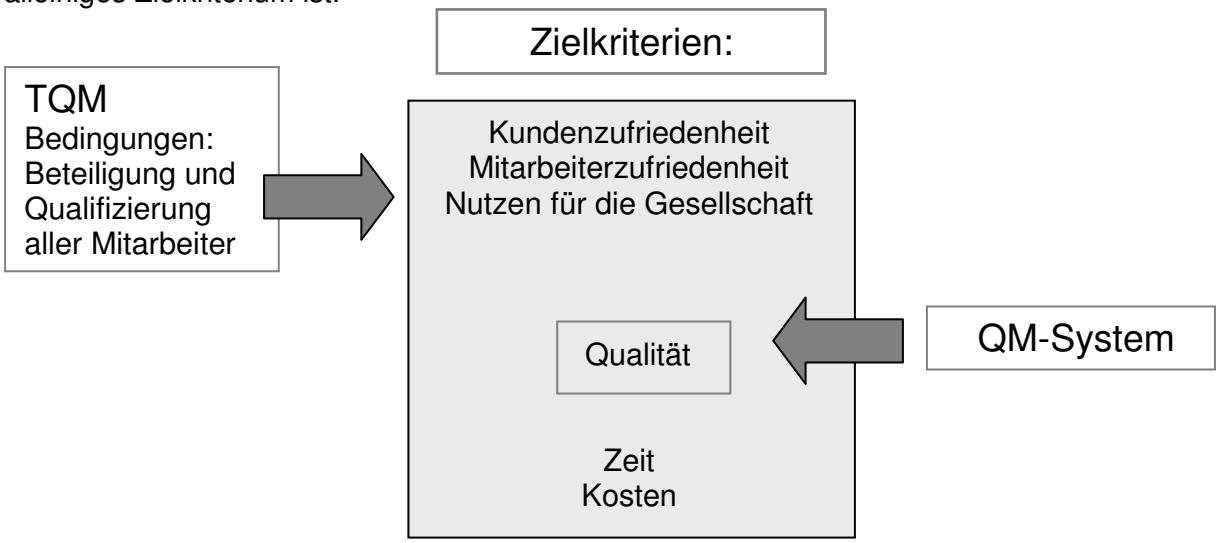

Abb. 6: TQM- und QM-Systeme /HER12/

Um alle am System Beteiligten (Endverbraucher, Kapitalgeber, Lieferanten, Mitarbeiter und Gesellschaft) zufriedenzustellen, müssen die Leistungen an die jeweiligen Erwartungen angepasst werden /VDA01/. Dabei ist allerdings zu beachten, dass eine Anforderung, deren Erfüllung die Kunden heute noch begeistert, nach Kano /KAN01/ bereits morgen als Basisanforderung gelten kann.

Die von europäischen Unternehmen gegründete Gesellschaft EFQM (European Foundation for Quality Management) hat ein Modell für Qualitätsmanagement erarbeitet, nach dessen Kriterien Unternehmen beurteilt werden können. Verschiedene internationale Preise dienen dazu, Firmen auszuzeichnen, die in diesem Bereich besonders erfolgreich sind. Ein solcher Preis ist z. B. der European Quality Award (EQM), den die EFQM verleiht.

Unternehmen setzen das EFQM-Modell ein, um nachzuweisen, dass sie sich langfristig um die Verwirklichung von TQM bemüht und die Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Interessengruppen tatsächlich besser erfüllt haben. Die Umsetzung des EFQM-Modells wird anhand von neun Kriterien bewertet:

Die fünf sogenannten Befähiger-Kriterien beziehen sich auf das Vorgehen einer Organisation. Zu ihnen zählen Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategien, Partnerschaften sowie Ressourcen und Prozesse /HER22/.

Die vier Ereignis-Kriterien betreffen Auswirkungen von Aktionen der Organisation und erzielte Ergebnisse. Dazu gehören mitarbeiterbezogene, kundenbezogene, gesellschaftsbezogene und Schlüsselergebnisse.

Wichtigstes Kriterium sind die Kundenergebnisse; hier können 200 von insgesamt 1.000 Bewertungspunkten erreicht werden.

Im Rahmen der Bewertung wird geprüft, welche Daten das Unternehmen zur Erfolgsmessung verwendet hat, wie diese erhoben wurden und wie sie sich in vorangegangenen Jahren entwickelt haben.

Es muss sich erkennen lassen, ob das Unternehmen neue Anstrengungen unternommen hat, um Kundenanforderungen zu erfüllen, auf welche Weise die Kundenzufriedenheit systematisch erfasst und wie die Ergebnisse analysiert wurden. Der Zufriedenheitsgrad der Kunden muss klar ersichtlich sein.

Ergänzend ist Folgendes festzustellen:

1. Die Kundenanforderungen können nicht als alleiniges Kriterium gelten. Die Realisierbarkeit der nach den Anforderungen geplanten Produkte und Dienstleistungen muss im Zusammenhang mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln und der verfügbaren Zeit beurteilt werden.
2. Kundenmeinungen müssen durch Ingenieure und Techniker interpretiert, in Qualitätsmerkmale übersetzt und in Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften überführt werden.

Lutz von Rosenstiel führt dazu aus: „Kundenzufriedenheit entsteht nicht von selbst. Man sollte nie die eigene Sichtweise auch für die des Kunden halten. Der Anbieter darf weder Kundenmeinungen negieren, noch glauben, er sei berechtigt oder in der Lage, die Kunden zu erziehen, damit sie die Sichtweise des Herstellers übernehmen“ /ROS01/.

2.2 Entstehung und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit

Nachdem in Abschnitt 2.1 der Begriff der Kundenzufriedenheit bestimmt wurde, soll in den folgenden beiden Abschnitten näher erläutert werden, wie Kundenzufriedenheit entsteht und welche positiven Auswirkungen bei Zufriedenheit bzw. welche negativen Auswirkungen bei Unzufriedenheit der Kunden zu erwarten sind.

2.2.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit

Das in der Literatur am häufigsten verwendete Modell zur Erklärung von Kundenzufriedenheit ist das **Erwartungs-Diskonfirmations-Paradigma** (englisch: Confirmation/Disconfirmation Paradigm; im Folgenden C/D-Paradigma), das als Basismodell betrachtet werden kann.

Der Kernaussage dieses Ansatzes zufolge ergibt sich Kundenzufriedenheit aus einem Vergleich zwischen den Erfahrungen mit einer Leistung (wahrgenommenes Leistungsniveau = Ist-Leistung) und den Erwartungen des Kunden (Vergleichsstandard = Soll-Leistung). Stimmen die Erfahrungen mit dem erwarteten Vergleichsstandard überein, so gilt dies als Bestätigung (Konfirmation). Das Ausmaß der Übereinstimmung wird als Konfirmationsniveau der Zufriedenheit bezeichnet. Wenn die erhaltene Leistung die Erwartungen übertrifft, liegt eine positive Diskonfirmation, bei einer Leistung unter dem Erwartungsniveau eine negative Diskonfirmation vor /HOM01/.

Zufriedenheit resultiert aus dem Vergleich von Erwartungen und tatsächlich wahrgenommenen Leistungen. Der Kunde urteilt subjektiv: Hält er seine Erwartungen für erfüllt, so ist er zufrieden, andernfalls unzufrieden. Erhält der Kunde dagegen mehr, als er erwartet hat, kann ihn dies regelrecht begeistern /TOE11/.

In Abbildung 7 ist die Entstehung von Zufriedenheit schematisch dargestellt.

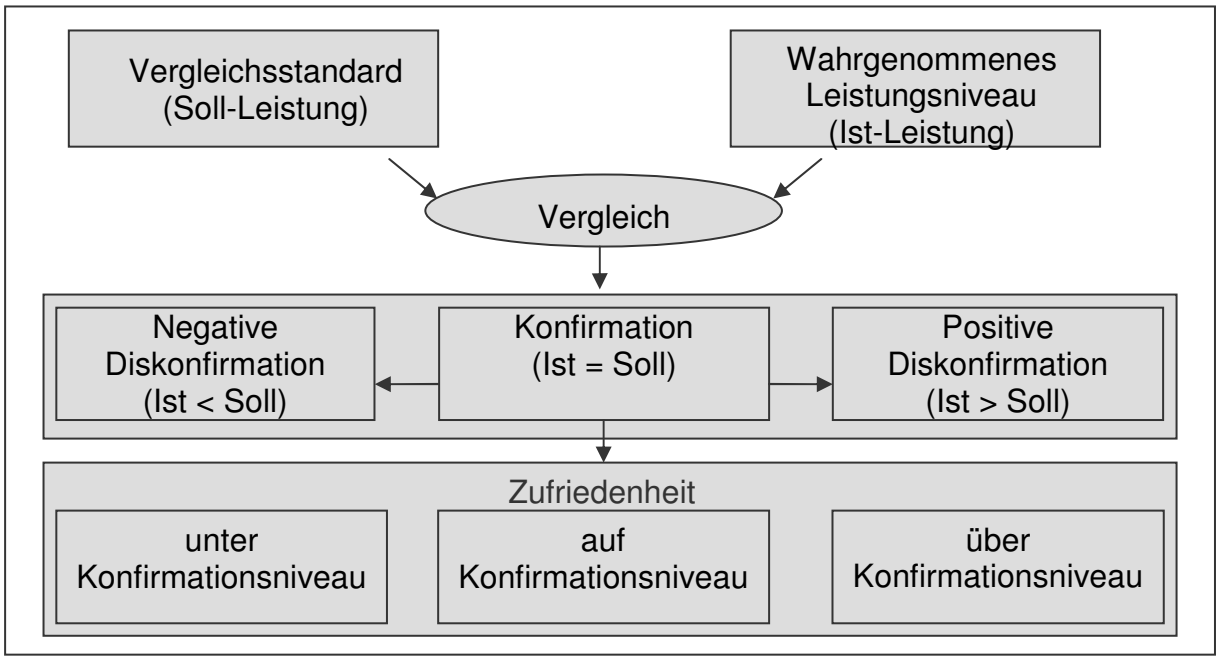

Abb. 7: Entstehung von Zufriedenheit /HOM01/

Korte /KOR01/ versteht Zufriedenheit als dynamisches Konstrukt bzw. als Ergebnis eines zweiteiligen Prozesses: Danach wird zunächst zwischen einem Anspruchsniveau und der erhaltenen Leistung verglichen und in einem zweiten Schritt entschieden, ob ein positives oder

ein negatives Ergebnis vorliegt. Erst die Bewertung des Ergebnisses mündet in einen Grad von Zufriedenheit, der einem bestimmten Konfirmationsniveau entspricht.

Hinsichtlich der Folgen der Erfüllung von Erwartungen werden zwei verschiedene Erklärungsansätze vertreten:

1. **Bei der Erfüllung von Erwartungen entsteht ein neutrales Gefühl**, so z. B. in Bezug auf sogenannte Basis- oder Hygienefaktoren. Diese These, die in Abbildung 8 grafisch umgesetzt ist, vertreten u. a. Stauss und Seidel /STA02/ sowie Bailom, Hinterhuber und Sauerwein /BAL01/.
2. **Bei der Erfüllung von Erwartungen entsteht bereits Kundenzufriedenheit.** Diesen Ansatz gibt die Darstellung von Homburg, Becker und Hentschel in Abbildung 9 wieder /HOM02/.

Dem ersten Ansatz zufolge vergleichen Kunden wahrgenommene und erwartete Leistungen ständig miteinander. Erfüllte Erwartungen empfinden sie als normal und reagieren gefühlsmäßig neutral. Wie Abbildung 8 zeigt, stellt sich ein hohes Maß an Zufriedenheit oder gar Begeisterung erst dann ein, wenn die Erwartungen des Kunden übertroffen werden.

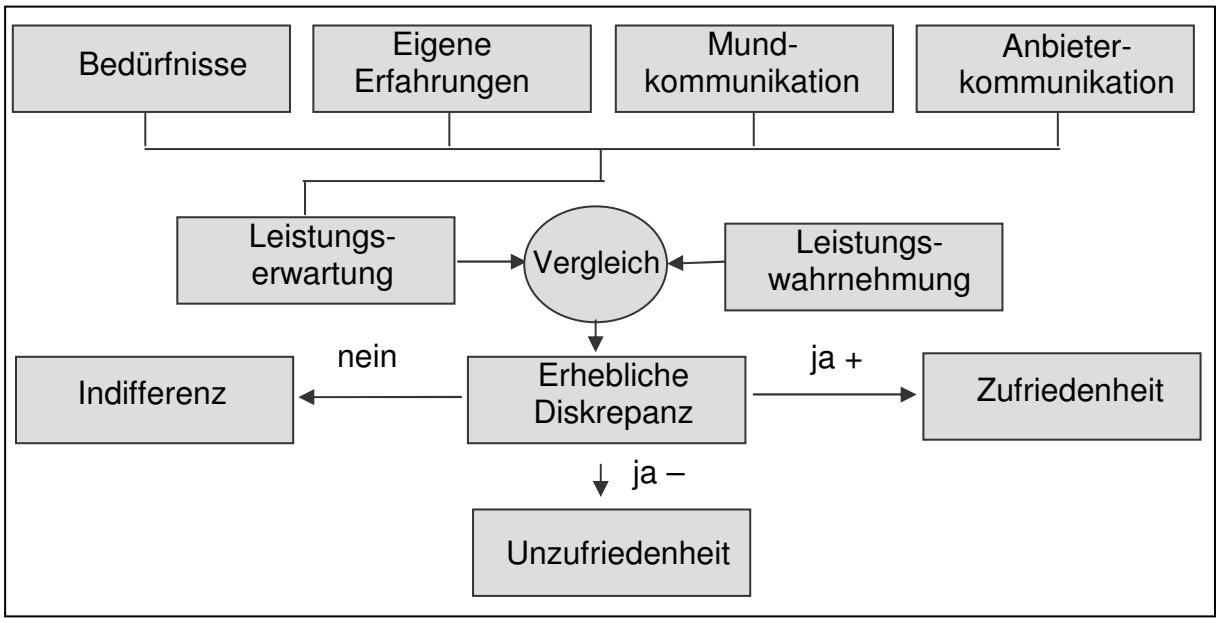

Abb. 8: Entstehung und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit I /STA02/

Abbildung 9 veranschaulicht das zweite Modell zur Erklärung von Zufriedenheit. Diesem Ansatz nach kann Zufriedenheit sowohl bei Konfirmation, also bei einer Übereinstimmung zwischen Erwartungen und Erfahrungen, als auch bei positiver Diskonfirmation im Sinne übertroffener Erfahrungen eintreten.

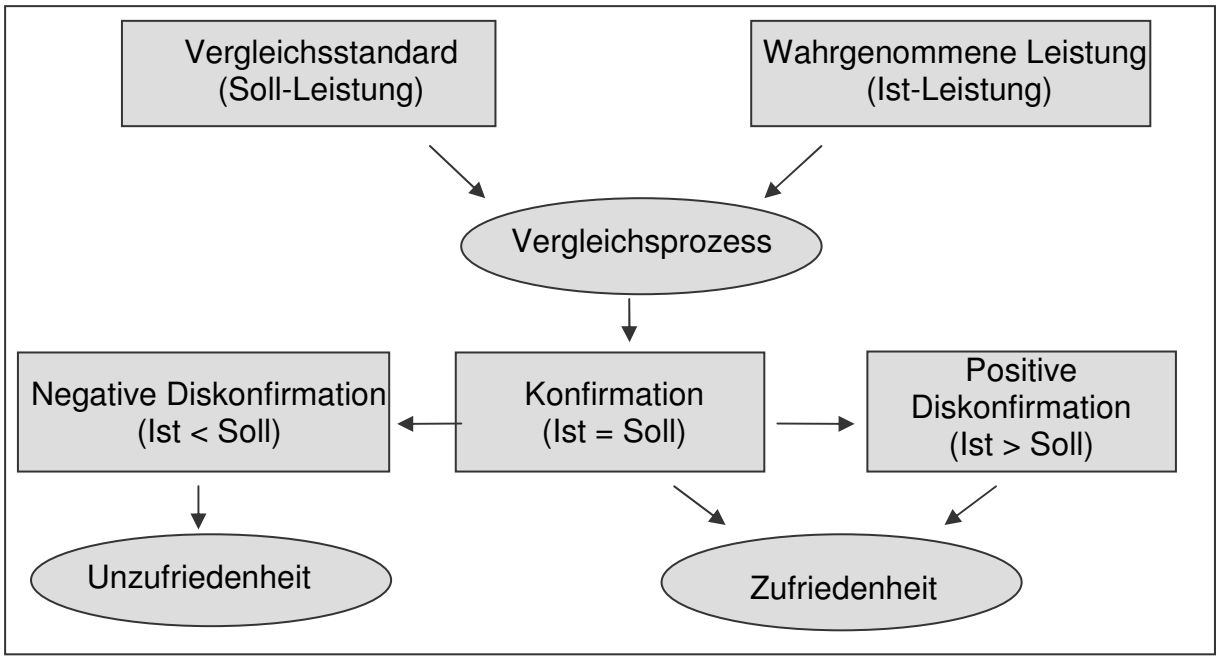

Abb. 9: Entstehung und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit II /HOM02/

Die Frage, ob Zufriedenheit als positiver oder eher als neutraler Zustand zu betrachten ist, wurde bisher noch nicht abschließend beantwortet.

Kundenerwartungen treten in einer Vielzahl von Varianten auf. Einen erheblichen Einfluss auf die Erwartungshaltung üben z. B. realistische Erwartungen, erfahrungsgestützte Erwartungen, Erwartungen des Idealen, Erwartungen einer tolerierbaren Leistung, Erwartungen einer fairen Leistung, außerdem Mund-zu-Mund-Reklame, Anbieterkommunikation, das Image der Marke und vergleichbare Konkurrenzangebote aus /MEF11/. Wirbt ein Unternehmen etwa dadurch um künftige Kunden, dass es Versprechen bezüglich der Qualität des Produkts macht, so führt dies zu entsprechend hohen Kundenerwartungen /BRU11/.

Abbildung 10 bietet in Anlehnung an Töpfer/Mann sowie Meffert/Bruhn eine Übersicht über die Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit und deren Auswirkungen. Eine ausführliche Beschreibung der Auswirkungen enthält der folgende Abschnitt.

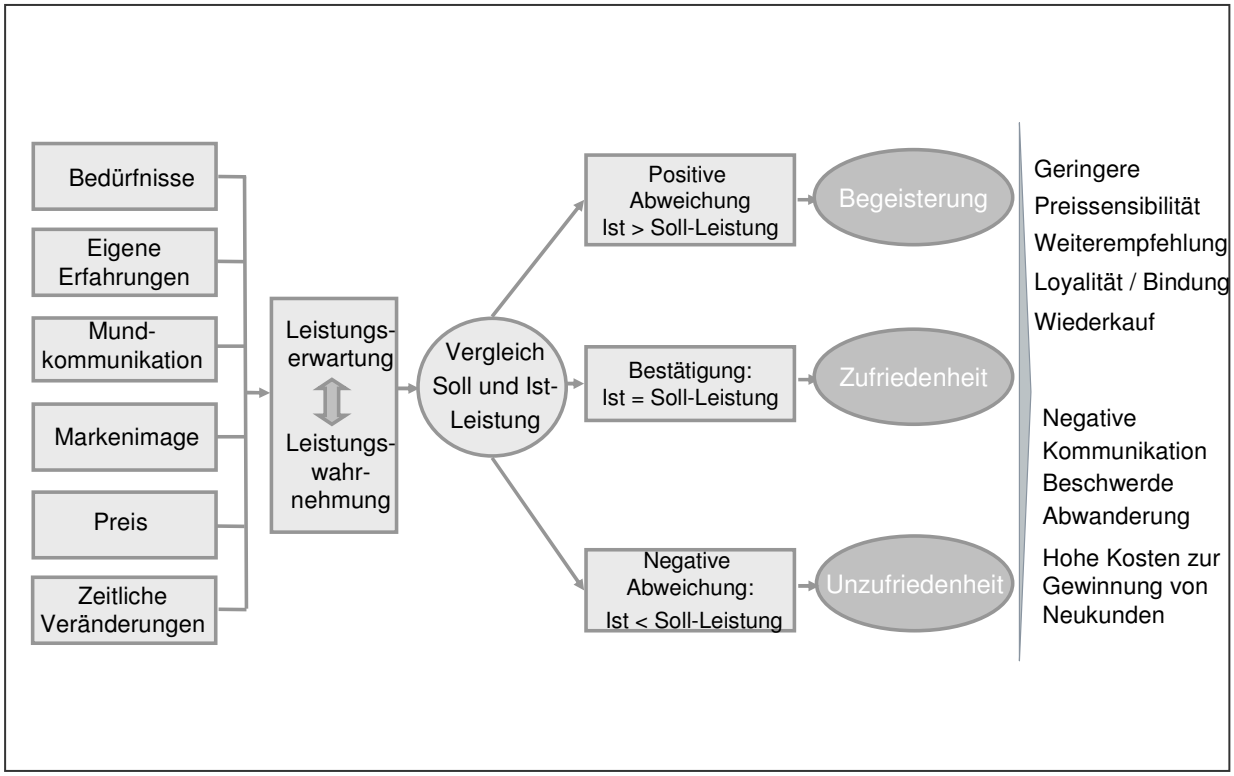

Abb. 10: Entstehung und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit III /TOE11/, /MEF21/

2.2.2 Auswirkungen von Kundenzufriedenheit

Nach den Ausführungen zur Entstehung von Kundenzufriedenheit und den dabei wirkenden Einflussfaktoren sollen im folgenden Abschnitt die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit behandelt werden.

2.2.2.1 Kundenbindung

Die Auswertung der Fachliteratur lässt auf einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität schließen. Je zufriedener ein Kunde ist, desto stärker gerät seine Bindung an ein Unternehmen, dessen ökonomischer Erfolg daraufhin gesteigert werden kann /HOM13/.

Wirkungskette der Kundenbindung
Kundenzufriedenheit ➡ Kundenloyalität ➡ Kundenbindung ➡ Ökonomischer Erfolg

Allerdings lässt sich auch bei zufriedenen Kunden ein Wechsel von Marke bzw. Anbieter nicht ausschließen. Gründe für einen Wechsel der Automobilmarke können sich z. B. aus einer veränderten Lebenssituation ergeben: In diesem Fall besteht Bedarf an einem anderen Fahrzeug, das besser zur neuen Situation passt. So kann bei Gründung einer Familie der bisherige Sportwagen durch ein Familienfahrzeug ersetzt werden. Wer mehr Geld zur Verfügung hat, leistet sich unter Umständen eine Limousine, wer wegen eines Hobbys o. Ä. häufig Gegenstände transportieren muss, ein Fahrzeug mit mehr Ladevolumen. Die Anschaffung eines Wohnwagens kann die eines leistungsstärkeren Fahrzeugs nach sich ziehen. Innerhalb von Städten genügt oft ein kleineres Fahrzeug. Viele Kunden wünschen

sich im höheren Alter ein Fahrzeug mit mehr Sicherheitsstandards. Andere entscheiden sich, nicht zuletzt der Umwelt zuliebe, für ein neues Fahrzeug mit geringerem Kraftstoffverbrauch.

Eine weiterer möglicher Grund für einen Wechsel kann darin bestehen, dass eine Marke ihr positives Image verloren hat und Konkurrenzangebote attraktiver erscheinen.

Verschiedene psychische oder soziale Motive können einem Wechsel entgegenstehen. Solche Wechselbarrieren sind z. B. die Identifikation mit einer bestimmten Marke, innere Verbundenheit aus Tradition, die bevorzugte Behandlung als Stammkunde oder Meinungen von Freunden.

Kundenzufriedenheit bedeutet also nicht zugleich Kundenbindung. Sie ist aber ein hinreichender und wichtiger Faktor für die Kundenbindung.

Hauptziel eines Unternehmens sollte sein, dass derselbe Kunde nach Jahren der Fahrzeugnutzung ein neues Fahrzeug derselben Marke kauft. Die After-Sales-Aktivitäten müssen darauf ausgerichtet werden, dass der Kunde der Marke während dieses Zeitraums verbunden bleibt. Das zukünftige Verhalten des Kunden wird allerdings nicht allein durch seine Zufriedenheit bestimmt: Es gilt, eine stabile Kundenbindung herzustellen /HOM03/. Kundenbindung liegt nur dann vor, wenn ein Käufer eine positive Einstellung gegenüber seinem Anbieter aufweist und dies die Ursache für einen Wiederkauf darstellt /HOM05/.

Wie bereits hervorgehoben wurde, besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Die Abhängigkeit der Kundenloyalität von der Kundenzufriedenheit ist jedoch nicht proportional; vielmehr wird überwiegend angenommen, dass sie einem sattelförmigen Kurvenverlauf folgt /HOM05/, /HOM04/. Wie Abbildung 11 zeigt, führt ein mittlerer Grad an Zufriedenheit danach nicht zu einer Änderung der Kundenbindung.

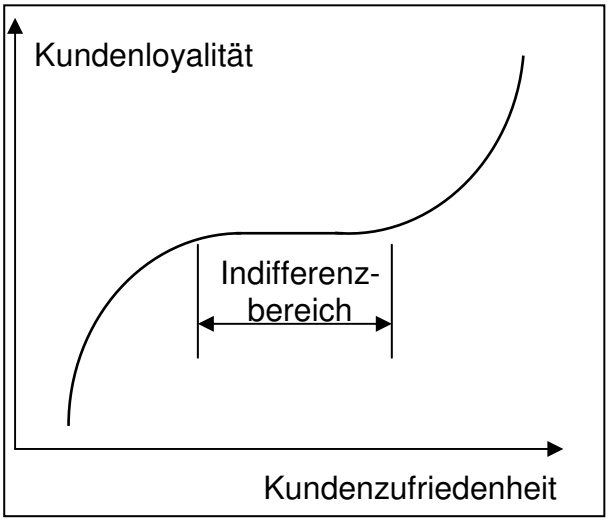

Abb. 11: Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

2.2.2.2 Weitere Auswirkungen der Kundenzufriedenheit

Wie aus Abbildung 10 hervorgeht, können unterschiedliche Zufriedenheitszustände die folgenden positiven und negativen Auswirkungen haben /KAI01/, /MEF21/, /TOE11/:

Negative Kundenzufriedenheit bedingt:

- Abwanderung
- Beschwerden: Nur ein geringer Anteil von Kunden wendet sich bei Unzufriedenheit an das betreffende Unternehmen. Eine geringe Beschwerdehäufigkeit ist daher kein aussagefähiger Indikator für Kundenzufriedenheit. Kunden, die sich beschweren, haben meist schon einen hohen Verärgerungsgrad erreicht /STA02/.
- Negative Mund-zu-Mund-Propaganda

Positive Kundenzufriedenheit bedingt:

- Loyalität
- Weiterempfehlung
- Wiederkauf
- Positive Mund-zu-Mund-Propaganda: Es ist zu erwarten, dass zufriedene Kunden anderen sowohl von guten als auch von schlechten Erfahrungen berichten. Diesen Informationen wird aufgrund des persönlichen Charakters der Kommunikation eine starke Glaubwürdigkeit zugesprochen. Sie können also als kostenlose Werbung für ein Unternehmen betrachtet werden /KOR11/. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine unbefriedigende Erfahrung an erheblich mehr Personen weitergegeben wird als eine zufriedenstellende /HOM06/.
- Cross-Selling
- Geringere Preissensibilität: Der Anbieter kann damit rechnen, dass Stammkunden Produkte zu höheren Preisen akzeptieren /KOR11/.
- Höhere Profitabilität: Eine starke gegenwärtige Kundenzufriedenheit zeigt erst im Zeitverlauf Auswirkungen. Um die Wirksamkeit von Maßnahmen beurteilen zu können, ist folglich eine langfristige Perspektive notwendig /KOR11/.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass Kundenloyalität für Unternehmen keinen Selbstzweck darstellt, sondern dazu dient, ökonomische Ziele zu erreichen. Loyale Kunden sind bereit, andere Fahrzeuge derselben Marke zu erwerben; sie kaufen Zusatzprodukte und empfehlen den Hersteller an Freunde. Wer loyal ist, nimmt eher Preiserhöhungen in Kauf. Der Hersteller kann zudem mit künftigen Gewinnen rechnen, da soziale Aufsteiger sowie ältere Kunden oft teurere PKWs derselben Marke nachfragen /FAU01/, /HUB01/, /ILZ01/.

2.2.2.3 Das Kano-Modell

Das C/D-Paradigma geht von einem linearen, direkten Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad von Erwartungen oder Anforderungen und der Kundenzufriedenheit aus: Auf die Erfüllung von Erwartungen folgt Zufriedenheit, bei Nichterfüllung Unzufriedenheit.

Zufriedenheit ist jedoch nicht eindimensional, sondern ein mehrdimensionales Konstrukt. Das Kano-Modell zeigt, dass nicht alle Anforderungen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit nach sich ziehen. Dies gilt vielmehr nur für sogenannte Leistungsanforderungen, die Kano als „1-dimensional quality elements“ bezeichnet /HUB11/.

Die Kano-Theorie geht von einer Dreifaktorenstruktur (Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen) aus. Sie postuliert, dass der Erfüllungsgrad von Kundenanforderungen je nach Art der Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung unterschiedliche Effekte auf die Kundenzufriedenheit ausübt. Berücksichtigt wird außerdem, dass sich Anforderungen mit der Zeit verändern können.

Daraus lässt sich schließen, dass Kunden auch dann, wenn alle Erwartungen erfüllt wurden, nicht unbedingt zufrieden sein müssen. Denkbar ist z. B., dass sie nur nicht unzufrieden sind (Basisanforderungen) oder dass sie nichts erwartet haben und infolgedessen positiv überrascht werden (Begeisterungsfaktoren) /BAI01/.

In Abbildung 12 ist das Modell von Kano dargestellt. Das Diagramm gibt auf der Ordinate den Grad der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit und auf der Abszisse den Grad der Erfüllung von Erwartungen wieder /MAT01/.

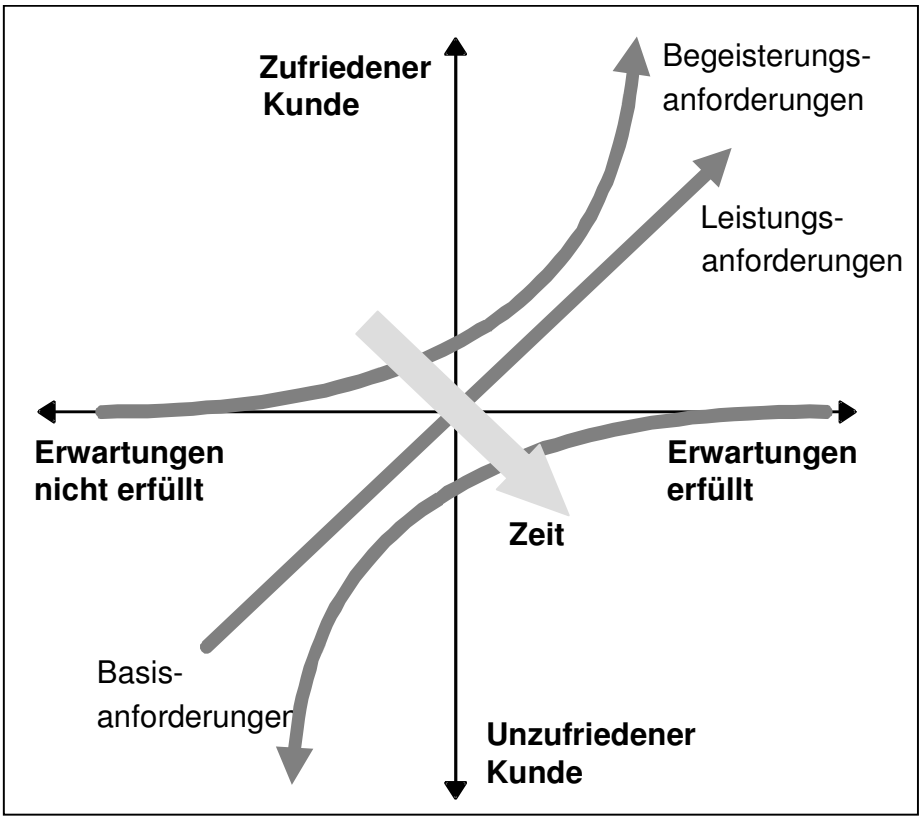

Abb. 12: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit /KAN01/

Kano teilt die Anforderungen in fünf Kategorien ein /HOL01/, wobei die in Abbildung 12 erfassten Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen als wesentlich gelten:

Basisanforderungen:

- Hohe Unzufriedenheit bei Nichterfüllung der Erwartungen
- Erfüllung der Erwartungen wird als selbstverständlich betrachtet.
- Notwendige Anforderungen
- Nicht explizit artikulierte Anforderungen
- Keine bis geringe Zufriedenheit bei Erfüllung
- Kein Potenzial zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

Leistungsfaktoren:

- Je mehr die Erwartungen erfüllt werden, desto zufriedener ist der Kunde.
- Zusammenhang zwischen Erfüllungsgrad und Zufriedenheit entspricht der eindimensionalen Sichtweise des C/D-Paradigmas und somit einem proportionalen Verhältnis.
- Potenzial zur Steigerung von Unzufriedenheit oder Zufriedenheit

Begeisterungsfaktoren:

- Positive Überraschungen, mit denen der Kunden nicht gerechnet hat und die seine Zufriedenheit steigern
- Ansatzpunkt für die Differenzierung im Wettbewerb
- Latente, unbewusste Bedürfnisse
- Ausschließlich Potenzial zur Steigerung der Zufriedenheit

Zusätzlich finden sich bei Kano zwei Nebenkategorien, die in der übrigen Literatur oft nicht erwähnt werden:

Indifferente Anforderungen:

- Verursachen weder Zufriedenheit noch Unzufriedenheit.

Reverse Anforderungen:

- Unzureichender Erfüllungsgrad resultiert in Zufriedenheit, hoher Erfüllungsgrad resultiert in Unzufriedenheit.

2.2.2.4 Kostenersparnis

Ziel eines Unternehmens sollte es sein, möglichst zufriedene Kunden zu haben. Dabei genügt es nicht, die Erwartungen nur eines Großteils der Kunden zu erfüllen. Unzufriedene Kunden können einem Unternehmen erheblich schaden. Unkontrollierbare Negativfaktoren ergeben sich z. B. dann, wenn Kunden ihren Unmut im Internet, in Blogs oder im Bekanntenkreis zum Ausdruck bringen /TOE02/.

Abbildung 13 veranschaulicht die Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit anhand eines Rechenbeispiels: Bei einer Befragung äußerten 75 % der Kunden Zufriedenheit, 20 % Unzufriedenheit, und 5 % gaben an, teilweise zufrieden zu sein.

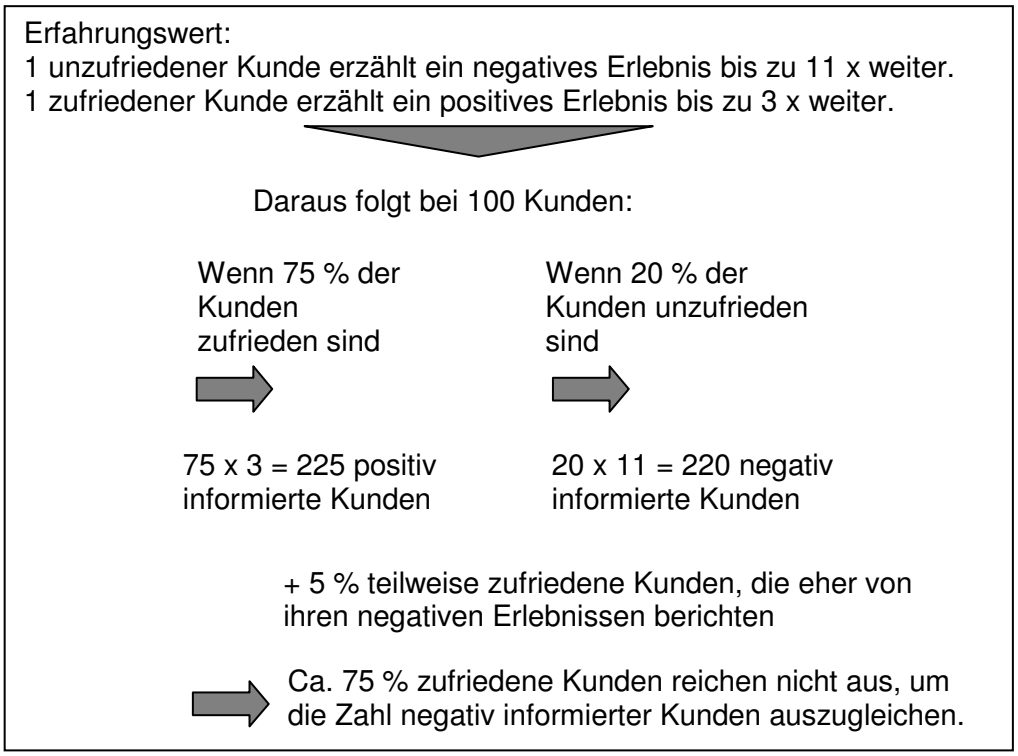

Abb. 13: Auswirkungen von Unzufriedenheit bei Kunden

Folgende Faktoren mindern den Gewinn eines Unternehmens bei Unzufriedenheit oder Verlust von Kunden /TOE02/**:**

- Direkte Kosten der Akquisition (Telefonkosten, Aufwand an Beratungszeit)
- Opportunitätskosten 1. Grades: nicht realisierter Gewinn aus dem verlorenen Auftrag
- Entgangener Gewinn aus Nachkäufen
- Opportunitätskosten 2. Grades: nicht realisierter Gewinn aus verlorenen Aufträgen als Folge negativer Mund-zu-Mund-Propaganda

Ein Unternehmen, das Erfolg haben will, muss folglich danach streben, aus unzufriedenen Käufern zufriedene Kunden zu machen.

2.3 Besonderheiten von Dienstleistungen

In Werkstätten werden überwiegend Dienstleistungen mit Bezug zum Kunden erbracht. Es liegt daher nahe, an dieser Stelle den Begriff der Dienstleistung näher zu erläutern.

Erfolgreiche Unternehmen bieten in der Regel Dienstleistungen von hervorragender Qualität. Es ist anzunehmen, dass sich höhere Gewinne, wachsende Marktanteile und hohe Verkaufszahlen dieser Unternehmen zu einem großen Teil auf diese Qualität zurückführen lassen /SCE01/.

Bei der **Abgrenzung** des Begriffs „Dienstleistung“ von anderen Begriffen ergeben sich folgende Schwierigkeiten:

- Dienstleistungen werden in der Literatur sowohl als Ergebnis als auch als Prozess behandelt.
- Weiterhin wird häufig versucht, die Begriffe „Dienstleistung“ und „Produkt“ voneinander abzugrenzen, was aber aufgrund von Ungenauigkeiten meist misslingt und oft auch nicht notwendig ist.

Bruhn zufolge ist das Ergebnis vieler Dienstleistungen untrennbar mit Sachleistungsanteilen verbunden. Die Dienstleistung versteht der Autor somit als Prozess, z. B. in Gestalt der Fahrzeugreparatur /BRU01/.

Die DIN EN ISO 9000 /DEN01/ dagegen definiert Dienstleistungen eindeutig als **Ergebnis eines Prozesses** (einer Tätigkeit). Diese Definition wird für die vorliegende Arbeit als maßgeblich übernommen.

Dienstleistung nach DIN EN ISO 9000 /DEN01/
Eine Dienstleistung ist das Ergebnis mindestens einer Tätigkeit, die notwendigerweise an der Schnittstelle zwischen dem Lieferanten und dem Kunden ausgeführt wird und üblicherweise immateriell ist.

Zur **Erbringung** einer Dienstleistung können gehören:

- Tätigkeiten, die an einem materiellen Produkt ausgeführt werden (z. B. Reparatur an einem Fahrzeug)
- Tätigkeiten, die an einem immateriellen Produkt ausgeführt werden (z. B. Erarbeitung eines neuen Lösungswegs für eine Reparatur)
- Lieferung eines immateriellen Produkts (z. B. Erläuterung der Kosten beim Werkstattbesuch)
- Schaffung eines angenehmen Ambientes für den Kunden (z. B. Bereitstellung von Lektüre und Getränken während der Wartezeit)

In Anlehnung an DIN ISO 9000 kann festgestellt werden:
Das Kunden- oder Dienstleistungserlebnis besteht aus dem Erstellungsprozess und der Dienstleistung, die das Ergebnis dieses Prozesses ist. Der Kunde bewertet beides.

Das Erlebnis des Werkstattbesuchs wird also sowohl von der Behandlung des Kunden während der Auftragsannahme als auch durch das reparierte Fahrzeug bestimmt. Der Kunde

bewertet den Prozess, an dem er selbst teilnimmt, sowie das Ergebnis in Gestalt des Fahrzeugs, das er am Ende des Erstellungsprozesses repariert zurückerhält.

Eine andere Sichtweise liegt den folgenden Kriterien zur Bewertung von Dienstleistungsqualität zugrunde, die von Parasuraman, Berry und Zeithaml et al. formuliert wurden /PAR02/, /FIN01/:

1. Annehmlichkeiten des tangiblen Umfeldes („tangibles“) umfassen das äußere Erscheinungsbild des Personals.
2. Als Zuverlässigkeit („reliability“) wird die Fähigkeit eines Mitarbeiters bezeichnet, die versprochene Leistung auf dem beabsichtigten Niveau zu erbringen.
3. Die Reaktionsfähigkeit („responsiveness“) gibt an, ob das Servicepersonal in der Lage ist, auf die speziellen Wünsche der Kunden einzugehen und diese zu erfüllen. Hierbei sind sowohl Reaktionsbereitschaft und als auch Reaktionsschnelligkeit wichtig.
4. Das Einfühlungsvermögen („empathy“) kennzeichnet die Bereitschaft sowie die Fähigkeit des Mitarbeiters, auf individuelle Wünsche der Kunden einzugehen.
5. Mit der Leistungskompetenz („assurance“) wird die Fähigkeit zum Erbringen der Dienstleistung erfasst, insbesondere in Bezug auf Wissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit des Kundenkontaktmitarbeiters.

Diese Kriterien bewerten weniger die Qualität als vielmehr den Erstellungsprozess der Dienstleistung.

Nachdem der Begriff „Dienstleistung“ als Ergebnis eines Prozesses definiert wurde, sollen im Folgenden häufige Eigenschaften von Dienstleistungen vorgestellt werden.

Merkmale von Dienstleistungen und Abgrenzung gegenüber Produkten /KLE01/, /SCW01/ **sowie *Diskussion der Merkmale*:**

1. „Dienstleistungen setzen das Vorhandensein eines Leistungspotenzials voraus.“

   Das Vorhandensein eines Leistungspotenzials ist auch bei der Herstellung von Produkten Voraussetzung.

2. „Im Leistungserstellungsprozess einer Dienstleistung sind interne und externe Produktionsfaktoren integriert. Der Kunde ist wesentlicher Bestandteil, er nimmt Einfluss.“

   Stellen Unternehmen Produkte nach den Vorgaben eines Kunden her, so ist dieser ebenfalls in den Erstellungsprozess integriert.

3. „Dienstleistungen sind immateriell, es werden keine fassbaren Objekte, sondern Fähigkeiten angeboten.“

   Viele Dienstleistungen weisen auch materielle Komponenten auf.

4. „Bei Dienstleistungen ist das Resultat des Leistungserstellungsprozesses das Leistungsergebnis, das geeignet ist, einen Nutzen für den Nachfrager zu erbringen.“

   Dieses Merkmal betrifft auch Produkte.

5. Dienstleistungen sind intangibel /BRU04/.

   Hier ist das Gleiche einzuwenden wie hinsichtlich der Immaterialität.

6. Bei Dienstleistungen gilt das Uno-actu-Prinzip, d. h., die Leistungserstellung und die Leistungsabnahme durch den Kunden erfolgen gleichzeitig /KUL01/.

   Dieses Prinzip gilt nur zum Teil.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass unterschiedliche Definitionen von Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Eine Abgrenzung zwischen den Begriffen „Dienstleistung“ und „Produkt“ gestaltet sich schwierig, ist im Rahmen dieser Arbeit jedoch auch nicht erforderlich.

Zusammenfassung:

- Die Dienstleistung ist das Ergebnis eines Prozesses, nicht der Erstellungsprozess selbst.
- Der Kunde kann Teil des Prozesses sein, der zur Erstellung der Dienstleistung führt. Er kann diesen ebenso wie die Mitarbeiter beeinflussen.
- Sowohl die Erstellung der Dienstleistung als auch diese selbst können immaterielle Anteile aufweisen.
- Qualitätsmerkmale für Dienstleistungsprozesse festzulegen fällt vor allem deshalb schwer, weil Kunden in diese Prozesse involviert sind und sie folglich beeinflussen können. Subjektive Prozesse müssen deshalb so weit wie möglich objektiviert werden /HEN01/, /KLE01/.
- Dienstleistungstransaktionen bestehen häufig aus verschiedenen Teilepisoden mit mehreren Kundenkontaktpunkten /STA01/.
- Jedes Kontakterlebnis des Kunden mit dem Unternehmen ist ein „Augenblick der Wahrheit“ („Moment of Truth“), also ein Schlüsselerlebnis /TOE11/.
- Das Qualitätsniveau einer Dienstleistung hängt unter anderem von den Fähigkeiten des Kontaktpersonals ab /FIN01/.
- Bei einer Dienstleistung muss Qualität auf Anhieb erzeugt werden. Nachbesserungen sind nicht möglich /HOR01/.
- Die Bewertung der Merkmalsausprägung von Dienstleistungen wird oft indirekt über die Kundenzufriedenheit ermittelt.
- Die am häufigsten genannten Merkmale von Dienstleistungen lassen sich als Kriterien zur Abgrenzung gegenüber Produkten verwenden, sofern sie durch Zusätze wie „zum Teil“ oder „tendenziell“ relativiert werden:
    - Zum Teil Beteiligung des Kunden und weiterer externer Faktoren (Mitarbeiter) am Erstellungsprozess, mit der Folge einer Beeinflussung von Beschaffenheit und damit Qualität der Dienstleistung
    - Tendenziell immaterieller Charakter /BRU01/
    - Zum Teil Gleichzeitigkeit von Erstellung und Konsum

2.4 Kundenzufriedenheit mit Automobilherstellern

Die Gesamtzufriedenheit von Automobilkunden ist die Summe einer Vielzahl von Komponenten, unter denen die Zufriedenheit mit Werkstattbesuchen nur einen, wenn auch sehr wichtigen Teilaspekt bildet.

Im Rahmen dieses Kapitels werden die einzelnen Dimensionen der Kundenzufriedenheit mit Automobilherstellern sowie weitere in diesem Kontext maßgebliche Aspekte behandelt.

Die Automobilindustrie weist folgende Besonderheiten auf /PUT01/:

1. Das Vertriebssystem ist mehrstufig und verbindet oft mehrere unabhängige Geschäftspartner. Dies führt zu Beziehungen und Prozessen von hoher Komplexität.
2. Häufig sind unabhängige Partnerbetriebe vorhanden.
3. Kauferlebnisse finden im Abstand von mehreren Jahren statt. Kunden müssen über diesen Zeitraum hinweg an eine Automarke gebunden werden.
4. Der Anschaffungspreis des Produkts wird von vielen Kunden als hoch empfunden.
5. Werkstattaufenthalte stellen vielfach die einzigen Kundenkontakte mit Vertriebs- und Servicestruktur einer Marke dar und sind entsprechend äußerst wichtig für die Meinungsbildung der Kunden.

Die Gesamtzufriedenheit von Automobilkunden ist Gegenstand mehrerer wissenschaftlicher Studien. Eine umfassende Beschreibung dieser Untersuchungen findet sich bei Ilzarbe /ILZ01/. Die Hauptdimensionen für die Gesamtzufriedenheit von Automobilkunden, wie sie aus fünf empirisch durchgeführten Studien hervorgehen, sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Burmann (1991) /ILZ01/	**Korte** (1995) /ILZ01/	**Dichtl/Peter** (1996) /ILZ01/	**Bauer/Huber/ Betz** (1998) /ILZ01/	**Rapp** (1995) /RAP01/
	Vorkauf-zufriedenheit			
Kauf-zufriedenheit	Kauf-zufriedenheit		Kauf-entscheidung	
Produkt-zufriedenheit	Produkt-zufriedenheit	Fahrzeug	Produkt-zufriedenheit	Technische Produktqualität
Kundendienst-zufriedenheit	Kundendienst-zufriedenheit	Werkstatt-leistung	Kundendienst-zufriedenheit	Servicequalität
				Reputations-qualität
				Qualität der persönlichen Beziehungen
				Preis-wahrnehmung

Tab. 1: Empirische Studien zur Untersuchung der Kundenzufriedenheit bei Automobilkunden

Den Studien ist zu entnehmen, dass sich die Gesamtzufriedenheit von Automobilkunden vor allem aus der Zufriedenheit mit dem Kauf, mit dem Produkt und mit dem Kundendienst bzw. mit Werkstattbesuchen zusammensetzt.

Für die vorliegende Arbeit werden diese drei Dimensionen um eine vierte ergänzt: die Zufriedenheit des Kunden mit dem Hersteller.

Ein Kunde durchäuft mit seinem Fahrzeug grundsätzlich folgende Phasen:

- Die Vorkaufphase, die dem Verkauf vorausgeht und in welcher der Kunde erwägt, ein neues Fahrzeug zu kaufen
- Die Kaufphase, die bei erfolgreichem Verlauf mit dem Kauf eines Neuwagens endet
- Die Produktnutzungsphase des Neuwagens, in der After-Sales-Erlebnisse auftreten

Während der einzelnen Phasen können Kundenkontakte zwischen Hersteller und Kunden stattfinden. Jeder Kontakt ist ein „Moment of Truth“ und muss dazu genutzt werden, den Kunden zufriedenzustellen und langfristig an die Marke zu binden. Gelingt dies, beginnen die Kunden nach der Nutzungsphase von Neuem mit dem beschriebenen Kreislauf.

Das gesamte Kundenerlebnis mit einem Fahrzeughersteller kann in vier Haupterlebnisse (Dimensionen) unterteilt werden. Wie Abbildung 14 zeigt, gehören dazu Kauferlebnisse, Produkterlebnisse, Werkstatterlebnisse und Herstellererlebnisse.

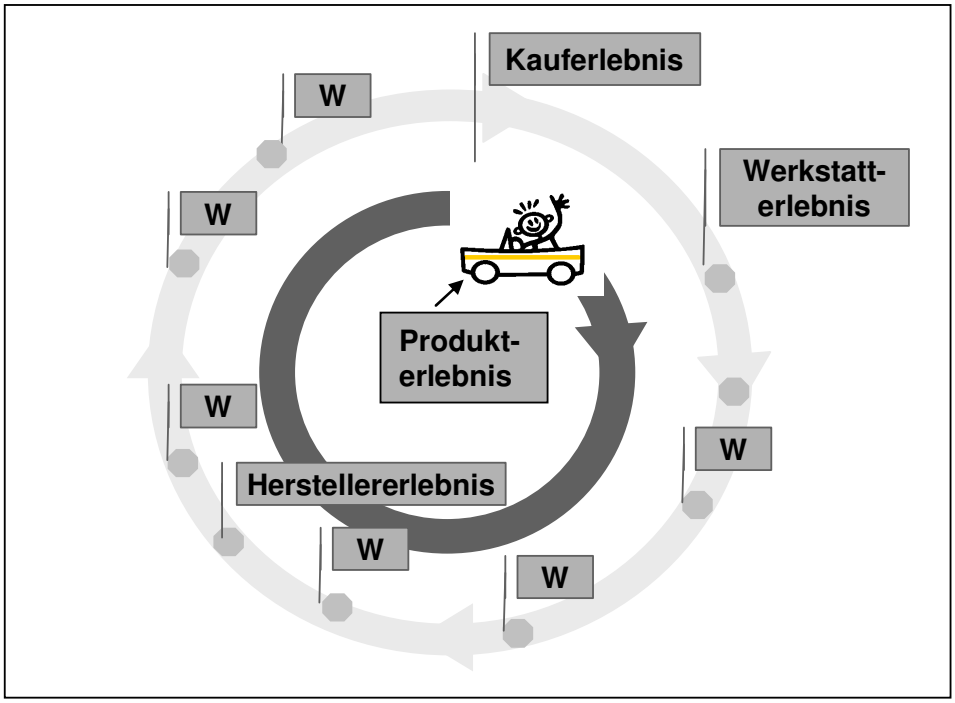

Abb. 14: Mögliche Erlebnisse an den vier Kontaktpunkten während eines Fahrzeuglebens mit W = Werkstatterlebnis

Die Kontakte ereignen sich mit unterschiedlicher Häufigkeit. Auch die subjektive Wahrnehmung der Kontakte unterscheidet sich von Kunde zu Kunde und führt je nach Erwartungshaltung zu einer positiven oder negativen Bewertung.

Die vier Haupterlebnisse von Kunden im Zusammenhang mit dem Fahrzeugbesitz gestalten sich im Einzelnen wie folgt:

1. Kauferlebnis oder Kaufphase

- Informationsphase: Information über das Internet (Konfigurator), Prospekte, Autozeitungen, Fahrzeugtests, Fahrzeugsendungen im Fernsehen, Messen, Neuwagenpräsentationen
- Erstkontakt beim Händler
- Einholen des Angebots sowie konkreter Informationen zu Ausstattung, Preis, Finanzierung, Lieferzeit, Probefahrt etc.
- Fahrzeugbestellung
- Fahrzeugübergabe beim Händler

Verkäufer haben die Möglichkeit, die Loyalität von Kunden zu gewinnen, indem sie den Kontakt zu ihnen bis zum nächsten Neuwagenkauf aufrechterhalten. Dies kann z. B. durch regelmäßige Anrufe zum Geburtstag, zu Weihnachten, durch das Zusenden von Zeitschriften oder durch Einladungen ins Autohaus bei Neuvorstellungen geschehen.

2. Produkterlebnis/Produktnutzung

Der Kunde erlebt sein Fahrzeug mit allen Sinnen: Der erste Blick auf das Fahrzeug, die Probefahrt, Haptik, Geruch und Akustik, die erste Nutzungsphase und das tägliche Nutzungserlebnis werden von dem Fahrzeugbesitzer wahrgenommen.

Weitere Erlebnisse betreffen z. B. Faktoren wie Bedienbarkeit, Fahrerlebnis, Design, Qualität, Langzeitqualität, Fahrspaß, Betriebskosten, Fahrkomfort, Sportlichkeit, Geräumigkeit und Anmutung.

Der Hersteller kann diese Eigenschaften während der Nutzungsphase nicht mehr beeinflussen. Bereits im Vorfeld muss er daher durch entsprechende Gestaltung der internen Prozesse dafür sorgen, dass Fahrzeuge entwickelt und gefertigt werden, die alle genannten Faktoren zur vollsten Zufriedenheit erfüllen. Auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass der Kunde begeistert ist, positiv über seine Erlebnisse berichtet und sich zum Wiederkauf entschließt.

3. Werkstatterlebnis

Kontakte mit Werkstätten entstehen dann, wenn eine Inspektion des Fahrzeugs erforderlich ist oder dieses einen Defekt aufweist.

Wie aus Abbildung 14 ersichtlich wird, finden diese Kontakte über einen langen Zeitraum hinweg (meist während der gesamten Fahrzeugnutzungsphase) in unterschiedlichen Abständen statt.

Gründe für Werkstattbesuche sind z. B. Inspektion/Wartung, außerplanmäßige Reparaturen, Pannen („Liegenbleiber“), TÜV/ASU-Untersuchung, Reifenwechsel, Winter-/Reisecheck, Kauf von Zubehör/Betriebsmitteln, Ölwechsel, Glühlampenwechsel und persönliche Kontakte.

4. Herstellererlebnis

Als einseitige indirekte „Kontaktpunkte“ dienen hier z. B. Werbung, Pressemeldungen, Image, Internet, Werbeversprechen und Aktionen, Sponsoring, Automobilmessen, Neuwagenpräsentationen sowie Kundenbindungsmaßnahmen wie etwa Clubs, Kundenkarten, Events oder Bedienungsanleitungen. Direkte Kontakte ergeben sich über Kundenbefragungen, Telefonhotlines, E-Mails oder Briefe, die z. B. Beschwerden oder Kulanzanträge

beinhalten können, bei Besuchen von Automobilfabriken mit Werksführungen und durch persönliche Kontakte mit Beschäftigten eines Automobilherstellers. Zu direkten Kontakten mit dem Hersteller kommt es im Vergleich eher selten.

Die Frage, inwieweit die einzelnen Phasen die Kundenzufriedenheit beeinflussen und wie wichtig sie sind, wird unterschiedlich beantwortet. Mit Blick auf die jeweilige Häufigkeit der Kontakte wird hier die Hypothese aufgestellt, dass Produkt und After-Sales-Kontakte einen etwa gleich starken Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Die Kontakte zum Hersteller und das Kaufereignis wirken sich dagegen weniger gravierend aus, da sie seltener stattfinden.

Für die Zusammensetzung der Gesamtzufriedenheit kann festgestellt werden:

Gesamtzufriedenheit = Kauf- + Produkt- + Werkstatt- + Herstellerzufriedenheit

Von allen Fachbereichen beim Hersteller gehen direkte oder indirekte Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit aus:

Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Qualitätssicherung und Produktion beeinflussen die Produkteigenschaften. Der Vertrieb ist zuständig für alle Sales- und After-Sales-Prozesse und somit auch dafür, die Zufriedenheit der Kunden mit diesen Prozessen sicherzustellen. Finanz- und Personalabteilung üben indirekt Einfluss auf alle Prozesse aus.

Bei folgenden Faktoren auf Herstellerseite kommt eine indirekte Wirkung auf die **Werkstattzufriedenheit** in Betracht:

- Durchführung von Kundenbefragungen
- Durchführung von Qualitätskontrollen
- Versorgung mit Originalteilen
- Schreiben von Reparaturleitfäden
- Entwicklung von kostengünstig reparierbaren Fahrzeugen
- Unterstützung bei Reparaturlösungen
- Entwurf von Kulanzregelungen
- Bearbeitung von Beschwerden und Kulanzanträgen
- Betreuung der Händler im In- und Ausland

Grundsätzlich sollten nicht nur die Beziehungen zwischen Kunde und Hersteller, sondern auch jene zwischen Hersteller, Händler und Kunden betrachtet werden. Je höher der Erfüllungsgrad bezüglich der gegenseitigen Anforderungen ausfällt, desto zufriedener sind alle am Unternehmen Beteiligten.

Hersteller überprüfen einerseits die Erfüllung ihrer Forderungen gegenüber Autohäusern mit Hilfe zahlreicher Methoden, wie z. B. Qualitäts- und Garantieaudits, Werkstatt-Tests und Kundenbefragungen. Andererseits unterstützen sie die Händler u. a. mit Reparaturhilfen, IT-Systemen und Trainings.

Kunde, Hersteller und Autohaus bilden ein Beziehungsdreieck (s. Abbildung 15), das von gegenseitigen Ansprüchen und Interessen geprägt ist /HER01/.

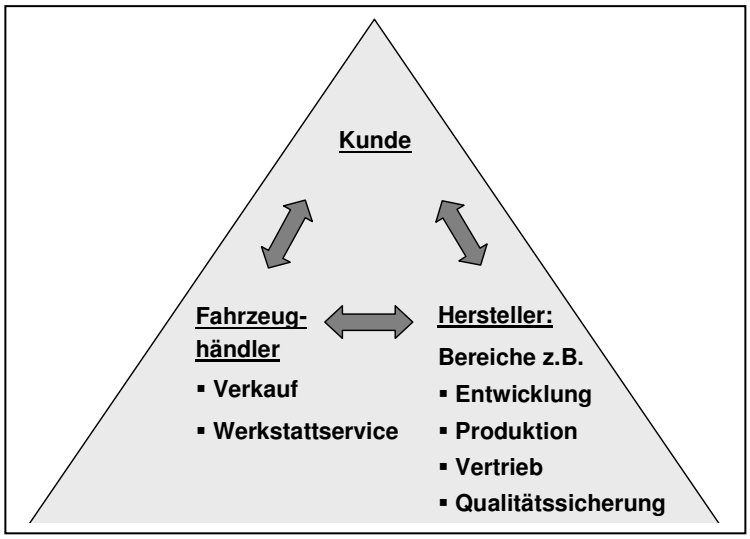

Abb. 15: Beziehungsdreieck zwischen Kunde, Hersteller und Fahrzeughändler

Innerhalb dieses Beziehungsdreiecks gilt es eine möglichst weit gehende Zufriedenstellung aller Beteiligten zu erreichen, ohne dabei finanzielle Aspekte zu vernachlässigen.

Die folgende Liste zeigt eine Auswahl von Anforderungen zwischen Hersteller, Händler und Kunde, wobei bei Fahrzeughändlern nur der Werkstattbereich erfasst wird. Ziel sollte es ein, die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Parteien einander stetig anzugleichen.

Anforderungen des Herstellers an den Kunden:

Beschaffenheit Produkt:

- Anerkennung für neue Technologien

Kosten:

- Bereitschaft, für hohe Qualität mehr zu zahlen

Zeit:

- Geringe Haltedauer

Allgemeines:

- Loyalität

Anforderungen des Kunden an den Hersteller:

Beschaffenheit Produkt:

- Erfüllung der Kundenerwartungen, z. B. hohe Anmutungsqualität, Fehlerfreiheit

Kosten:

- Kulanz
- „Faire“ Preise für Fahrzeuge und Ersatzteile

Zeit:

- Einhaltung des Liefertermins

Allgemeines:

- Gutes Beschwerdemanagement
- Gutes Markenimage

Anforderungen des Kunden an die Werkstatt:

Beschaffenheit Dienstleistung:

- Vertrauen, persönlicher Kontakt
- Eindeutige Fehlerdiagnose, keine Wiederholung von Reparaturen

Kosten:

- Möglichst geringe Reparaturkosten

Zeit:

- Kurze Reparaturzeit
- Einhaltung von Terminen

Allgemeines:

- Außer bei Inspektion seltene bis keine Werkstattbesuche

Anforderungen der Werkstatt an den Hersteller:

Kosten:

- Übernahme von Kosten für kundenbindende und qualitätssichernde Maßnahmen
- Übernahme von Kulanzkosten

Zeit:

- Kurze Lieferzeiten für Ersatzteile
- Schnelle Reparaturunterstützung

Allgemeines:

- Optimale Reparaturunterstützung
- Optimale Information, feste Ansprechpartner

Anforderungen der Werkstatt an den Kunden:

Kosten:

- Bereitschaft, für Qualitätsarbeit mehr zu zahlen
- Bereitschaft, Zusatzleistungen zu kaufen

Zeit:

- Verständnis bei Verzögerungen

Allgemeines:

- Loyalität auch nach der Gewährleistungszeit

Anforderungen des Herstellers an die Werkstatt:

Dienstleistung:

- Den Kunden zufriedenstellende Reparaturen

Kosten:

- Übernahme aller Kosten, die in Verbindung mit dem Vertragshändler-Status entstehen

Allgemeines:

- Einhaltung von vertraglich festgelegten Standards und Richtlinien

Kundenzufriedenheit zeigt sich damit als Thema von unternehmensweiter Bedeutung: Direkte wie indirekte Kontakte – Produkte, Werkstattbesuche, aber auch die Kundenhotline und die Reaktion auf Beschwerden – nehmen auf die Zufriedenheit des Kunden Einfluss. Um eine umfassende Kundenzufriedenheit zu erreichen, sollte ein Unternehmen daher an allen Kontaktpunkten den Grad der Zufriedenheit ermitteln und bemüht sein, Defizite zu beseitigen.

Kontakte mit der Werkstatt können darüber hinaus genutzt werden, um die Verärgerung von Kunden über Fahrzeugdefekte während der Produktnutzungsphase zu neutralisieren. Im besten Fall gelingt eine Umkehrung ins Positive, z. B. durch eine perfekte und kundenfreundliche Abwicklung von „Liegenbleibern“.

2.5 Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten

Zu den Hauptgeschäftsfeldern von Automobilhändlern gehören der Verkauf von neuen und/oder gebrauchten Automobilen, der Verkauf von Ersatzteilen und Zubehör sowie Werkstattservice und Finanzdienstleistungen.

Der Servicequalität kommt für die Zufriedenheit von Kunden eine zentrale Bedeutung zu /SCW01/. Gute Serviceleistungen wirken sich zudem auf die nächste Kaufentscheidung aus /PAT21/. Rapp geht sogar davon aus, dass die Qualität des Service entscheidender ist als die des Fahrzeugs selbst /RAP01/. Schwarze zufolge beeinflusst ein erstklassiger Service die Wahrnehmung des Kunden derart positiv, dass dieser die Qualität des technischen Produkts überschätzt. Trotzdem, so der Autor, sei die Fahrzeugqualität keineswegs unwichtig: Im Fall von Mängeln wirke sie als „Knock-out-Kriterium“ /SCW01/.

Ein ungeplanter Werkstattaufenthalt aufgrund von Funktionsausfällen am Fahrzeug kann im Verhältnis des Kunden zum Produkt eine Vertrauenskrise auslösen. Ist die Werkstatt nicht in der Lage, diese Krise adäquat zu bewältigen, kann eine negative Einstellung zur gesamten Marke die Folge sein /PUT01/.

2.5.1 Werkstattarten und Kundenkreise

In Hinsicht auf die Art der Werkstatt kann zwischen freien Werkstätten, Discounter-Ketten und Werkstätten mit vertraglicher Bindung an bestimmte Hersteller unterschieden werden.

Die Kunden von Automobilwerkstätten lassen sich den folgenden Gruppen zuordnen:

- Kunden, deren Automobil ihr „Ein und Alles“ ist: Diese suchen eher Vertragswerkstätten auf; Kosten spielen dabei keine entscheidende Rolle. Das Hauptinteresse gilt der Automobiltechnik.
- Eher konservative, loyale Kunden, die marken- und werkstatttreu sind und ihre Fahrzeuge regelmäßig in Vertragswerkstätten warten lassen: Diesen Kunden geht Qualität vor Quantität, und sie erwarten, dass dies bei einer Vertragswerkstatt mehr gewährleistet ist. Sie legen Wert auf persönliche Kontakte und zeigen großes Vertrauen.
- Kunden, die nach Ablauf der Garantiezeit, vor allem aus Kostengründen, freie Werkstätten frequentieren und ihr Fahrzeug dort regelmäßig warten lassen.
- Preisbewusste Kunden, die möglichst wenig in die Reparatur ihres Fahrzeugs investieren möchten: Diese lassen sicherheitsrelevante Reparaturen und solche, für die spezielle Werkzeuge notwendig sind, bei Vertragswerkstätten, Routinearbeiten dagegen bei freien Werkstätten ausführen.
- Berufstätige Kunden mit wenig Zeit: Bei ihnen sind die Kosten eher nachrangig, sodass Vertragswerkstätten meist bevorzugt werden.
- Kunden, die ihr Fahrzeug tunen lassen, nutzen dafür spezielle Tuning-Werkstätten.
- Kunden, die aus prinzipiellen oder Kostengründen die preisgünstigste Werkstattvariante wählen oder selbst reparieren und die das Auto nur als Transportmittel betrachten: Hier dürften andere Faktoren, wie z. B. Zeit oder persönliche Betreuung, keine Rolle spielen.
- Kunden, die ihr Fahrzeug aus Kostengründen oder auch zum Vergnügen selbst reparieren: Diese Kunden kaufen vornehmlich Gebrauchtwagen, bei denen sie Defekte noch eigenhändig beheben können. Sie versuchen Werkstattbesuche so weit wie möglich zu vermeiden und wenden sich in Notfällen eher an freie Werkstätten.

2.5.2 Gründe für Werkstattaufenthalte und Verärgerungsgrad

Bei Werkstattbesuchen sind die Ausgangserwartungen der Kunden grundsätzlich neutral bis negativ. Im Einzelnen richten sie sich nach dem jeweiligen Grund des Besuchs sowie nach vergangenen Erfahrungen. Werkstattbesuche kosten meist Zeit und Geld. Im Rahmen einer eigenen Recherche konnte festgestellt werden, dass spontane Antworten auf die Frage „Wie findest du Werkstattbesuche?“ so gut wie nie positiv ausfielen. Im Gegenteil hatte jeder Befragte schon einmal eine negative Erfahrung gemacht und berichtete sofort ausführlich davon, ähnlich einem Reisebericht über die Episoden eines unerfreulichen Urlaubs.

Mögliche Gründe, eine Werkstatt aufzusuchen, sind z. B.: Inspektion, Wartung, außerplanmäßige Reparaturen, Pannen („Liegenbleiber“), TÜV-Fälligkeit, Reifenwechsel, Winter- oder Reisecheck, Kauf von Zubehör, Auffüllen von Betriebsmitteln, Aktionen und persönliche Kontakte. Die Erwartungen und der Grad der Verärgerung unterscheiden sich dabei in Abhängigkeit vom jeweiligen Grund des Besuchs.

In Tabelle 2 wurde den wichtigsten Gründen für einen Werkstattbesuch der jeweilige Grad der voraussichtlichen Verärgerung (von 0 +: neutral/geringe Freude bis – –: hoher Verärgerungsgrad) zugeordnet.

	Gründe, Werkstätten aufzusuchen	Grad der Verärgerung	Bewertung
1	Sicherheitscheck Check vor großen Reisen Neuwagen-vorstellungen	Nur Zeitaufwand, der möglicherweise verärgert, meist neutral aufgenommen wird. Kein Pflichttermin, sondern eigene Entscheidung, die der eigenen Sicherheit oder der Information gilt.	0 +
2	Inspektion Reifenwechsel TÜV, ASU Ölwechsel	Führen zu geringer Unzufriedenheit, da Pflichttermine mit Zeitaufwand und Kosten.	0
3	Lampenwechsel	Termin macht unzufrieden, da in der Vergangenheit technisch wenig anspruchsvolle Tätigkeiten selbst ausgeführt werden konnten. Besuch kostet Zeit und Geld.	–
4	Reparatur von Fehlern	Löst Unzufriedenheit aus, u. a. weil sie oft unerwartet erfolgt. Ein Fahrzeug sollte nicht kaputtgehen; geschieht dies trotzdem, so ist die Unzufriedenheit angesichts des unerwarteten Kosten- und Zeitaufwands hoch.	–
5	Wiederholreparatur	Steigert die Unzufriedenheit, da sich das unangenehme Reparaturerlebnis inkl. Zeit- und Kostenaufwand sowie eingeschränkter Mobilität mehrmals wiederholt.	– –
6	Panne	Erzeugt den höchsten Unzufriedenheitsgrad, da mit sehr vielen zusätzlichen Unannehmlichkeiten verbunden.	– –

Tab. 2: Gründe, Werkstätten aufzusuchen, und Grad der Verärgerung

Tabelle 2 ist zu entnehmen, dass nur die unter Punkt 1 genannten Gründe nicht zu Unzufriedenheit führen. Dies wiederum bedeutet, dass ein Werkstattbesuch grundsätzlich als eher negatives Erlebnis zu betrachten ist. Die Gründe 4 bis 6 lassen sich auf eine nicht zufriedenstellende Produktqualität zurückführen.

In der vorliegenden Arbeit wird die Unzufriedenheit mit dem defekten Fahrzeug selbst nicht behandelt, sondern findet nur als Ursache des Werkstattbesuchs Erwähnung.

2.5.3 Prozesse in Vertragswerkstätten

Definition des Prozesses nach DIN EN ISO 9000 /DEN01/
Ein Satz in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehender Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.

An den Prozessen „vor Kunde“ ist der Kunde selbst beteiligt und kann diese bewerten. Reparatur- oder Wartungsleistung kann der Kunde als Ergebnis dieser Prozesse beurteilen.

Abbildung 16 veranschaulicht die acht Hauptwerkstattprozesse in Vertragswerkstätten in Form eines einfachen Ablaufdiagramms. An den hell hinterlegten Prozessen ist der Kunde beteiligt, an den dunkel hinterlegten Prozessen nicht.

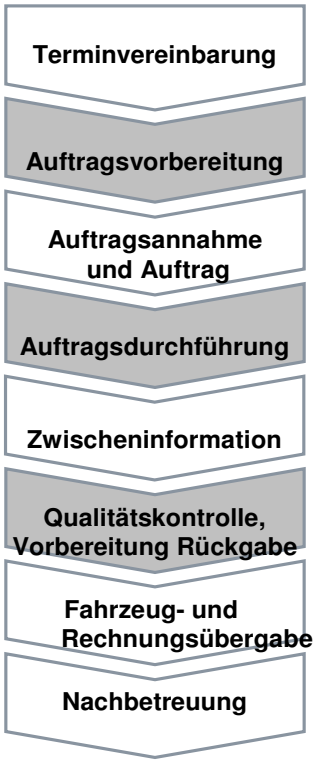

Abb. 16: Hauptwerkstattprozesse

/MAI01/, /TOR01/

Die Prozesse rund um einen Werkstattbesuch können mit Hilfe des **Service-Blueprint-Verfahrens** differenzierter visualisiert werden. Bei diesem Verfahren handelt es sich um ein

Instrument zur Analyse und Visualisierung von Dienstleistungsprozessen, das von Shostack entwickelt wurde /SHO01/.

Grundlage des Verfahrens ist ein Ablaufdiagramm, das die Interaktionen zwischen Dienstleister und Kunde systematisch erfasst. Zugrunde liegt die Vorstellung, dass sich ein Dienstleistungsprozess in einzelne Teilphasen untergliedern lässt.

Bei Weiterentwicklung dieses Verfahrens wird das Diagramm um einen Kundenpfad ergänzt, der die chronologische Abfolge der Prozesse aus Kundensicht darstellt. Innerhalb des Diagramms werden drei Interaktionslinien unterschieden /KAI11/:

- Die „Line of interaction“ (= Kundeninteraktionslinie) markiert die Kontaktpunkte, an denen es zu Interaktionen zwischen Kunde und Dienstleister kommt. An diesen Punkten tritt der Kunde in direkten Kontakt zum Autohaus. Sie müssen dazu genutzt werden, den Kunden zufriedenzustellen und im Idealfall zu begeistern. Außerdem können die Kontakte dazu dienen, den Ärger über defekte Produkte auszugleichen.
- Die „Line of visibility“ (= Sichtbarkeitslinie) zeigt an, wo die Grenze zwischen den für Kunden sichtbaren und unsichtbaren Prozessen verläuft.
- Die „Line of internal interaction“ (= Linie der internen Interaktion) gibt die Abläufe zwischen dem Dienstleister und externen Herstellern wieder.

Abbildung 17 enthält ein Service-Blueprint für Werkstattprozesse. Die dunklen Linien zeigen die Prozesse, an denen der Kunde beteiligt ist, die hellen Linien den Prozessablauf der internen Werkstattaktivitäten.

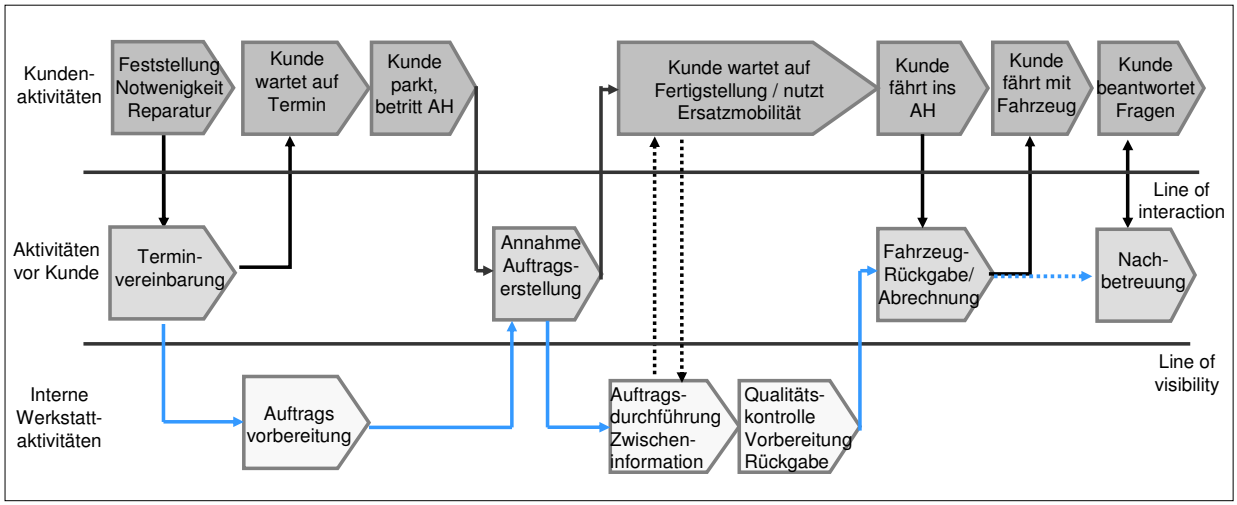

Abb. 17: Service-Blueprint zur Darstellung von Werkstattprozessen

Das Service-Blueprint umfasst Prozesse, die der Kunde durchführt, Prozesse, die an den Kontaktpunkten zwischen dem Kunden und der Werkstatt stattfinden und bei denen er selbst Teil des Prozesses ist, sowie interne Prozesse innerhalb der Werkstatt, die sich der Wahrnehmung des Kunden entziehen.

Prozesse, die der Kunde nur für sich erlebt:

- Kunde stellt die Notwendigkeit der Inspektion oder des Werkstattbesuchs fest.
- Kunde wartet auf den Werkstatttermin.
- Kunde fährt zum Händler, parkt, betritt den Servicebereich.
- Kunde wartet auf Fertigstellung des Fahrzeugs, nutzt Ersatzmobilität.
- Kunde sucht das Autohaus auf, um sein Fahrzeug abzuholen.
- Kunde fährt mit repariertem Fahrzeug fort.

Prozesse, die der Kunde miterlebt:

- Terminvereinbarung
- Auftragsannahme
- Zwischeninformation
- Fahrzeug- und Rechnungsübergabe
- Nachbetreuung

Interne Prozesse, die der Kunde nicht miterlebt:

- Auftragsvorbereitung
- Auftragsdurchführung
- Qualitätskontrolle/Vorbereitung Fahrzeugrückgabe

Neben den Prozessen, an denen der Kunde beteiligt ist, dürfen auch die **internen Prozesse**, wie Auftragsvorbereitung, qualitative hochwertige Reparatur oder Wartung, anschließende Qualitätskontrolle und Vorbereitung der Fahrzeugrückgabe, nicht vernachlässigt werden. Sie sind die Grundbedingung für eine hohe Qualität und zufriedene Kunden. So freundlich der Kunde auch behandelt wird: Seine Unzufriedenheit wird bleiben, wenn er die Werkstatt wegen einer Wiederholreparatur erneut aufsuchen muss. Zugleich sind diese Prozesse jedoch nicht dazu geeignet, den Kunden nachhaltig zufriedenzustellen, da dieser eine erfolgreiche Reparatur bereits erwartet. Die wenigsten Kunden dürften nach einem Werkstattbesuch hocherfreut davon berichten, dass ihr Automobil erfolgreich repariert wurde.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass ein funktionsfähiges Fahrzeug die Voraussetzung für die Zufriedenheit eines Kunden bildet. Ist ein Werkstattbesuch dennoch erforderlich, so sollte der gesamte Werkstattprozess fehlerfrei und kundenfreundlich verlaufen.

Grundsätzlich gilt:

Service-Qualität =
Arbeitsqualität (Wartung oder Instandsetzung) **+ Betreuungsqualität** (Dienstleistungen)

Der Begriff „Arbeitsqualität“ bezeichnet die „technische Qualität“, d. h. jene Tätigkeiten, die am Fahrzeug verrichtet wurden, um dieses wieder in einen einwandfreien fahrtechnischen Zustand zu versetzen. Die entsprechenden Leistungen werden nicht vor den Augen des Kunden erbracht, sodass dieser die Arbeitsqualität nur in Gestalt des Prozessergebnisses beurteilen kann.

Die Betreuungsqualität betrifft dagegen Dienstleistungen, die der Kunde an den Kundenkontaktpunkten in der Werkstatt erlebt.

Die Gesamtzufriedenheit mit dem Werkstattservice setzt sich aus Bewertungen zu einer Reihe von Dienstleistungsmerkmalen zusammen, die unterschiedlich zu gewichten sind und sich verschieden stark auswirken /SCE01/.

Abschließend sollen noch einige ergänzende Aspekte zur Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten angesprochen werden:

Gefragt, worauf sich der Erfolg seines Unternehmens gründe, führte der Geschäftsführer eines mit Preisen ausgezeichneten Autohauses Folgendes aus: „Die Kundenorientierung ist der Schlüssel! Man muss die Kunden beachten, tolerant sein, auf eine positive Körpersprache achten, man muss auf sie eingehen, sie persönlich behandeln, sie ernst nehmen, ehrlich und freundlich sein. Außerdem muss man Vertrauen in die Mitarbeiter haben, auf Verbesserungsvorschläge hören, regelmäßige Besprechungen durchführen und die Weiterbildung fördern“ /I/.

Der Serviceleiter eines anderen für Kundenzufriedenheit bekannten Autohauses beschrieb den Idealzustand aus Kundensicht folgendermaßen: „Vorne, beim Empfang, müsste die persönliche Atmosphäre eines Tante-Emma-Ladens herrschen, und hinter der Theke, im Werkstattbereich, den der Kunde nicht mehr sieht, müsste ein Hightech-Bereich sein“ /I/.

Besonders Serviceberater üben einen erheblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aus: Sie stellen eine Verbindung zwischen Kunde und Werkstatt her. Als Serviceberater werden meist Kraftfahrzeugmechaniker oder Kraftfahrzeugmeister mit langjähriger Berufserfahrung eingesetzt. Sie sollten sowohl über ein fundiertes technisches Fachwissen als auch über soziale Kompetenzen wie Empathie und Menschenkenntnis verfügen /KET01/.

Als weiterer wichtiger Aspekt, der die Zufriedenheit von Kunden indirekt beeinflusst, ist schließlich auch die Zufriedenheit des Personals von Autohäusern zu erwähnen. Diese hängt maßgeblich von der Unterstützung durch den Hersteller ab, etwa in Form von Schulungen oder einer schnellen, kompetenten Reparaturhilfe.

3 Informationsgewinnung von Personen

Wie in Kapitel 2 erläutert wurde, ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, die Anforderungen der Kunden und den Grad ihrer Zufriedenheit messbar zu machen. Die so gewonnenen Daten dienen zum einen der Integration neuer Kundeninformationen in das Unternehmen und zum anderen zur Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen, die in der Vergangenheit eingeführt wurden.

Kapitel 3 bietet einen Überblick über verschiedene Verfahren, mit deren Hilfe sich Informationen von Personen gewinnen lassen.

Die im Rahmen dieser Arbeit vorgestellte empirische Untersuchung (s. Kapitel 4) verfolgt den Anspruch, möglichst viele Qualitätsmerkmale zu ermitteln, die zu einer vollkommenen Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten führen. Für diese Studie, die ergänzend zu den bei einem Automobilhersteller bereits angewandten Methoden durchgeführt wurde, galt es zunächst geeignete Messverfahren auszuwählen.

Im folgenden Abschnitt werden Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit erläutert, bewertet und auf ihre Eignung hin überprüft. Im Anschluss werden mehrere wissenschaftliche Studien zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Werkstätten beschrieben. Besondere Aufmerksamkeit richtet sich dabei auf die verwendeten Messverfahren sowie auf die Aussagen, die mit Blick auf Kundenzufriedenheitsmerkmale getroffen werden.

Es folgt eine Darstellung der Verfahren, die ein Automobilhersteller aktuell zur Messung der Kundenzufriedenheit mit seinen Vertragswerkstätten nutzt.

Abschließend werden unter den vorgestellten Verfahren jene ausgewählt, die sich für die empirische Untersuchung am besten eignen.

3.1 Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit

Zur Messung von Kundenzufriedenheit stehen Unternehmen unterschiedliche Verfahren zur Verfügung.

Eine kundengerechte Qualität zu gewährleisten setzt das Wissen um die Anforderungen der Kunden an Produkte und Dienstleistungen voraus /SCW01/. Unternehmen müssen also in Erfahrung bringen, mit welchen Merkmalen Kunden wie stark und aus welchen Gründen zufrieden bzw. unzufrieden sind und was sie in Zukunft erwarten. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die Zufriedenheit ihrer Kunden nicht nur eine wichtige Ergebnisgröße des bisherigen Vorgehens, sondern auch eine Steuerungsgröße für künftiges Handeln darstellt /TOE01/.

Ähnlich wie die Abgrenzung zwischen den Begriffen „Qualität“ und „Kundenzufriedenheit“ wird auch die Zuordnung der entsprechenden Messmethoden in der Literatur unterschiedlich bewertet. So bezeichnen einige Autoren die Verfahren zur Messung von Dienstleistungsqualität als Methoden zur Kundenzufriedenheitsmessung oder umgekehrt.

Bruhn beispielsweise versteht merkmals- und ereignisorientierte Verfahren als „Ansätze zur Messung von Dienstleistungsqualität“ /BRU21/. Töpfer /TOE11/ und Homburg/Koschate /HOM05/ dagegen charakterisieren diese Ansätze als „Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit“.

Kaiser /KAI11/ zufolge sind alle bei Bruhn benannten Dienstleistungsqualitätsverfahren als „Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit“ zu betrachten.

In Abschnitt 2.3 wurde bereits aufgezeigt, welche Schwierigkeiten sich bei der Bestimmung von Qualitätsmerkmalen für Dienstleistungen ergeben. Dazu gehört vor allem der Umstand,

dass der Kunde häufig am Erstellungsprozess teilnimmt und Dienstleistungen zum Teil immateriell sind.

Es lässt sich argumentieren, dass mit Hilfe von Qualitätsmethoden nur inhärente Qualitätsmerkmale abgefragt werden können, während Verfahren wie die Frequenz-Relevanz-Analyse und die Critical-Incident-Methode zur Messung von Kundenerlebnissen dienen. Vor diesem Hintergrund können diese Verfahren als geeignet gelten, die Kundenzufriedenheit mit Dienstleistungserlebnissen zu ermitteln.

In den folgenden Abschnitten werden einzelne Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit vorgestellt. Nach einer Diskussion der Vor- und Nachteile wird die Verwendbarkeit jedes Verfahrens in Bezug auf die empirische Untersuchung überprüft. Grundsätzlich hat sich eine Einteilung der Kundenzufriedenheitsverfahren nach Andreasen /AND01/ als sinnvoll durchgesetzt. Diese Einteilung wurde überarbeitet und liegt der Übersicht in Abbildung 18 /ILZ01/, /SCE01/, /LIN01/, /STN01/ zugrunde.

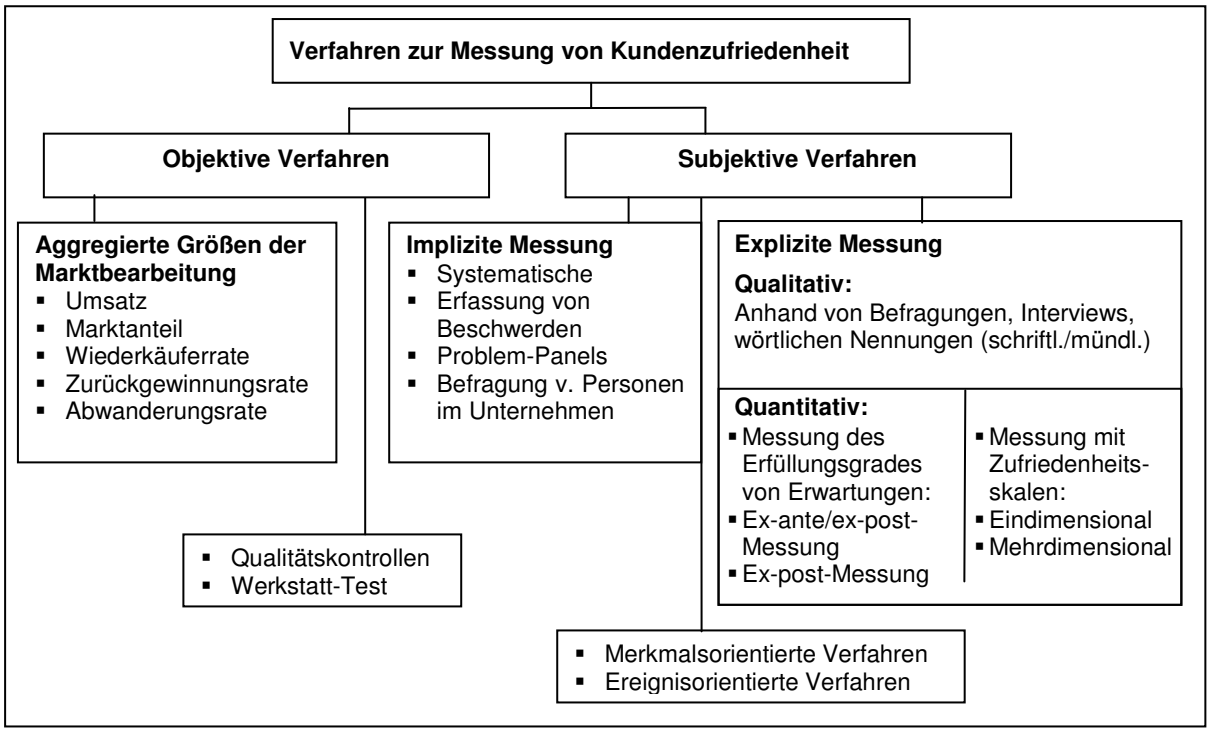

Abb. 18: Übersicht über Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit

Die Einteilung der im Folgenden dargestellten Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit erfolgt in Anlehnung an Beutin /BEU01/.

3.1.1 Objektive und subjektive Verfahren

Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit werden zunächst in objektive und subjektive Verfahren unterteilt.

3.1.1.1 Objektive Verfahren

Objektive Verfahren erfassen die Kundenzufriedenheit anhand beobachtbarer Größen (Indikatoren), die nicht durch die persönliche, subjektive Wahrnehmung beeinflusst werden.

Hierunter fallen Indikatoren für die Marktbearbeitung wie z. B. Absatz, Umsatz, Marktanteil, Wiederkaufs- und Eroberungsrate, Zurückgewinnungs- und Abwanderungsrate sowie Qualitätskontrollen. Von diesen Größen werden indirekt Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit gezogen /SCA01/.

Ein Beispiel: Der Werkstatt-Test

Dieses Verfahren wird zur Überprüfung der Qualitätsmerkmale und damit zur Sicherstellung der Servicequalität in Automobilwerkstätten angewandt. Profitester durchlaufen verdeckt alle Serviceprozesse vom ersten Anruf im Autohaus bis zur Abholung des reparierten Fahrzeugs. Der Test besteht meist aus zwei Teilen: der Bewertung der Dienstleistungsqualität und jener der Reparaturqualität. Im zweiten Teil müssen vorpräparierte Fehler an einem Fahrzeug erkannt werden.

Dieser Test ist nicht zur Messung von Kundenzufriedenheit geeignet, da hier nur objektive Kriterien, nicht aber subjektive Faktoren überprüft werden können. Es liegt keine echte Kunden-Mitarbeiter-Situation vor. Da der Tester die Reparatur nicht bezahlen muss, ist bei ihm kein realer Leidensdruck vorhanden.

3.1.1.2 Subjektive Verfahren

Subjektive Verfahren messen den Grad der Zufriedenheit des Kunden, wie ihn dieser individuell und subjektiv erlebt. Die Bewertung erfolgt direkt durch den Kunden. Die subjektiven Verfahren lassen sich weiter in qualitative und quantitative Verfahren unterteilen.

Diskussion

Die Aussagekraft objektiver Größen muss hier kritisch beurteilt werden, da sich die Kundenzufriedenheit erst nach einer längeren Zeitspanne auf diese auswirkt. Zudem werden objektive Größen auch von anderen Faktoren, wie z. B. Konjunktur, Werbung oder Angeboten der Konkurrenz, beeinflusst /ILZ11/. Objektive Verfahren sind zur Messung von Kundenzufriedenheit folglich ungeeignet und wurden daher nicht verwendet.

Für die empirische Untersuchung wurde ein subjektives Verfahren gewählt.

3.1.2 Implizite und explizite Verfahren

Bei den subjektiven Verfahren lassen sich je nachdem, ob die Messung direkt oder indirekt erfolgt, implizite und explizite Verfahren unterscheiden.

3.1.2.1 Implizite Verfahren

Implizite Verfahren messen die Zufriedenheit anhand von Indikatoren, die einen mehr oder weniger eindeutigen Rückschluss auf das Maß der Zufriedenheit zulassen. Dazu gehören z. B. Zahl und Inhalt von Beschwerdebriefen sowie die Befragung von Experten /SCE01/.

Implizite Verfahren eignen sich nur bedingt zur Messung von Kundenzufriedenheit. Trotzdem gibt es viele Gründe, sich mit den Beschwerden von Kunden zu beschäftigen /STA12/:

- Durch Auswertung der aus Beschwerden gewonnenen Informationen lässt sich die Qualität verbessern.
- Wird Beschwerdezufriedenheit erreicht, so kann dies die Beziehung zum Kunden verbessern.
- Beschwerden sind aktuell.
- Die Informationen sind konkret und für das Unternehmen kostenlos.
- Wer sich beschwert, hält einen Dialog für sinnvoll und meint, etwas ändern zu können.

Diskussion

Die Auswertung indirekter Daten stellt für Unternehmen eine Notwendigkeit dar: Sie können wertvolle Hinweise darauf geben, wo Verbesserungspotenziale liegen und was an den Produkten und Dienstleistungen dringend verbessert werden muss. Zur direkten Messung von Kundenzufriedenheit eignen sich solche Daten jedoch nicht.

Im Übrigen ist zu berücksichtigen, dass sich 50–80 % aller unzufriedenen Kunden nicht beschweren, da sie eine Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Unternehmen für aufwendig und aussichtslos halten /STA02/.

3.1.2.2 Explizite Verfahren

Explizite Verfahren ermitteln den Grad der Zufriedenheit des Kunden unmittelbar. Kunden werden direkt zu ihrer Zufriedenheit befragt. Die expliziten Verfahren können in qualitative und quantitative Verfahren unterteilt werden.

Im Rahmen der empirischen Studie wurden die Probanden explizit befragt.

3.1.3 Qualitative und quantitative Verfahren

Um die Qualität ihrer Leistungen zu überprüfen, können Dienstleister qualitative und quantitative Verfahren anwenden /MUE01/. Bei beiden handelt es sich um explizite Verfahren.

Die Unterscheidung richtet sich dabei nach der Art des zu untersuchenden Datenmaterials. Bei der qualitativen Forschung wird die Erfahrungsrealität zunächst verbalisiert, während sie dem quantitativen Ansatz zufolge numerisch beschrieben wird /BOT41/.

Kleining versteht qualitative Daten als Teil der erlebten Alltagswelt. Quantifizierungen dagegen, so der Autor, griffen Mengen oder Häufigkeiten aus dem Alltagsleben heraus und reduzierten die Welt auf Zahlen /KLI01/. In der Wissenschaft findet vor allem der quantitative Ansatz Verwendung.

Tabelle 3 zeigt Unterschiede zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden auf.

Forschungs-methode	Qualitativ	Quantitativ
Form	Z. B. qualitative Interviews, Gruppendiskussionen, wenig standardisierte Vorgaben, Reihenfolge der Nennungen flexibel, Antwortmöglichkeiten unbeschränkt	Z. B. Fragebögen (Interviews, telefonisch, schriftlich), vollstandardisiert und strukturiert, Datenreduktion
Stichprobe	Nicht repräsentative, kleine Stichprobe	Große, repräsentative Stichprobe
Auswertung	Auswahl der Verbaldaten und Kategorisierung	Quantitativ-statistische Auswertung
Vorteile	▪ Neue Sachverhalte entdecken ▪ Unklarheiten beseitigen ▪ Hintergründe erfragen ▪ Wahrer, vollständiger und tiefer Informationsgehalt ▪ Fokus auf für den Teilnehmer relevante Sachverhalte ▪ Miterleben von Betroffenheit	▪ Vergleichbarkeit repräsentativer Ergebnisse ▪ Ermittlung statistischer Zusammenhänge ▪ Zeitliche Veränderungen von Daten ▪ Überprüfung und Ermittlung statistischer Zusammenhänge
Nachteile	▪ Zeit- und kostenintensiv ▪ Aufwendig, vor allem die Auswertung ▪ Keine Ableitung von Mengenangaben	▪ Kein individuelles Eingehen auf Testperson möglich ▪ Keine Ursachenermittlung ▪ Keine Verbesserungsvorschläge

Tab. 3: Unterschiede zwischen qualitativen und quantitativen Verfahren /IMI/

Nach einer Untersuchung der Vereinigung ESOMAR waren nur 14 % der kommerziellen Marktforschungsaktivitäten in 2005 qualitativ und 83 % quantitativ. Davon erfolgten 21 % telefonisch, 24 % face-to-face und 13 % online /KLI11/.

In den empirischen Sozialwissenschaften werden Daten zu etwa 90 % mittels Befragungen erhoben. Zur Anwendung kommen meist die Interviewtechnik oder die Fragebogentechnik /BOT31/. Die wichtigsten Grundtechniken zur Erhebung qualitativer Daten mit Hilfe von Befragungen bilden nichtstandardisierte oder teilstandardisierte Interviews, die in einer Vielzahl

von Varianten auftreten und von Bortz/Döring ausführlich beschrieben werden. Dazu gehören narrative, problemorientierte und fokussierte Interviews /BOT41/.

Die übliche Form einer qualitativen Befragung ist das Leitfadeninterview. Der Leitfaden gibt den Rahmen für Datenerhebung und Datenanalyse vor, sodass sich verschiedene Interviews miteinander vergleichen lassen. Dennoch können aus der Befragungssituation heraus auch neue Fragen entwickelt und gestellt werden.

Interviews können anhand der **folgenden Merkmale** klassifiziert werden:

- **Umgebung der Befragung**, z. B. Befragung in Wohnräumen der Probanden, auf der Straße oder im Autohaus.
- **Grad der Standardisierung**: Bei strukturierten Befragungen sind Wortlaut und Abfolge der Fragen eindeutig festgelegt und für den Interviewer verbindlich, wohingegen einem halb- oder teilstrukturierten Interview ein Interview-Leitfaden zugrunde liegt. Der Interviewer gibt Art und Inhalte des Gesprächs mehr oder weniger verbindlich vor. Eine dritte Form des Interviews ist das unstrukturierte Interview, bei dem Inhalt und Reihenfolge der gestellten Fragen vollkommen offen bleiben.
- **Anzahl der Befragten**, z. B. Einzel- oder Gruppenbefragung.
- **Form der Kommunikation**: mündlich oder schriftlich. Da bei einer schriftlichen Befragung keine Rückfragen möglich sind, sollten die Fragen leicht verständlich und eindeutig formuliert werden. Als nachteilig zeigt sich die häufig geringe Rücklaufquote. Ein Nachteil mündlicher Befragungen besteht darin, dass ein Einfluss des Interviewers nicht ausgeschlossen werden kann. Mündliche Verfahren können völlig offen bis vollständig standardisiert sein. Sie werden meist telefonisch mit Hilfe des Systems CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) durchgeführt.
- **Art der Fragen**, d. h. geschlossene oder offene Form der Fragestellung. Geschlossene Fragen können z. B. nur mit Ja oder Nein beantwortet werden.
- **Verwendetes Kommunikationsmedium**: Face-to-face-Interview, telefonische oder computervermittelte Befragung. Eine Online-Befragung bietet folgende Vorteile: Bei der Auswertung liegen die Daten bereits in elektronischer Form vor. Ein Versenden von Fragebögen erübrigt sich; zudem können multimediale Mittel eingesetzt und die Abfolge der Fragen kann variiert werden. Als nachteilig wird dagegen oft der Umstand betrachtet, dass nur spezielle Personengruppen an Online-Befragungen teilnehmen und aus diesem Grund eine Vorselektierung der Teilnehmer stattfindet.

Qualitative Verfahren messen in erster Linie ereignisorientiert, quantitative Verfahren dagegen überwiegend attributspezifisch /MOE01/.

Die Auswertung der qualitativ ermittelten Daten kann mit Hilfe einer qualitativen oder quantitativen Inhaltsanalyse erfolgen. Die quantitative Inhaltsanalyse erfasst einzelne Merkmale von Texten, indem sie Textteile bestimmten Kategorien zuordnet, die Operationalisierungen der betreffenden Merkmale darstellen. Die Häufigkeiten der Textteile in den einzelnen Kategorien geben Auskunft über die Merkmalsausprägungen im analysierten Text /BOT11/.

Das hier untersuchte Automobilunternehmen verfügt bereits über einen umfangreichen Bestand an **quantitativen** Kundendaten. Mittels einer qualitativen Untersuchung lassen sich fehlende Informationen ermitteln, welche die quantitativen Daten ergänzen können.

Aus diesem Grund wurden in der vorliegenden empirischen Untersuchung **qualitative teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviews in-home und face-to-face durchgeführt.** Zur Auswertung der ermittelten Daten wurde eine **quantitative Inhaltsanalyse** vorgenommen.

In einem zweiten Schritt folgte eine **schriftliche, vollstandardisierte Online-Befragung** anhand eines Fragebogens. **Der Fragebogen bestand aus einem quantitativen Teil mit geschlossenen und einem weiteren Teil mit offenen Fragen.**

3.1.4 Ereignis- und merkmalsorientierte Verfahren

Neben der Zuordnung zu impliziten und expliziten Verfahren kommt bei subjektiven Verfahren auch eine Unterteilung in ereignis- und merkmalsorientierte Verfahren in Betracht.

3.1.4.1 Ereignisorientierte Verfahren

Ereignisorientierte Verfahren basieren auf der Annahme, dass sich ein Zufriedenheitsurteil aus der Wahrnehmung und der psychischen Verarbeitung der Ereignisse während eines Dienstleistungsprozesses ergibt /STA05/. Kundenzufriedenheit gilt als Ergebnis der Bewertung von einzelnen Ereignissen, die zwischen Anbieter und Kunde stattfinden /HOM26/.

Im Rahmen eines ereignisorientierten Verfahrens werden Kunden nicht nach einzelnen Merkmalen, sondern nach als besonders wichtig empfundenen Kundenkontaktereignissen oder mehreren miteinander verknüpften Ereignissen befragt. Dabei kann es sich um aufeinanderfolgende Einzelprozesse – bei einem Werkstattbesuch etwa die einzelnen Serviceprozesse – oder um zeitlich voneinander unabhängige Erlebnisse innerhalb der vorangegangenen Jahre handeln. Ein besonders kritisches Ereignis aus der Vergangenheit kann die Erwartungen an Folgeerlebnisse und die Grundeinstellungen nachhaltig beeinflussen.

Der zugrunde liegende Ansatz geht davon aus, dass sich Menschen vor allem an Episoden oder Ereignisse und nicht an einzelne Merkmale erinnern. Darüber hinaus können mit Hilfe dieser Verfahren auch neue Erkenntnisse erfragt werden: Die Probanden werden nicht auf einige wenige zu bewertende Merkmale festgelegt.

Ereignisorientierte Messmethoden berücksichtigen den Prozesscharakter von Dienstleistungen aus Kundensicht. Sie eröffnen dem Kunden die Möglichkeit, qualitative Aussagen zu einzelnen Episoden zu treffen und seine Erlebnisse ungefiltert zu schildern. Der Inhalt solcher Aussagen ist statistisch schwer zu erfassen; hier können Inhaltsanalysen zur Auswertung genutzt werden /BRU02/.

Zu den **ereignisbezogenen Verfahren** zählt Homburg /BEU01/ die Frequenz-Relevanz-Analyse (FRAP) und die Critical Incident Technique (CIT), die bei Bruhn /BRU21/ als Dienstleistungsqualitätsmethoden bezeichnet werden.

Frequenz-Relevanz-Analyse (FRAP)

Die „**Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme“, kurz: FRAP**, ordnet Bruhn /BRU21/ den sogenannten problemorientierten Verfahren zu. Es handelt sich dabei um ein ereignisorientiertes Verfahren, mit dem ausschließlich negative Erfahrungen gemessen werden. Problemorientierte Ansätze erfassen grundsätzlich nur kritische Negativereignisse.

Diese Verfahren beruhen auf dem Grundgedanken, dass Probleme umso dringlicher behoben werden müssen, je ärgerlicher und bedeutsamer sie aus Kundensicht wirken /STA12/.

Mit Hilfe der FRAP wird ermittelt, mit welcher Häufigkeit (Frequenz) Probleme auftreten, wie bedeutsam (relevant) sie sind und welche Maßnahmen Kunden als Folge eines Problems in Erwägung ziehen /STA03/.

Vorgehensweise bei der FRAP /HOE01/**:**

1. Ermittlung von Problemfeldern in Workshops oder Interviews
2. Entwurf eines Fragebogens
3. Bewertung von Problemrelevanz und Ausmaß der Auswirkungen durch den Kunden
4. Feststellen der Häufigkeit, mit der ein Problem auftritt
5. Ursachenermittlung

In der vorliegenden empirischen Untersuchung wurden zur Bestimmung der Hauptproblemfelder leitfadengestützte, teilstrukturierte Interviews verwendet.

Es wird davon ausgegangen, dass kritische Vorfälle so stark im Langzeitgedächtnis verankert bleiben, dass sich Personen auch nach einem längeren Zeitraum an sie erinnern und sie ungestützt wiedergeben können. Interviewte Personen berichten vor allem über für sie wichtige Erlebnisse aus der Vergangenheit.

Da vorrangig bedeutsame Vorfälle im Gedächtnis bleiben, spricht bereits die Tatsache, dass überhaupt eine entsprechende Erinnerung vorliegt, für die Relevanz eines Merkmals. Bezieht sich eine starke Erinnerung auf eine Teilleistung, so kann daraus geschlossen werden, dass diese für den Kunden subjektiv von herausragender Bedeutung ist /ZIE01/.

Aus mündlichen Schilderungen während der Interviews lassen sich sehr konkrete und operationale Handlungsempfehlungen für Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit ableiten /STA05/.

Zur Priorisierung der Problemfelder wurde ein Fragebogen entwickelt; einen Ausschnitt zeigt Abbildung 19.

Fragebogen zur Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten

Bitte geben Sie für jedes folgende Problem an, ob es bei Ihnen schon einmal auftrat, und wenn ja, wie stark Sie dieses Problem empfunden haben.

Wertung Gewichtung	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Das hat mich nicht geärgert						
Das ärgert mich zwar, doch das kann schon mal passieren						
Das ärgert mich ziemlich						
Das ärgert mich stark						
Das ärgert mich so sehr, dass ich erwäge, die Werkstatt zu wechseln						
Das hat mich so geärgert, dass ich erwäge, zu einer anderen Automobilmarke zu wechseln						

Frage 1. Mussten Sie wiederholt die Werkstatt aufsuchen, weil der Fehler nicht behoben wurde?					Gewichtung	1	2	3	4	5	6
Dieses Problem hatte ich schon	Ja		Nein								

Abb. 19: Fragebogen zur Frequenz-Relevanz-Analyse

Der Fragebogen fordert dazu auf, anzugeben, ob ein Problem bereits aufgetreten ist und welches Ausmaß an Verärgerung der Kunde empfindet. Eine Priorisierung der Merkmale nach dem Grad der Verärgerung ist notwendig, um daraus ableiten zu können, welche Themen für den Kunden wichtig sind, welche zuerst bearbeitet werden müssen und welche Maßnahmen sich am stärksten auf die Kundenzufriedenheit auswirken.

Nachdem die Kunden die FRAP-Fragebögen ausgefüllt haben, erfolgt eine Auswertung der Ergebnisse in Tabellenform. Eine Beispieltabelle ist in Tabelle 4 dargestellt /STA12/.

Kundenproblem	Häufigkeit der Nennung	Durchschnittl. Relevanz	Relevanz-wert	PWI	Rang
Auftragserledigung mangelhaft	16	4,2	67,2	7,38	6
Lange Wartezeit	16	1,8	27,0	2,97	7
Verschmutztes Fahrzeug	32	3,0	96,0	10,55	5
Terminüberschreitung	51	2,1	107,1	11,77	4
Unverständliche Rechnung	52	3,2	166,4	18,28	3
Unfreundliche Bedienung	63	2,4	151,2	16,61	2
Nicht vereinbarte Arbeiten	72	4,1	295,2	32,44	1
Summe	301		910,1	100,00	

Tab. 4: Beispiel zur Berechnung von Problemwertindex (PWI) und Rang bei der Frequenz-Relevanz-Analyse

Der Problemwertindex wird wie folgt berechnet:

$$\textbf{Problemwertindex (PWI)} = \frac{\textbf{Relevanzwert x 100}}{\textbf{Summe der Relevanzwerte}}$$

Grafisch lassen sich die Ergebnisse in Form eines Paretodiagramms veranschaulichen, wobei die Probleme als Balken in absteigender Reihenfolge nach ihrem PWI auf der Abszisse angeordnet und anschließend deren kumulierte Summen eingetragen werden.

Als weitere Form der grafischen Darstellung kommt die FRAP-Matrix in Frage: Auf der horizontalen Achse wird die prozentuale Frequenz, auf der Vertikalen die durchschnittliche Relevanz pro Problem wiedergegeben. Im rechten oberen Quadranten finden sich dann die Probleme mit der höchsten Priorität.

Diskussion

Die Frequenz-Relevanz-Analyse bietet den Vorteil, dass sie wenig Aufwand erfordert und zugleich dem Anspruch der Wissenschaftlichkeit gerecht wird /ZIN01/. Dieses ereignisorientierte Verfahren ist zur Priorisierung von negativen Werkstatterlebnissen als Ergänzung der vorhandenen merkmalsorientierten Verfahren geeignet.

In der vorliegenden empirischen Studie wird das FRAP-Verfahren zur Priorisierung der Kundenaussagen eingesetzt.

Als weiteres ereignisorientiertes Verfahren wird die Critical Incident Technique vorgestellt.

Critical Incident Technique (CIT)

Das CIT-Verfahren geht auf Flanagan /FLA01/ zurück und sieht die Befragung von Kunden nach ihren positiven und negativen kritischen Dienstleistungserlebnissenvor.

Den Kunden wird dabei folgende Frage gestellt: „Denken Sie an einen Vorfall, bei dem Sie als Kunde einen besonders zufriedenstellenden bzw. besonders unbefriedigenden Service erlebt haben. Bitte beschreiben Sie Ihre positiven und negativen Erlebnisse.“ Die Antworten werden anschließend bestimmten Kategorien zugeordnet. Die Häufigkeit der Nennungen einer bestimmten Kategorie gibt das Ausmaß ihrer Wichtigkeit an. Die Ereignisse werden mit Hilfe standardisierter offener Fragen erfasst /BRU21/. Das CIT-Verfahren weist einen hohen Grad an empirischer Erprobung auf /KAI21/.

Kundenerlebnisse finden während einer Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden statt, wobei kritische Erlebnisse als Schlüsselerlebnisse gelten /MEF31/. Wie die FRAP beruht auch das CIT-Verfahren auf der Feststellung, dass dem Kunden außergewöhnliche Vorfälle besonders in Erinnerung bleiben /STA03/.

Diskussion

Bei der CIT-Befragung werden Kunden gebeten, besonders kritische Ereignisse zu benennen. Nur selten genannte Faktoren werden bei der Auswertung häufig nicht weiter verfolgt. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, dass bei wenigen negativen Nennungen Zufriedenheit vorliegt, sodass hinsichtlich des betreffenden Merkmals kein Handlungsbedarf besteht. Denkbar ist jedoch auch, dass sich Kunden deshalb nicht negativ geäußert haben, weil ihre Erwartungen von vornherein gering waren. Erfahrungen, die solchen geringen Erwartungen entsprechen, können gleichwohl Unzufriedenheit auslösen. Zudem liegt es nahe, dass Kunden mit hohen Erwartungen positive Erlebnisse für selbstverständlich halten und sie daher nicht explizit zum Ausdruck bringen. Das Fehlen positiver Nennungen deutet also nicht zwangsläufig auf Unzufriedenheit beim Kunden hin. Ausschließlich von der Anzahl sowohl positiver als auch negativer Nennungen auf die Wichtigkeit einzelner Merkmale zu schließen kann folglich zu falschen Ergebnissen führen.

3.1.4.2 Merkmalsorientierte Verfahren

Merkmalsorientierte Verfahren basieren auf der Annahme, dass Kunden auf einzelne Qualitätsmerkmale achten, diese einzeln bewerten und dass sich die Gesamtzufriedenheit aus der Bewertung der einzelnen Merkmale zusammensetzt /MEF51/.

Die in Unternehmen am häufigsten verwendeten merkmalsorientierten Verfahren sind die multiattributiven Verfahren.

Im Rahmen der in dieser Arbeit vorgestellten empirischen Studie kommen leitfadengestützte Interviews sowie eine anschließende Frequenz-Relevanz-Analyse als ereignisorientiertes Verfahren zur Anwendung.

3.1.5 Ein- und mehrdimensionale Verfahren

Ein- und mehrdimensionale Verfahren sind den quantitativen Verfahren zuzuordnen. Die Unterscheidung richtet sich danach, ob ein- oder mehrdimensionale Zufriedenheitsskalen zur Messung der Kundenzufriedenheit eingesetzt werden. In beiden Fällen gibt der Kunde die Zufriedenheit an, die er in Hinsicht auf eine erhaltene Leistung empfindet. Ein- und mehrdimensionale Verfahren gehören damit zu den merkmalsorientierten Verfahren /ILZ01/.

3.1.5.1 Eindimensionale Verfahren

Mit Hilfe eindimensionaler Verfahren wird nur eine inhaltliche Dimension der Kundenzufriedenheit gemessen. Gegenstand der Befragung ist meist ausschließlich die Gesamtzufriedenheit des Kunden. Die auf diese Weise gewonnenen Informationen können einzig darüber Auskunft geben, ob überhaupt Handlungsbedarf zur Verbesserung der Zufriedenheit besteht.

3.1.5.2 Mehrdimensionale oder multiattributive Verfahren

Multiattributive Verfahren finden in Unternehmen am häufigsten Verwendung /BRU31/. Anhand von Zufriedenheitsskalen werden hier mehrere Dimensionen, wie z. B. Zufriedenheit und Wichtigkeit, gemessen.

Schamberger vertritt die Ansicht, dass sich Zufriedenheit als multiattributives Konstrukt aus vielen Einzelzufriedenheiten zusammensetzt. Die Gesamtzufriedenheit ist also die Summe der einzeln zu gewichtenden Teilzufriedenheiten /SCA01/.

Um die verschiedenen Dimensionen zu ermitteln, werden Kunden in der Regel dazu aufgefordert, den Grad ihrer Zufriedenheit zu bestimmten vorgegebenen Items auf einer Skala zu bewerten. Die Befragungen werden dabei entweder telefonisch oder in Schriftform durchgeführt.

Diskussion

Multiattributive Verfahren werden oft bevorzugt verwendet, da der geringe Aufwand, den eine Auswertung der Ergebnisse erfordert, Messungen mit einer hohen Zahl von Stichproben zulässt. Es handelt sich um standardisierte Verfahren, die eine einfache und schnelle Auswertung gewährleisten. Die Entwicklungen bei Teilzufriedenheiten lassen sich anhand weiterer Messungen über längere Zeiträume hinweg miteinander vergleichen. Darüber hinaus ist ein Abgleich mit den Daten von Wettbewerbern möglich, die ähnliche Messungen durchführen.

Allerdings ergeben die so gewonnenen Informationen ein unvollständiges, wenig differenziertes Bild auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau. Konkrete Maßnahmen lassen sich aus den Ergebnissen nur schwer ableiten /STA12/.

Mittels multiattributiver Fragebögen kann eine kontinuierliche Leistungsverbesserung gemessen werden. Neue Leistungsfacetten werden dagegen nicht erfasst. Huber /HUB21/ empfiehlt vor diesem Hintergrund, sowohl multiattributive als auch ereignisorientierte Verfahren einzusetzen, da diese einander ergänzen.

Wie bereits erwähnt, stützen sich Unternehmen bei der Messung von Kundenzufriedenheit vor allem auf multiattributive Verfahren. Um Wissensdefizite auszugleichen, **wird für die vorliegende empirische Untersuchung ergänzend das leitfadengestützte Interview als ereignisorientiertes Verfahren zur Anwendung gebracht.** Mit Hilfe dieses Verfahrens kann erfragt werden, was die Kunden erlebt haben, was sie verärgert, was sie verbessern würden und was sie sich in Zukunft wünschen.

3.1.6 Ex-ante/ex-post- und Ex-post-Verfahren

Bei Ex-ante/ex-post- und Ex-post-Verfahren handelt es sich ebenfalls um quantitative Verfahren, die den Erfüllungsgrad von Erwartungen messen. Zur Differenzierung dient dabei die Frage, ob sich die Probanden vor und nach ihrem Erlebnis oder nur im Anschluss an dieses äußern.

3.1.6.1 Ex-ante/ex-post-Verfahren

Die Kunden werden zu Beginn, also noch vor dem eigentlichen Erlebnis (ex ante), zu ihren Erwartungen befragt. Nach dem Erlebnis (ex post) folgt eine weitere Befragung zu dem Grad der Erfüllung dieser Erwartungen.

Kritikpunkte ergeben sich hier daraus, dass sich Kunden vor Inanspruchnahme einer Leistung selten vorstellen und bewerten können, was sie erwartet. Außerdem beeinflusst die ex ante formulierte Erwartung das tatsächliche Erleben. Das Verfahren wird in der Praxis daher kaum verwendet.

3.1.6.2 Ex-post-Verfahren

Ex-post-Verfahren erfassen die Zufriedenheit von Kunden im Anschluss an deren Erlebnis. Aktuell finden 95 % aller Befragungen auf diese Weise statt /BEU01/.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung werden die Probanden ex post befragt.

3.1.7 Verfahren zur Operationalisierung und Kategorisierung

Bisher wurden Verfahren vorgestellt, mit deren Hilfe Kundenanforderungen und der Grad der Kundenzufriedenheit gemessen werden. Die nachfolgend erläuterten Verfahren dienen dazu, anhand der Kundenaussagen Qualitätsmerkmale (Critical to Quality) zu operationalisieren und zu kategorisieren. Zugunsten einer systematischen Verknüpfung der aus Kundensicht relevanten Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale mit messbaren Spezifikationen ist es sinnvoll, wichtige Merkmale in messbare Qualitätsmerkmale zu übersetzen /SCU01/.

3.1.7.1 Das Critical-to-Quality-Verfahren

Six-Sigma ist ein Werkzeug des Qualitätsmanagements, das auch als Methode zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit eingesetzt werden kann. Ziel ist die Erfüllung aller wesentlichen Kundenanforderungen unter Berücksichtigung der Profitabilität /TOE03/. Um diese Anforderungen erkennen und erfüllen zu können, müssen die aus Kundensicht kritischen Prozesse identifiziert und anschließend kontinuierlich verbessert werden /TOU01/.

Das Critical-to-Quality-Verfahren stellt eine Qualitätstechnik dar. Es kann der Define-Stufe des sogenannten DMAIC-Modells (**D**efine, **M**easure, **A**nalyse, **I**mprove, **C**ontrol) zugeordnet werden, das die Grundlage der Six-Sigma-Methode bildet. Die Define-Phase soll dabei Qualitätsmerkmale aus Kundensicht liefern.

Abbildung 20 zeigt die einzelnen Phasen des DMAIC-Modells. In Tabelle 5 werden die fünf Problemlösungsstufen beschrieben.

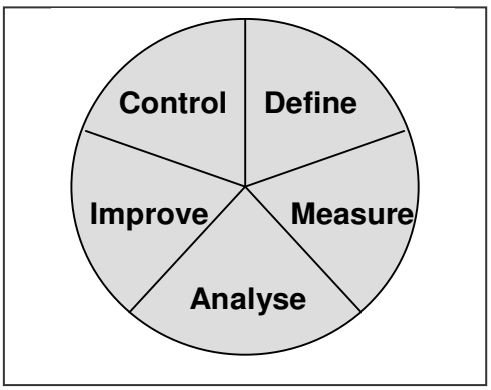

Abb. 20: DMAIC-Modell /HER02/

Stufe der Problemlösung	Inhalt
Define	Das Problem und seine finanziellen Auswirkungen verstehen
Measure	Einen dem Problem angemessenen Datenerhebungsplan entwickeln und ausführen
Analyse	Den tiefer liegenden Ursachen auf die Spur kommen
Improve	Verbesserungen generieren und auswählen
Control	Die Erfolge sichern

Tab. 5: Problemlösungsstufen beim DMAIC-Modell /HER02/

Die Originalaussage des Kunden wird zunächst als VOC (Voice of the Customer) festgehalten. Kunden formulieren ihre Bedürfnisse dabei oft nicht exakt. Hieraus werden jene Merkmale abgeleitet, die für den Kunden bei der Beurteilung der Qualität von Marktleistungen höchste Priorität haben. Diese sogenannten CTQs (Critical to Quality) gelten als Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen /TOE13/.

Anhand der Originalaussagen von Kunden oder VOCs werden sogenannte CTCs (Critical to Customer) ermittelt. Bei diesen handelt es sich Anforderungen, die der Kunde selbst als vordringlich ansieht /HER32/. CTCs lassen sich in CTQs, also in diejenigen Qualitätsmerkmale, die einen wesentlichen kritischen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, übersetzen. Auf dieser Grundlage können Verbesserungsmaßnahmen direkt aus den Qualitätsmerkmalen abgeleitet werden. In Tabelle 6 ist die Übersetzung eines CTC in CTQs exemplarisch dargestellt.

Vom Kunden geäußerte Anforderungen (CTC)	Treiber	Wichtige Merkmale (CTQs)	Operationale Definition bzw. operationalisiertes CTQ
Gute Bedienung	Schnelle Bedienung	Schnelles Bringen der Speisekarte	Gäste werden innerhalb von 2 Min. mit Speisekarte versorgt.
		Schnelle Weitergabe der Bestellung an die Küche	Bestellung wird innerhalb v. 2 Min. weitergegeben.
		Kurze Wartezeit auf das Essen	Wartezeit darf maximal 15 Min. betragen.

Tab. 6: Übersetzung eines CTC in CTQs am Beispiel eines Restaurants

Eine operationale Definition bietet ein eindeutiges und messbares Annahmekriterium für einen Merkmalswert.

Vorgehensweise beim CTQ-Verfahren:

1. Die Originalkundenaussagen werden aufgenommen. Im vorliegenden Fall sind dies die Aussagen der Kunden in den leitfadengestützten Interviews sowie die Antworten auf offene Fragen bei der Online-Befragung.
2. Die Anforderungen der Kunden werden konkretisiert, sodass sie auf einzelne Merkmale der Dienstleistung bezogen werden können. Die Erwartung des Kunden wird damit zur Anforderung an die Dienstleistung.
3. Die einzelnen Merkmale (CTQs) werden anschließend operationalisiert.

Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Schritte, in denen die Operationalisierung der Kundenaussagen in der vorliegenden empirischen Studie erfolgte, findet sich in Abschnitt 5.2.

Es wird angenommen, dass ein Kunde zufrieden ist, wenn eine Dienstleistung die von ihm geforderten Merkmale aufweist /HER32/**.**

3.1.7.2 Das Kano-Verfahren zur Kategorisierung

Das **Kano-Verfahren** unterteilt die Kundenanforderungen in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen. Dieses Modell ermöglicht eine tiefgreifende Analyse der Kundenanforderungen /TOE03/.

Allgemein herrscht die Ansicht vor, dass Kunden erhaltene Leistungen mit ihren Erwartungen vergleichen. Sind diese Erwartungen erfüllt, so entsteht laut C/D-Paradigma Zufriedenheit. Dies trifft jedoch nicht in jedem Fall zu: Hinsichtlich bestimmter Faktoren bestehen von vornherein überhaupt keine Erwartungen. Wenn diese Faktoren ausbleiben, kann mangels entsprechender Erwartung auch keine Unzufriedenheit entstehen. Treten sie aber ein, so sind positive Überraschung und höchste Zufriedenheit die Folge. Entsprechend werden solche Faktoren als Begeisterungsfaktoren bezeichnet /GIE01/.

Zusammenfassend lassen sich Anforderungen nach dem Kano-Modell wie folgt klassifizieren:

- **Basisanforderungen**, auch Hygieneanforderungen genannt, betreffen Erwartungen, deren Erfüllung als selbstverständlich betrachtet wird. Nichterfüllung führt zu einem hohen Grad an Unzufriedenheit. Der Kunde nimmt keine besonders positive Dienstleistungsqualität wahr; im besten Fall ist er nicht unzufrieden /ZIE11/.
- **Leistungsfaktoren:** Je mehr die Erwartungen erfüllt werden**,** desto zufriedener ist der Kunde.
- **Begeisterungsfaktoren** sind positive Überraschungen, mit denen der Kunden nicht gerechnet hat und die seine Zufriedenheit steigern.

Nur mit Begeisterungsfaktoren, die auf die Zukunft ausgerichtet sind, kann ein Unternehmen Kunden langfristig an sich binden und sich von seinen Mitbewerbern absetzen. Da nach Kano Begeisterungsfaktoren mit der Zeit zu Basisfaktoren werden, sollten Unternehmen ihr Augenmerk frühzeitig auf diese Anforderungen richten.

Alle drei Kano-Kategorien sind für den Erfolg eines Unternehmens wichtig. Je nach Unternehmensniveau müssen Maßnahmen zu den Anforderungskategorien ergriffen werden.

Als Verfahren zur Einteilung von Merkmalen in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen schlagen Gierl/Bartikowski die Kano-Methode und das CIT-Verfahren vor /GIE01/.

Die nachfolgend beschriebenen Methoden kommen als Möglichkeiten in Betracht, Anforderungen den Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsanforderungen zuzuordnen.

1. Zuordnung mit Hilfe des Kano-Fragebogens

Gemäß dem Kano-Verfahren /KAN01/ werden Kunden selbst danach gefragt, in welche Kategorie sie Merkmale einordnen. Die Kategorien werden anhand einer empirischen Kundenbefragung ermittelt. In Tabelle 7 sind die Fragestellungen nach Kano aufgeführt.

	Wie fühlen Sie sich, wenn die Anforderung x nicht erfüllt wird?					
		Das würde mich freuen	Das setze ich voraus	Das ist mir egal	Das nehme ich gerade noch hin	Das würde mich sehr stören
Wie fühlen Sie sich, wenn die Anforderung x erfüllt wird?	Das würde mich freuen	Q	A	A	A	O
	Das setze ich voraus	R	I	I	I	M
	Das ist mir egal	R	I	I	I	M
	Das nehme ich gerade noch hin	R	I	I	I	M
	Das würde mich sehr stören	R	R	R	R	Q

Tab. 7: Kano-Fragebogen /BEG01/, /MOL01/

A: Attractive = Begeisterungsmerkmal

M: Must-be = Basismerkmal

R: Reverse = Rückweisungsmerkmal

O: One-dimensional = Leistungsmerkmal

Q: Questionable (nur zur Kontrolle, wenn die Frage nicht verstanden wurde)

I: Indifferent = Unerhebliches Merkmal

Der Fragebogen verbindet zwei Fragen mit jeweils mehreren Antwortmöglichkeiten /MAT02/:

Frage 1 (funktionale Frage): Wie reagiert der Kunde, wenn eine Produkteigenschaft vorhanden ist?

Frage 2 (dysfunktionale Frage): Wie reagiert der Kunde auf das Nichtvorhandensein einer Eigenschaft?

Wie aus Tabelle 7 hervorgeht, kann unter fünf Antwortmöglichkeiten gewählt werden, die verschiedenen Erwartungshaltungen entsprechen.

Aus der Kombination der Antworten auf die funktionale und die dysfunktionale Frage ergibt sich, ob das betreffende Bedürfnis den Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen zuzurechnen ist.

Das vorgestellte Verfahren nach Kano hat folgende Nachteile:

- Bei mehreren zu überprüfenden Attributen wird der Fragebogen sehr lang.
- Aufgrund der zweifachen Fragestellung mit jeweils fünf Antwortmöglichkeiten zeigen sich beim Probanden relativ schnell Ermüdungserscheinungen .
- Angesichts der komplizierten und unüblichen Fragetechnik ist die Methode für schriftliche Befragungen kaum geeignet.

In der Vergangenheit wurden verschiedene empirische Studien im Bereich Dienstleitungen durchgeführt, die sich mit der Einordnung von Anforderungen in Qualitätskategorien beschäftigten. Eine Zusammenstellung dieser Studien findet sich bei Zielke /ZIE11/. Darunter wurden elf empirische Untersuchungen ausgewählt und daraufhin ausgewertet, auf welche Weise Anforderungen bestimmten Kriterien zugeordnet wurden. Dabei zeigte sich, dass vier der elf Studien die Kundenzufriedenheit als ein Konstrukt aus zwei Faktoren beschreiben, die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit auslösen. Sechs der Studien unterteilen die Anforderungen von Kunden in drei Faktoren.

Auch Kaiser verweist auf Tendenzen, die eine Drei-Faktoren-Struktur des Konstrukts Kundenzufriedenheit nahelegen /KAI31/.

In dieser Arbeit wird von einer Dreifaktorenstruktur der Kundenzufriedenheit ausgegangen.

2. Zuordnung mit Hilfe der Critical Incident Technique (CIT)

Bitner et al. wendeten das CIT-Verfahren im Rahmen einer empirischen Studie an und stellten die Frage: „Erinnern Sie sich an Ereignisse, mit denen Sie besonders zufrieden oder unzufrieden waren?“ /BIT01/

Die Autoren schlugen zur Auswertung der Antworten folgende Zuordnung vor:

- Vorwiegend negative Antworten: Basisfaktoren
- Vorwiegend positive Antworten: Begeisterungsanforderungen
- Sowohl positive als auch negative Antworten: Leistungsanforderungen

Ein solches Vorgehen ist möglich; es muss allerdings beachtet werden, dass die individuelle Zuordnung von den jeweiligen persönlichen Erwartungen abhängt. Was für einen der Befragten eine Basisanforderung darstellt, kann einen anderen begeistern.

3. Zuordnung durch Kunden mittels direkter Befragung

Kunden können direkt nach den Faktoren befragt werden, die sie begeistert haben oder begeistern würden.

Es ist davon auszugehen, dass grundsätzlich nur wenige Kunden zum Ausdruck bringen können, was sie zukünftig begeistern würde. Von Rosenstiel empfiehlt, den Kunden einen Idealzustand schildern zu lassen und ihn gezielt nach Verbesserungsvorschlägen zu fragen /ROS11/.

4. Zuordnung durch Experten anhand eines Vergleich mit Standards

Diesem Ansatz gemäß wird die Zuordnung zu Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen von Experten vorgenommen, die dabei auf ihre Erfahrungen zurückgreifen.

Als Vergleichsmaßstab können entweder die innerhalb eines Unternehmens vorliegenden Standards oder die Leistungen anderer Unternehmen dienen, die für eine hohe Kundenzufriedenheit bekannt sind.

Diskussion

Für die Entscheidung, welche Merkmale verbessert werden sollten, genügt es Gierl zufolge /GIE01/, zu wissen, wie viele Personen mit bestimmten Leistungsaspekten unzufrieden sind. Nicht erforderlich sei dagegen eine Unterscheidung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen. Ob Merkmale dazu geeignet sind, Begeisterung hervorzurufen, hält Gierl ausschließlich mit Blick auf eine gezielte Abgrenzung der Produkte oder Dienstleistungen von jenen der Mitbewerber für ausschlaggebend. Dieser Argumentation wird hier nur insofern gefolgt, als die Anzahl der Kunden, die mit einem Aspekt unzufrieden sind, als wichtigste und zuerst zu gewinnende Information gilt. Notwendig ist jedoch außerdem das Wissen darum, was nicht nur die Wettbewerbskunden, sondern auch die eigenen Kunden des Unternehmens begeistert.

Im Rahmen der empirischen Studie werden zunächst die Kunden selbst danach gefragt, was sie begeistern könnte. Anschließend folgt eine Einordnung durch die Verfasserin. Als Begeisterungsanforderungen werden dabei solche Nennungen deklariert, die sich von den bestehenden aktuellen Standards besonders positiv absetzen. Darüber hinaus kommen das CIT- und das Service-Blueprint-Verfahren zur Anwendung.

3.1.8 Auswahl geeigneter Methoden für die empirische Untersuchung

Die folgenden Methoden wurden unter den vorgestellten Verfahren für die Durchführung der empirischen Studie ausgewählt, mit dem Ziel, die Qualitätsmerkmale für eine vollkommene Kundenzufriedenheit zu messen.

Bei der empirischen Studie kommen subjektive Verfahren zum Einsatz. Die Kunden werden explizit ex post befragt, wobei ein ereignisorientiertes Verfahren in Gestalt qualitativer, teilstrukturierter, leitfadengestützter Interviews Verwendung findet. Die Interviews werden mündlich, face-to-face und in-home durchgeführt, die Fragen offen gestellt und die Probanden einzeln befragt. Die Auswertung der Daten erfolgt mit Hilfe der quantitativen Inhaltsanalyse.

Die gewonnenen Daten bilden die Grundlage für eine FRAP-Analyse, die zur Priorisierung der Kundenaussagen und zur Ermittlung neuer Informationen dienen soll. Zu diesem Zweck wird eine schriftliche, vollstandardisierte Online-Befragung anhand eines neu entworfenen Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen besteht aus einem multiattributiven Teil mit geschlossenen Fragen und einem zweiten Teil mit offenen Fragen. Die Fragen beziehen sich auf Erlebnisse der Kunden in der Vergangenheit sowie darauf, was sie ärgerte, was sie verbessern würden, was sie begeisterte und was sie sich für die Zukunft wünschen.

Um konkrete Maßnahmen zu erarbeiten, werden aus Kundenäußerungen mit Hilfe des CTQ-Verfahrens Qualitätsmerkmale abgeleitet und außerdem in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen unterteilt. Zur Visualisierung der Prozesse dient das Service-Blueprint-Verfahren.

Ziel der Studie ist es, alle für Kunden relevanten Merkmale zu identifizieren, um ein Gesamtbild des Ist-Zustands der Kundenzufriedenheit mit Werkstätten zu erstellen. Im Mittelpunkt stehen dabei über die Behebung von Problemen hinaus auch konkrete Verbesserungsvorschläge sowie Wünsche der Kunden für die Zukunft.

3.2 Verfahren eines Herstellers zur Messung von Kundenzufriedenheit

In diesem Abschnitt werden Studien und Verfahren vorgestellt, mit deren Hilfe ein Automobilhersteller die Kundenzufriedenheit mit Werkstatterlebnissen regelmäßig überprüft. Daneben werden Verfahren zur Sicherstellung der Qualität von Reparatur- und Serviceprozessen beschrieben. Diese Studien sind nur für den internen Gebrauch bestimmt und werden nicht veröffentlicht. Eine Ausnahme stellen die Studien der Firma J. D. Power dar, die ausschnittsweise öffentlichkeitswirksam in der Presse publiziert werden. Eine Platzierung auf einem der oberen Ränge können Firmen zu Werbezwecken nutzen. In Ländern wie den USA werden Testergebnisse von Kunden häufig als wichtiges Entscheidungskriterium für den Kauf eines Neuwagens herangezogen.

Sogenannte Club-Studien dienen vor allem dem Vergleich mit anderen Herstellern. Die meisten Automobilhersteller sind Mitglieder eines solchen Clubs. Mit Hilfe einheitlicher Fragebögen messen diese den aktuellen Ist-Zustand der Zufriedenheit ihrer Kunden. Alle Ergebnisse, auch die von Mitbewerbern, stehen sämtlichen Club-Mitgliedern zur Verfügung. Zwei wichtige Studien werden jährlich veröffentlicht und weisen meist einen sehr allgemeinen Informationsgehalt auf. Der Verlauf der Zufriedenheitswerte im Vergleich zu denen der Mitbewerber kann über einen längeren Zeitraum hinweg verfolgt werden; konkrete Maßnahmen lassen sich aus den so gewonnenen Informationen allerdings kaum ableiten.

Werkstatt-Tests werden häufig zur Messung von Standards verwendet. Die Kundenzufriedenheit kommt dabei nur indirekt zum Tragen.

Eine weitere interne Studie wird ständig durchgeführt und dient dem regelmäßigen internen Monitoring. Mit Hilfe dieser Studie kann die Wirksamkeit von Maßnahmen zeitnah überprüft werden.

Weitere Studien mit hohen Stichprobengrößen gehen auf verschiedene deutsche Zeitschriften und Automobilclubs zurück, darunter der „DAT-Report“, Tests der „AUTO ZEITUNG“, der „Automarxx“ der Zeitung „Autobild“ sowie Kundenzufriedenheits- und Werkstatt-Tests des ADAC.

Kunden nutzen diese Informationsquellen verstärkt dazu, sich über die Qualität ihrer gegenwärtigen oder zukünftigen Fahrzeuge sowie über das Markenimage und die Servicequalität von Werkstätten zu informieren.

Diese Studien haben also einen doppelten Effekt: Sie stellen einen objektiven Ist-Zustand der Kundenzufriedenheit dar und können die Kunden in ihrem Urteil beeinflussen. Die Ergebnisse werden von den Automobilherstellern ihrerseits beobachtet und ausgewertet.

In der folgenden Tabelle 8 sind die Studien/Verfahren aufgeführt, die ein Automobilhersteller zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten anwendet. Die Studien wurden daraufhin bewertet, welche Arten von Kundenanforderungen gemessen werden (Studien messen die entsprechenden Anforderungen hauptsächlich: +++, teilweise: ++ oder wenig: +).

					Messung von Anforderungen		
Studie	**Inhalt**	**Häufigkeit**	**Methode**	**Ziel**	**Basis**	**Leistung**	**Begeisterung**
Studie aus dem Hause J. D. Power	Zufriedenheit mit Vertragshändler; Unterhaltskosten; Produktqualität; Attraktivität des Fahrzeugs	Jährlich	Schriftlich, Fragebogen	Für Hersteller: Vergleich mit Mitbewerbern, öffentlichkeitswirksam	+++	++	+
Interne Herstellerstudie	Kundenzufriedenheit mit letztem Werkstattservice	Ständig	Telefonisch, Fragebogen	Handelssteuerung	+++	++	
Club-Studie	Kundenzufriedenheit mit Produkt und Service	Jährlich	Schriftlich, Fragebogen	Strategischer Benchmark, nicht für die Öffentlichkeit, nur für Club-Mitglieder	+++	++	+
Werkstatt-Test	Indirekte Kundenzufriedenheit mit Werkstattservice	Ständig	Profitester überprüft Standardprozesse	Überprüfung der Prozessstandards in Werkstätten	+++	++	

Tab. 8: Studien/Verfahren eines Herstellers zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten

Tabelle 8 zeigt, dass alle Studien und Verfahren vor allem **Basisanforderungen** messen. Leistungsanforderungen werden zum Teil, Begeisterungsanforderungen nur einzeln und in seltenen Fällen erfasst, z. B. drei Anforderungen in der Studie aus dem Hause J. D. Power und zwei in der internen Club-Studie.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Kunden schwerpunktmäßig zu Basisfaktoren befragt werden, die selbst bei vollständiger Erfüllung bestenfalls ein zufriedenes bis indifferentes Gefühl auslösen.

Folgende **Verfahren und Studien** nutzen Automobilhersteller zur Unterstützung bzw. Überprüfung der **Service- und Reparaturqualität**:

- Vertragsstandards und Vertragsrichtlinien
- Leitfäden zur Einhaltung der Serviceprozesse
- Eigene Telefonbefragungen durch Händler
- Audits (ISO, Sonderaudits)
- Werkstatt-Tests
- Mystery-Shopping
- Wettbewerbe
- Studien, Befragungen
- Auswertung Kundenbriefe, Telefonreport, persönliche Beschwerden
- IT-Systeme
- Wartungs- und Reparaturzeiten
- Kosten pro Schadensfall
- Qualität der Ersatzteile

Insgesamt kann festgestellt werden, dass das untersuchte Automobilunternehmen über vielfältige Methoden und Werkzeuge verfügt, um Kundenzufriedenheit und Servicequalität zu messen und sicherzustellen. Verfahren zur Bestimmung zukünftig begeisternder Faktoren fehlen jedoch.

Folgende **Defizite** im Unternehmen können grundsätzlich für eine nicht ausreichende Kundenzufriedenheit ursächlich sein:

- Die Methoden messen das Falsche oder nicht alles für den Kunden Wichtige.
- Es findet keine systematische Ableitung passender Maßnahmen statt.
- Die Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen wird nicht regelmäßig überprüft.
- Die Ergebnisse der Messungen werden nicht an all jene Stellen und Personen weitergeleitet, die dazu bevollmächtigt sind, Maßnahmen einzuführen und die Mittel dafür bereitzustellen. Außerdem werden die Ergebnisse nicht den entscheidenden Kundenkontaktstellen, z. B. den Händlern, zugänglich gemacht.
- Verschiedene Stellen im Unternehmen nehmen eigene Messungen vor, ohne dass die Ergebnisse ausreichend abgeglichen werden.
- Indirekte Informationen, z. B. Beschwerden, werden nicht systematisch ausgewertet.
- Kundenzufriedenheit wird nicht als Wert an sich wahrgenommen, sodass Managemententscheidungen vor allem anhand finanzieller Kennzahlen getroffen werden.

Einige Unternehmen sammeln und analysieren Kundendaten, ohne die Ergebnisse zu veröffentlichen; andere geben die Daten zwar weiter, setzen ihre Erkenntnisse aber nicht um. Vielfach wird schlichtweg nicht verstanden, warum sich Unternehmen überhaupt mit Kundenzufriedenheit beschäftigen sollten. Ein Beispiel dafür lässt sich einer Befragung entnehmen, welche die Unternehmensberatung Bain & Company unter 362 Unternehmen durchführte: Nur 8 % der Kunden eines bestimmten Unternehmens gaben an, besonders gute Erfahrungen gemacht zu haben, während 80 % der Manager desselben Unternehmens der Meinung waren, die Erfahrungen ihrer Kunden seien überragend /MEY01/.

3.3 Wissenschaftliche Studien zur Messung der Kundenzufriedenheit

Nachfolgend werden einige wissenschaftliche empirische Studien vorgestellt, welche die Kundenzufriedenheit mit Werkstätten zum Thema haben. Die Studien werden einzeln beschrieben und die ermittelten Qualitätsdimensionen sowie die verwendeten Messverfahren erläutert. Hinzu kommen Ausführungen zu Ziel, Vorgehensweise und Ergebnissen der jeweiligen Studie.

3.3.1 Studie von Lingenfelder/Schneider

Autoren	Lingenfelder/Schneider /LIN01/
Zeitpunkt	1988
Titel	„Die Kundenzufriedenheit: Bedeutung, Messkonzept und empirische Befunde“
Ziel	Kundenzufriedenheit mit Werkstätten; Beurteilung der Einzelanforderungen; Clustern von Werkstattkunden
Verfahren	Multiattributives Verfahren mit 7-stufiger Skala; Erhebungsbogen mit 33 Fragen
Stichprobe	540
Vorgehen	1. Bewertung der Wichtigkeit von 10 Leistungsattributen 2. Clusteranalytische Auswertung mit Hilfe mathematischer Verfahren. Entwicklung einer Typologie von Werkstattkunden und Zuordnung der Leistungsattribute zum Kundentyp 3. Analyse der Kundenzufriedenheit auf Basis eines multiattributiven Messansatzes und Messung der Zufriedenheit der Befragten bezogen auf die 10 Leistungsattribute

In Tabelle 9 sind die Ergebnisse der Studie mit den ausgewählten Leistungsattributen, deren Wichtigkeiten sowie die jeweiligen prozentualen Anteile der zufriedenen Kunden zusammengestellt.

Ausgewählte Leistungsattribute	Intensität (Wichtigkeit)	Anteil zufriedener Kunden in % (Skalenwert: 5–7)
Qualität der durchgeführten Arbeiten	**21,8 %**	73,5
Fachkenntnisse des Personals	**18,5 %**	72,7
Einhaltung von Vereinbarungen	10,9 %	70,9
Preiswürdigkeit	10,3 %	37,4
Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft des Personals	10,0 %	71,7
Einhaltung des vereinbarten Termins	7,8 %	74,2
Einhaltung des Kostenvoranschlags	6,9 %	56,0
Erklärung der durchgeführten Arbeiten	5,4 %	64,5
Verständlichkeit der Rechnung	4,5 %	72,6
Optischer Zustand des Wagens beim Abholen	3,9 %	72,0

Tab. 9: Ergebnisse der Studie von Lingenfelder/Schneider

Die beiden Leistungsattribute „Qualität der durchgeführten Arbeiten“ und „Fachkenntnisse des Personals“ waren für die befragten Personen mit Abstand am wichtigsten.

In Bezug auf die Einhaltung des vereinbarten Termins zeigte sich der Anteil zufriedener Kunden am größten, hinsichtlich der Preisgestaltung am geringsten.

Die Werkstattkunden konnten außerdem den folgenden vier Typen zugeordnet werden:

- Der risikominimierende Werkstattkunde
- Der preisorientierte Werkstattkunde
- Der qualitätsbewusste Werkstattkunde
- Der auf Leistungsqualität fixierte Werkstattkunde

3.3.2 Studie von Stauss/Hentschel

Autoren	Stauss/Hentschel /STA04/
Zeitpunkt	1992
Titel	“Attribute-Based versus Incident-Based Measurements of Service Quality: Results of an Empirical Study in the German Car Service Industry”
Ziel	Qualitätswahrnehmung von Kunden bei Kfz-Werkstätten; Durchführung einer vergleichenden Analyse von merkmals- und ereignisorientierten Verfahren
Verfahren	Critical Incident Technique; multiattributiver Fragebogen
Stichprobe	312 (CIT); 482 (Fragebogen)
Vorgehen	1. Bei Kunden von zwei unterschiedlichen Autohändlern wurden insgesamt 312 Interviews durchgeführt. 2. Nach dem CIT-Verfahren wurden den Probanden die folgenden beiden Fragen gestellt: a. Erinnern Sie sich an positive und negative Ereignisse? b. Können Sie diese beschreiben? 3. Es wurden 599 kritische (positive und negative) Ereignisse genannt. 4. Diese wurden anschließend in 5 Hauptkategorien, 30 Unterkategorien und 150 Detailkategorien eingeteilt.

Unter den oben genannten Verfahren wurde der ereignisorientierten Critical Incident Technique der Vorzug gegeben. Das CIT-Verfahren erbrachte detaillierte und differenzierte Ergebnisse.

Abbildung 21 zeigt die zehn wichtigsten Serviceattribute, die zu einer Minderung der Dienstleistungsqualität (hellgrau) oder zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität führen (dunkelgrau). Jene Serviceattribute, die eine positive Ausrichtung aufweisen und den Wert der Dienstleistung erhöhen, können als „werterhöhende Attribute“ klassifiziert werden. Diejenigen mit einer überwiegend negativen Ausrichtung erfüllen dagegen nur die minimale Erwartungshaltung.

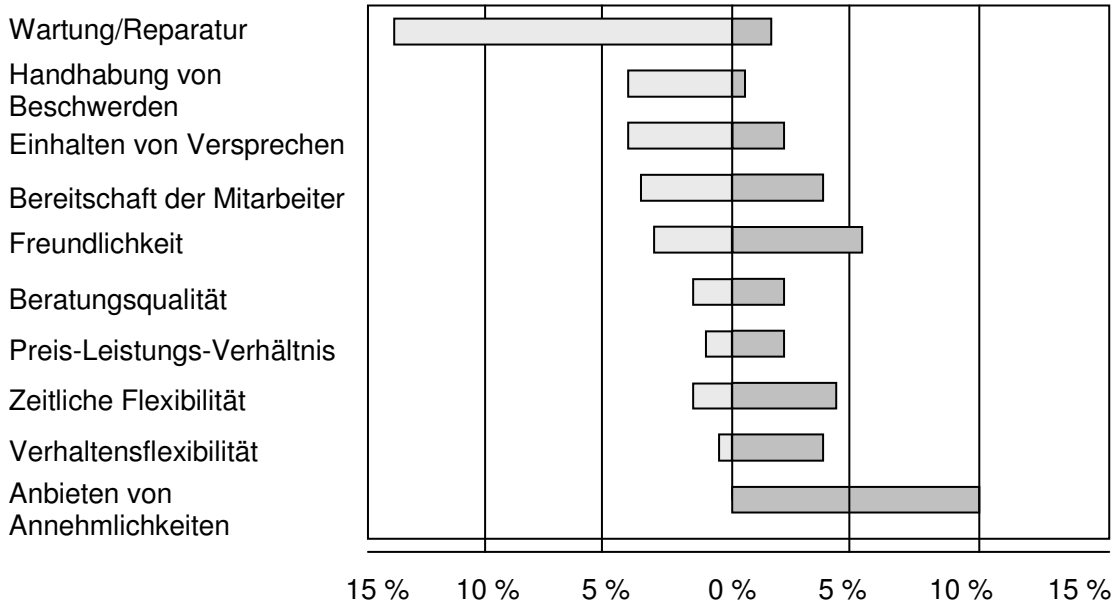

Abb. 21: Die zehn wichtigsten Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit nach Stauss/Hentschel (hellgrau: negativ, dunkelgrau: positiv)

3.3.3 Studie von Baier/Weinand

Autoren	Baier/Weinand /BAI01/
Zeitpunkt	2002
Titel	„Die Kano-Analyse zur Anforderungssegmentierung für Automobil-Vertragshändler“
Ziel	Anforderungssegmentierung bei Werkstätten
Verfahren	Leitfadengestützte mündliche Interviews; Verwendung des Kano-Fragebogens
Stichprobe	57
Vorgehen	1. Es wurden leitfadengestützte mündliche Interviews bei Großkunden von leichten Nutzfahrzeugen mit den für die Fuhrparks verantwortlichen Ansprechpartnern durchgeführt. 2. Anschließend wurden den Kunden verschiedener Autohäuser die erfragten Dienstleistungsmerkmale zur Bewertung in Form eines Kano-Fragebogens vorgelegt. Die Studie war Bestandteil eines Projekts mit einem Mercedes-Benz-Autohaus.

Bei dieser Studie kam der von Kano entwickelte Fragebogen zur Anwendung, der bereits vorgestellt wurde (s. Abschnitt 3.1.7.2). Die Kunden wurden anhand je einer funktionalen und einer dysfunktionalen Frage zu ihrer Reaktion befragt. Die Kombination der beiden Antworten erlaubte anschließend eine Zuordnung der Merkmale zu Basis-, Leistungs-, Indifferenz- und Begeisterungsfaktoren.

Die Kunden verschiedener Autohäuser bewerteten die Merkmale unterschiedlich: Während Kunden des einen Autohauses bestimmte Angebote als Basisanforderungen ansahen, nahmen einige Kunden des anderen Autohauses diese je nach Erwartungshaltung und vorangegangenen Erfahrungen als Begeisterungsanforderungen wahr.

Die Zuordnung der einzelnen Qualitätsmerkmale zu den entsprechenden Kategorien kann Abbildung 22 entnommen werden. Dabei wird jeweils angegeben, welcher prozentuale Anteil der Befragten Aussagen getroffen hat, die den Kano-Kategorien Indifferenz-, Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsmerkmal zugeordnet wurden.

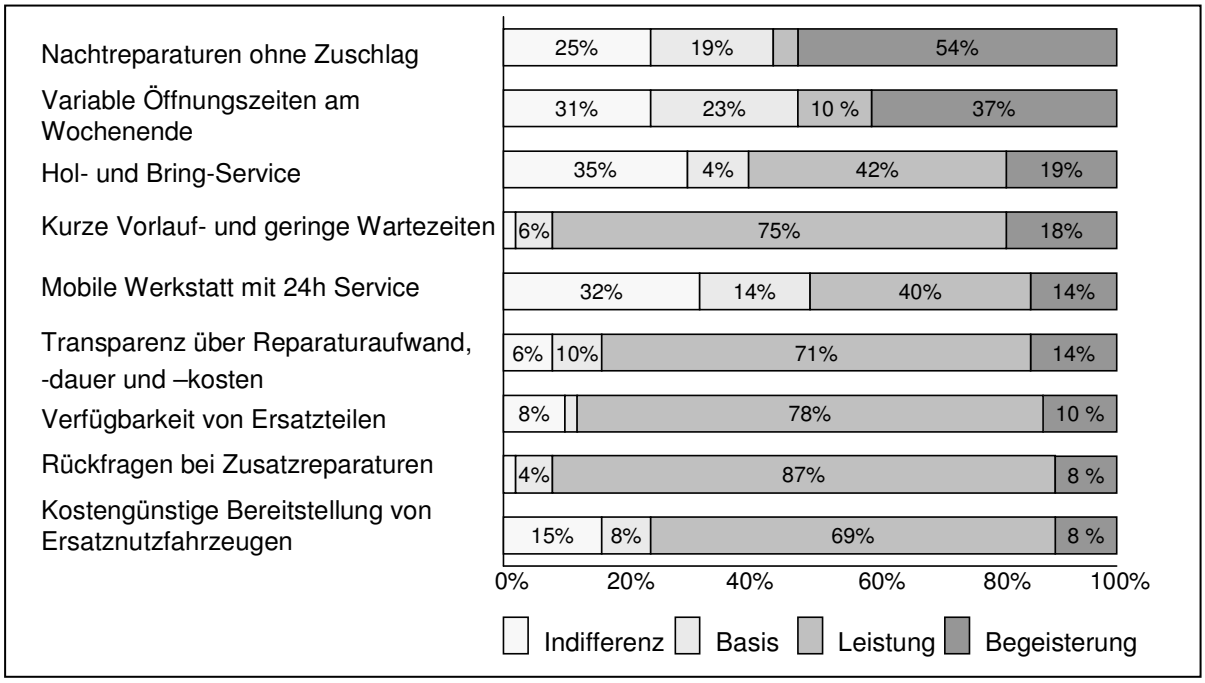

Abb. 22: Dienstleitungsmerkmale aus der Kfz-Branche

3.3.4 Studie von Schwarze

Autor	Schwarze /SCW01/
Zeitpunkt	2003
Titel	„Kundenorientiertes Qualitätsmanagement am Beispiel eines europäischen Automobilherstellers“
Ziel	Identifizierung wichtiger, bisher vernachlässigter Qualitätsmerkmale
Verfahren	Critical Incident Technique (Face-to-face-Interviews und telefonische Befragung)
Stichprobe	23 (Face-to-face-Interviews); 30 (Telefoninterviews)
Vorgehen	Durchführen von Interviews mit Kunden eines Kfz-Händlerbetriebs

In Tabelle 10 sind die von den Probanden genannten Merkmale dargestellt.

Faktoren	Prozent	Merkmale
Kundenbehandlung	35	▪ Umgang mit dem Kunden bei telefonischen Anfragen ▪ Freundliche Begrüßung, Höflichkeit, Hilfsbereitschaft ▪ Bereitwilligkeit und Hilfsbereitschaft bei Problemen ▪ Fachkundige Beratung ▪ Information über Art und Ausmaß der Reparatur ▪ Erläuterung der durchgeführten Arbeiten bei Fahrzeugabholung
Reparaturqualität	30	▪ Verlässliche Mängelbehebung, kein wiederholter Reparaturversuch ▪ Sauberkeit des Fahrzeugs ▪ Reparaturauftrag zur vollsten Zufriedenheit ausgeführt
Termingestaltung	20	▪ Öffnungszeiten ▪ Einfache Terminvereinbarung ▪ Wartezeit bei Annahme, Fahrzeugabholung ▪ Benötigte Reparaturzeit ▪ Terminverschiebungen aufgrund fehlender Teile ▪ Einhaltung des zugesagten Fertigstellungstermins
Service-Angebote	10	▪ Hol- und Bring-Service, Pannenservice ▪ Zubehörangebot, Sonderangebote
Erscheinungsbild der Mitarbeiter und Ausstattung	5	▪ Erscheinungsbild von Räumlichkeiten/Mitarbeitern ▪ Parkmöglichkeiten ▪ Atmosphäre insgesamt

Tab. 10: Merkmale aus der Studie von Schwarze

Die prozentuale Gewichtung wurde mit Hilfe einer Regressionsanalyse vorgenommen.

Es konnte festgestellt werden, dass die Kunden den Merkmalen „**Behandlung**“ und „**Reparaturqualität**“ die größte Bedeutung beimessen.

Des Weiteren wurden Kennzahlen für die wichtigsten Qualitätsmerkmale ermittelt. Die folgenden Tabelle 11 führt einige Beispiele auf.

Gesamtfunktion	Teilfunktion	Kennzahl	Zielwert
Kunden-behandlung	Direktannahme	Anteil Direktannahmen/Anteil Fahrzeugannahmen	80 %
Kunden-behandlung	Rechnungs-erläuterung	Anteil erläuterter Rechnungen/Rechnungserstellungen	100 %
Termin-vereinbarung	Möglichkeit, schnell einen Termin zu erhalten	Vorlaufzeit in Arbeitstagen/ Reparatur- bzw. Leistungserstellung	Max. 2 Tage bei kleinen Reparaturen
Reparaturqualität	Sauberkeit des Fahrzeugs nach Reparatur	Anteil Fahrzeugsäuberungen	100 %
Termingestaltung	Wartezeit bei Fahrzeugannahme	Wartezeit in Minuten	Maximal 5 Minuten

Tab. 11: Kennzahlen für die wichtigsten Qualitätsmerkmale nach Schwarze

3.3.5 Studie von Brito/Beneduzzi

Autoren	Brito/Beneduzzi /ZAM01/
Zeitpunkt	2007
Titel	“Customer choice of a car maintenance service provider”
Ziel	Ermittlung von Determinanten, die nach Ablauf der Garantiezeit für die Wahl von freien Werkstätten oder Vertragswerkstätten relevant sind
Verfahren	Face-to-face-Interviews (in-home) anhand eines strukturierten Fragebogens
Stichprobe	400
Vorgehen	3-teiliger Fragebogen: 1. Allgemeiner Fragenteil 2. Die Probanden wurden aufgefordert, aus einer Liste mit 30 Anforderungen diejenigen auszuwählen, die sie grundsätzlich an freie Werkstätten oder an Vertragswerkstätten stellen. 3. Auswahl der 6 wichtigsten Attribute, anhand deren die Probanden entscheiden, welche Art von Werkstätten sie aufsuchen

Tabelle 12 gibt die zehn wichtigsten Kundenanforderungen wieder.

Anforderungen
Einhalten des Preises
Preis/Leistung
Reparatur beim ersten Werkstattbesuch
Glaubwürdigkeit der Mechaniker
Einhalten von Versprechen
Bereitschaft, Probleme zu lösen
Einhalten von Vereinbarungen
Fachwissen der Angestellten
Beachten von Änderungen durch den Kunden
Generelle Ausstattung

Tab. 12: Für den Kunden wichtigste Attribute nach Brito/Beneduzzi

Diese zehn Anforderungen wurden sowohl in Bezug auf freie als auch auf Vertragswerkstätten als die wichtigsten beurteilt.

Nach den sechs Attributen befragt, welche die Wahl der Werkstatt am meisten beeinflussen, nannten die Probanden nur das Attribut „Generelles Ausstattungsniveau“ als Hauptgrund für den Besuch einer Vertragswerkstatt.

Die drei Anforderungen „Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis“, „Einhalten der erwarteten Kosten“ und „Zuverlässigkeit der Mechaniker“ wurden von den Probanden als auschlaggebend für die Wahl einer freien Werkstatt empfunden.

3.3.6 Studie von Senße

Autor	Senße /SEN01/
Zeitpunkt	2008
Titel	„Neues Modell zur Messung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit“
Ziel	Entwicklung eines Messmodells, das den Einfluss verschiedener Qualitätsdimensionen auf die Kundenzufriedenheit und somit auf die Dienstleistungsqualität aufzeigt
Verfahren	Online-Befragung im Internet
Stichprobe	500
Vorgehen	Befragung der Kunden von freien Werkstätten, Kettenbetrieben und Vertragswerkstätten Die Kunden sollten auf einer neunstufigen Skala den Grad ihrer Zufriedenheit mit folgenden Qualitätsmerkmalen angeben: 1. Technische Produktqualität 2. Servicequalität 3. Persönliche Beziehung 4. Reputation 5. Preiswahrnehmung

Die wesentlichsten Ergebnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Bei Kfz-Betrieben zeigen sich grundsätzlich sehr gute Kundenzufriedenheitswerte.
- Den stärksten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit üben allgemein die Qualitätsdimensionen „Technische Produktqualität“ und „Persönliche Beziehung“ aus.
- Bei Kunden von Markenwerkstätten wirkt sich die persönliche Beziehung am meisten auf die Kundenzufriedenheit aus, gefolgt von der technischen Produktqualität.
- Bei Kunden von freien Werkstätten wird die gemessene Kundenzufriedenheit in erster Linie von der technischen Produktqualität beeinflusst, gefolgt von der Preiswahrnehmung.
- Die besten Kundenzufriedenheitswerte ergeben sich bei freien Werkstätten.
- Die schlechtesten Werte betreffen Kettenbetriebe.

3.3.7 Studie zur Anwendung der CIT-Methode

Autoren	Interne Quelle
Zeitpunkt	2008
Titel	
Ziel	
Verfahren	Critical Incident Technique
Stichprobe	150
Vorgehen	Befragt wurden Kunden von Autohäusern eines Automobilherstellers, die Erfahrungen mit einem After-Sales-Kundendienst hatten. Die Interviews bestanden aus zwei Teilen: 1. Vollstrukturiert (allgemeine Fragen zur aktuellen Stimmung beim Interview, zur allgemeinen Zufriedenheit mit dem Autohaus, zum Vertrauen in die Automarke und zur Loyalität) 2. Teilstrukturiert: Hier wurden die Probanden aufgefordert, über für sie besonders positive und negative Ereignisse zu berichten.

In der folgenden Tabelle 13 sind die sieben Kategorien aufgeführt, denen die genannten kritischen Erlebnisse zugeordnet wurden. Kategorien, die weniger als 3 % der Kunden genannt hatten (in der Tabelle kursiv dargestellt), wurden bei der Auswertung nicht weiter berücksichtigt, so z. B. das Merkmal „Hohe Qualität“. Hier zeigt sich das grundsätzliche Problem des Verfahrens: Bei selten genannten Merkmalen kann es sich um Basisanforderungen handeln, die vorausgesetzt und daher bei einer solchen Verfahrensweise nicht explizit erwähnt werden. Diese Anforderungen sollten aber weiter verfolgt werden, um den Qualitätsstandard kontinuierlich zu verbessern, da eine Verschlechterung bei den Kunden sofort Unzufriedenheit auslöst.

Negativ	**Positiv**
Bruch eines Versprechens	*Halten eines Versprechens*
Geringe Servicegeschwindigkeit	Hohe Geschwindigkeit
Keine Kulanz	Kulanz
Schlechte Qualität der Reparaturarbeiten	*Hohe Qualität*
Beschränkung auf Basisservice	Angebot zusätzlicher Servicedienste
Schlechtes Verhalten	Gutes Verhalten
Schlechte Reaktion bei Problemen/Fehlern	Gute Reaktion

Tab. 13: Kategorien aus einer Studie aus einer internen Quelle (Ausschnitt mit Ergebnissen aus der Gesamtstudie)

3.3.8 Fazit zu den vorgestellten Studien

Tabelle 14 fasst die wichtigsten im Rahmen der Studien von Kunden genannten Attribute zusammen.

Studien						
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Gemessene Attribute						
Wichtigste Attribute	**Wert-erhöhende Attribute**	**Begeiste-rungs-attribute**	**Wichtigste Erlebnisse**	**Wichtigste Attribute**	**Wichtigste Attribute**	**Wichtigste positive/ negative Erlebnisse**
Qualität der durch-geführten Arbeiten	Anbieten von Annehmlich-keiten	Nacht-reparatur ohne Zuschlag	Kunden-behandlung	Preis wird eingehalten	Technische Produkt-qualität	Nichteinhaltung eines Versprechens
Fach-kenntnisse Personal	Freundlich-keit	Variable Öffnungs-zeiten	Reparatur-qualität	Preis/ Leistung	Persönliche Beziehung	Service-geschwindig-keit
	Zeitliche Flexibilität	Hol- und Bring-Service	Termin-gestaltung	Reparatur beim ersten Werkstatt-besuch		Kulanz
						Schlechte Qualität der Reparatur-arbeiten
						Angebot Servicedienste
						Verhalten, gute Reaktion bei Fehlern

Tab. 14: Wichtigste Attribute aus den Studien

Insgesamt lässt sich feststellen, dass in den geschilderten empirischen Studien zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Werkstätten vor allem die CIT-Methode oder multiattributive Verfahren zur Anwendung kamen. Als Ausnahme ist die Studie von Baier/Weinand zu nennen, in der die Anforderungen nach Kano kategorisiert wurden.

Weitere wesentliche Erkenntnisse bei Betrachtung der Studien sind die folgenden:

- Es konnten sehr unterschiedliche positive und negative kritische Qualitätsmerkmale ermittelt werden (s. Tabelle 14).
- In keiner der vorgestellten Studien konnten die Kunden frei über vergangene Erlebnisse mit dem Service berichten. Sie wurden vor allem aufgefordert, sich an kritische positive oder negative Ereignisse zu erinnern, oder waren an vorgegebene Bewertungsskalen gebunden.
- Die Kunden wurden nicht nach Verbesserungsvorschlägen und Wünschen für die Zukunft befragt.
- Die Kunden hatten keine Gelegenheit, sich zu Erlebnissen zu äußern, die sich auf ihre Zufriedenheit auswirken, aber nicht von den Werkstätten beeinflusst werden können.
- Mit Ausnahme der Studie von Schwarze treffen die Studien keine Aussagen darüber, wie mit den Ergebnissen weiter verfahren werden soll. Auch fehlen Vorschläge für die Ableitung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Merkmale.

4 Empirische Studie zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten

Die folgende Studie wurde bei einem Automobilhersteller einmalig neben den regelmäßig dort stattfindenden Untersuchungen durchgeführt. Die Ergebnisse sind als Ergänzung zu den beim Hersteller bereits vorhandenen Studien zu verstehen.

Nach einer Darstellung der theoretischen Grundlagen zur Durchführung von empirischen Untersuchungen wird das Untersuchungsdesign für die gesamte vierteilige Studie erläutert. Darüber hinaus werden die Ziele und Hypothesen formuliert.

Die Studie setzt sich aus einem Interviewteil, einer zweiteiligen Online-Befragung und einer Expertenbefragung zusammen. Die Beschreibung der vier Teile umfasst jeweils Untersuchungsdesign, Durchführung und Ergebnisse sowie eine abschließende kritische Betrachtung und Diskussion.

4.1 Allgemeines zur Durchführung von empirischen Studien

Empirische Sozialforschung erfasst und deutet soziale Erscheinungen systematisch. Als „empirisch“ ist eine Untersuchung dann zu verstehen, wenn sie theoretisch formulierte Annahmen anhand geeigneter Ausschnitte der Wirklichkeit überprüft. Kriterien, die dabei erfüllt werden müssen, sind Objektivität[2], Validität[3] und Reliabilität[4] /ATT01/. Erfasst werden Erfahrungstatsachen und Beobachtungen /KEP01/.

Empirische Untersuchungen bestehen aus folgenden Arbeitsschritten /DIK01/**:**

1. Formulierung und Präzisierung des Forschungsproblems
2. Planung und Vorbereitung der Erhebung
3. Datenerhebung
4. Datenauswertung
5. Berichterstattung

[2] **Objektivität:** Die Objektivität eines Tests gibt das Maß der Unabhängigkeit der Testergebnisse vom Testanwender an.

[3] **Validität (Gültigkeit):** Die Validität eines Tests zeigt an, ob dieser in der Lage ist, genau das zu messen, was er vorgibt. Inhaltsvalidität liegt dann vor, wenn der Inhalt der Testitems den Messgegenstand in allen wichtigen Aspekten erschöpfend erfasst.

[4] **Reliabilität:** Die Reliabilität eines Tests gibt den Grad der Genauigkeit wieder, mit der ein Merkmal gemessen wird. Ein Test wäre ideal reliabel, wenn eine mehrfache Anwendung bei derselben Person identische Ergebnisse erbringt /BOT21/.

Vor Durchführung einer empirischen Studie sind folgende Parameter festzulegen:

- Inhalt, Ziel, Problem, Hypothese der Untersuchung
- Zielgruppe
- Stichprobengröße
- Häufigkeit
- Untersuchung nur im eigenen Unternehmen/Vergleich mit anderen Unternehmen
- Zeitpunkt
- Ort
- Verantwortlichkeit
- Art und Aufwand der Auswertung
- Nutzer der Studie (operativ, informativ)
- Konsequenzen aus den Ergebnissen
- Art der Wirksamkeitskontrolle

4.2 Ziele, Inhalte und Hypothesen der Studie

Um das Ziel einer vollkommenen Kundenzufriedenheit zu erreichen, muss das Unternehmen die entscheidenden Qualitätsmerkmale kennen. Diese Merkmale zu erarbeiten wird als Aufgabe der vorliegenden Studie verstanden. Gegenstand der Untersuchung ist dabei die Kundenzufriedenheit nach einem Neuwagenkauf. Dies schließt sowohl die Prozesse in der Werkstatt ein, an denen der Kunde aktiv teilnimmt (Betreuungsqualität), als auch jene, die er nicht miterlebt, sodass er nur deren Ergebnisse bewerten kann (Reparaturqualität). Hinzu kommen Aspekte, welche die Zufriedenheit mit Werkstattbesuchen nur indirekt beeinflussen.

Ergänzend zu den herstellereigenen Studien und den in Abschnitt 3.3 vorgestellten wissenschaftlichen Arbeiten soll die hier durchgeführte empirische Studie folgende Aufgaben bearbeiten:

- Aufzeigen der Haupthandlungsfelder, die Kunden am meisten verärgern
- Erfassung kritischer (positiver und negativer) Erlebnisse aus Kundensicht
- Ermittlung von Faktoren, die Werkstätten nicht beeinflussen können, die aber ebenfalls Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben
- Erarbeiten von Lösungsansätzen

sowie

- Übersetzen der ermittelten Kundenaussagen in Qualitätsmerkmale
- Zuordnen der Kundenaussagen zu Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen
- Zuordnen der Qualitätsmerkmale zu den Hauptprozessen in Werkstätten

Folgende Hypothesen sollen überprüft werden:

- Beim Hersteller werden nicht alle Qualitätsmerkmale gemessen, die zu einer vollkommenen Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten führen.
- Unzureichend erfasst werden solche Merkmale, die im Zusammenhang mit dem Werkstattbesuch genannt werden und nicht im Verantwortungsbereich der Werkstätten liegen, die Kundenzufriedenheit aber dennoch beeinflussen.
- Werkstattbesuche sind ein eher negativ belastetes Erlebnis.
- Es werden ausschließlich Basis- und Leistungsanforderungen abgefragt, dagegen kaum Begeisterungsanforderungen. Es stehen nur wenige Informationen über Merkmale mit Begeisterungspotenzial zur Verfügung.
- Die „Stimme des Kunden“ wird nicht ausreichend berücksichtigt.

4.3 Konzeption der Gesamtuntersuchung

In Kapitel 3.3 wurden die Verfahren zur Durchführung der vorliegenden Studie vorgestellt.

Die Studie besteht aus vier Teilen: einem Interviewteil, einem zweiteiligen Fragebogen mit geschlossenem und offenem Fragenteil und einer Expertenbefragung.

In den Interviews wurden die Kunden zu ihren Erlebnissen mit Werkstätten befragt, und zwar qualitativ, teilstrukturiert, leitfadengestützt, mündlich, face-to-face, in-home, einzeln und unter Verwendung offener Fragestellungen. Die Auswertung erfolgte mit Hilfe der quantitativen Inhaltsanalyse. Die Einzelaussagen wurden kategorisiert und gezählt. Die am häufigsten genannten und schwerwiegendsten Faktoren wurden ausgewählt, um daraus geschlossene Fragen für den Fragebogen abzuleiten. Da in den Interviews nur wenige positive Themen zur Sprache kamen, wurden drei der offenen Fragen im Fragebogen mit positivem Hintergrund formuliert. Die Interviewten wurden danach gefragt, was sie in der Vergangenheit erlebt haben, was sie ärgert, was sie verbessern würden, was sie begeistert und was sie sich in Zukunft wünschen.

Für den zweiten und dritten Teil der Befragung wurde ein neuer, zweiteiliger Fragebogen entworfen und in Form einer schriftlichen Online-Befragung eingesetzt. Diese diente zur Priorisierung der Kundenaussagen und zur Erfassung neuer Informationen. Anschließend folgte eine Auswertung der Probleme mit Hilfe der Frequenz-Relevanz-Analyse.

Zusätzlich wurden Experten darüber befragt, was aus ihrer Sicht am meisten Unzufriedenheit bei Kunden auslöst.

Im Anschluss an die Befragungen wurden die Ergebnisse in mehreren Schritten ausgewertet. Diese umfassten neben der Umsetzung der Kundenaussagen in Qualitätsmerkmale deren Zuordnung zu den drei Kano-Faktoren sowie die Zuordnung der Merkmale zu den Hauptprozessen in Vertragswerkstätten. In Abbildung 23 sind Konzeption und Ablauf der Gesamtuntersuchung schematisch dargestellt.

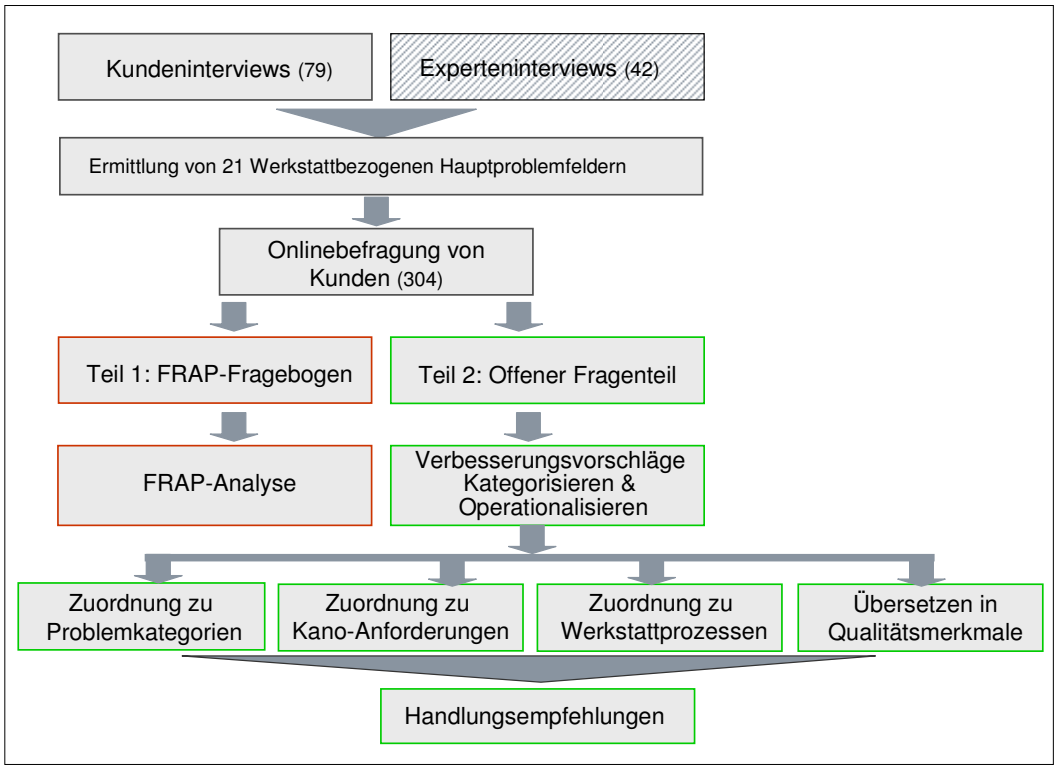

Abb. 23: Ablaufplan der empirischen Untersuchung

4.4 Interviewteil der Studie

Die verwendete Interviewform wird als „teilstrukturiertes Interview“ bezeichnet. Nach Schnell/ Hill/Esser /SCN01/ handelt es sich bei teilstrukturierten Interviewsituationen um Gespräche, die vorbereitete und vorformulierte Fragen zur Grundlage haben. Der Interviewer arbeitet einen Fragenkatalog ab, darf dabei aber die Reihenfolge der Fragen variieren. Bei den Interviews wurde zwar ein grober Leitfaden vorgegeben, und die Interviewer waren gehalten, alle Fragen daran auszurichten. Den Probanden wurde jedoch bewusst die Freiheit gelassen, so zu antworten, wie sie es für notwendig hielten. Bereits bei der recht allgemein formulierten Frage nach den Erlebnissen mit Werkstätten antworteten die Probanden sehr ausführlich. Der Interviewer folgte dem Erzählfluss und stellte dazu individuell passende Fragen.

Gefragt wurde vor allem nach vergangenen Erlebnissen, aber auch danach, wie sich die Probanden die Werkstatt der Zukunft vorstellen.

4.4.1 Planung und Durchführung der Interviews

Ziel	Herausarbeiten relevanter Erfahrungen und Erwartungen von Kunden im Zusammenhang mit Werkstattbesuchen
Zielgruppe	Kunden mit Erfahrungen bei Vertragswerkstätten. Befragt wurden Besitzer von Automobilen einer Marke.
Methode	Leitfadengestützte Interviews
Durchführende	Befragung durch Interviewer eines Marktforschungsinstituts; die Auswertung erfolgte durch die Verfasserin.
Ort	In Berlin Wohnräume oder Fahrzeuge der Probanden; in Hamburg und Rostock beim Vertragshändler
Anzahl der Interviews	79
Eingangsszenario	Vorstellung und Einführung; Datenschutzerklärung; Information über Audio- und Videoaufzeichnung
Dauer der Interviews	Jeweils circa eine Stunde
Häufigkeit	Einmalig
Aufzeichnung	Ton und Bild
Auswertung	Quantitative Inhaltsanalyse ohne Unterstützung durch Computersoftware

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sind nicht repräsentativ[5]. Die Stichprobe von 79 Kunden wurde aus der Menge aller Besucher der Vertragswerkstätten eines Herstellers gezogen.

[5] Eine Stichprobe gilt dann als repräsentativ, wenn Merkmale der Untersuchungselemente in dieser Probe genauso häufig vorhanden sind wie in der Gesamtheit der Betroffenen /TOE21/.

Der Leitfaden für die Interviews enthielt folgende Fragen:

1. Ein Fahrzeug welcher Herstellermarke fahren Sie?
2. Welche Informationen haben Sie vor dem Fahrzeugkauf eingeholt?
3. Schildern Sie bitte Ihr Kauferlebnis.
4. Worauf basierte Ihre Kaufentscheidung?
5. Wie sind die Laufleistung und das Alter Ihres Fahrzeugs?
6. Was haben Sie mit Ihrem Fahrzeug erlebt?
7. Was hat sich bei Ihrem Fahrzeug mit der Zeit verändert? Gab es Abnutzungserscheinungen? Wie schätzen Sie seine Qualität ein?
8. Was verstehen Sie unter Langzeitqualität?
9. Was darf Ihrer Meinung nach in welcher Zeit ausfallen/sich abnutzen?
10. Gehen Sie in eine freie Werkstatt oder in eine Vertragswerkstatt?
11. Was haben Sie bei den Werkstattbesuchen erlebt?
12. Was stellen Sie sich unter der „Werkstatt der Zukunft“ vor?
13. Fanden die Reparaturen innerhalb der Garantiezeit statt?

Die Fragen betrafen die Erfahrungen mit dem Kauferlebnis, der Langzeitproduktqualität des Fahrzeugs und mit Werkstattbesuchen.

Die Antworten zum Thema „Werkstattbesuch“ (Fragen 10 bis 12) bilden die Basis für die vorliegende Arbeit.

Bei den Interviews in Berlin wurde vorausgesetzt, dass die Kunden ihr Fahrzeug mindestens drei Jahre besessen haben und damit mehr als 30.000 km gefahren sein sollten. Hier bestand das Untersuchungsziel darin, Besitzer von mehrjährigen Fahrzeugen hinsichtlich ihrer Erwartungen zur Langzeitqualität, zum Werkstattservice und zum Gebrauch des eigenen Fahrzeugs zu befragen. Die Interviews fanden im Februar 2007 bei den Probanden zu Hause oder in deren Fahrzeugen statt. Es wurden 40 Kunden interviewt.

Zusätzlich wurden weitere 39 Kunden in Rostock und Hamburg befragt. Die Interviews wurden im August 2008 in Autohäusern durchgeführt. Hier stand das Schwerpunktthema „Kauferlebnis“ im Vordergrund. Um die Anzahl der Interviews zu erhöhen, wurde die diese Befragung ebenfalls dazu genutzt, die Werkstatterfahrungen der Kunden zu ermitteln.

Für die Interviews zur Langzeitqualität wurde eine gewohnte Umgebung, insbesondere bei den befragten Personen zu Hause oder innerhalb ihres Automobils, gewählt. Letzteres bot den Vorteil, dass die Befragten an ihrem Fahrzeug direkt demonstrieren konnten, was sich mit den Jahren verändert hatte.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Probanden beider Befragungsreihen oft gleich nach der Einleitungsphase von sich aus und ohne direkte Nachfrage damit begannen, ausführlich über ihre Werkstatterlebnisse zu berichten. Dies zeigt, welcher Stellenwert der Thematik zukommt. Auch fiel auf, dass zusätzlich, ebenfalls ohne Nachfragen, Themen angesprochen wurden, die den Hersteller betrafen, wie z. B. Beschwerden, Anträge auf Kulanz und Wandlung.

Außerdem wurden sehr wenige positive Erlebnisse genannt; darin unterscheiden sich die Ergebnisse der vorliegenden Studie deutlich von jenen anderer Befragungen zu Werkstatterfahrungen. Die Interviews wurden von Profiinterviewern eines Marktforschungsinstituts geführt. Die Verfasserin war dabei zum Teil anwesend und formulierte die Fragen zu den Werkstatt-Themen.

Darüber hinaus schilderten die Probanden, was sie am Fahrzeug in technischer Hinsicht zu beanstanden hatten. Diese Beanstandungen waren teilweise für die Werkstattbesuche ursächlich, wurden aber im Rahmen dieser Arbeit nicht ausgewertet.

4.4.2 Auswertung

Die Interviews wurden audiotechnisch aufgezeichnet und durch ein Marktforschungsinstitut transkribiert. Anschließend wurden die Transkripte wurden mittels einer Inhaltsanalyse quantitativ handschriftlich ausgewertet. Diese Art der Auswertung erwies sich als aufwendiger als die Auswertung mit Hilfe eines QDA-Systems (Qualitative Datenanalyse mit dem PC-Programm MaxQDA). Die Methode wurde jedoch bewusst gewählt, da sie es ermöglicht, den Text als Ganzes und nicht nur einzelne Textbausteine auszuwerten. Auf diese Weise fiel es leichter, sich in die Sichtweise der erzählenden Person hineinzuversetzen.

Das generelle Vorgehen bei der Analyse von Leitfadeninterviews gestaltet sich wie folgt /SCM01/**:**

1. Einzelanalyse der Interviews, bei der die prägnantesten Textstellen entnommen werden
2. Generalisierende Analyse aller Interviews, wobei nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden gesucht wird
3. Bildung von Auswertungskategorien. Dabei sollte vermieden werden, das Ergebnismaterial auf einzelne Textstellen zu reduzieren, die sich als Beleg für die Vorannahmen eignen.
4. Zusammenstellung der Auswertungskategorien zu einem Codierleitfaden
5. Codierung des Materials, wobei Einzelpassagen den Auswertungskategorien zugeordnet werden
6. Angabe von Auftrittshäufigkeiten der zugeordneten Einzelpassagen. Die Häufigkeiten in verschiedenen Kategorien lassen auf Merkmalsausprägungen des untersuchten Textes schließen /BOT11/.

Im vorliegenden Fall wurden die Textelemente in folgende Hauptkriterien untergliedert:

- Positive und negative Werkstatterlebnisse
- Erwartungen an Werkstatterlebnisse
- Vorstellungen zur „Werkstatt der Zukunft“

Die einzelnen Episoden wurden den Hauptkategorien zugeordnet und anschließend gezählt. Die Anzahl der Nennungen galt als Auswahlkriterium, um die Themen in den Fragebogen zu übernehmen. Zusätzlich wurden als besonders kritisch eingestufte Ereignisse, wie z. B. die „Andersbehandlung“ von Frauen, aufgenommen. Es konnten 33 Kategorien ermittelt werden, die als Basis für den FRAP-Fragebogen dienten.

4.4.3 Ergebnisse und Diskussion

Nachfolgend sind die von den Probanden am häufigsten genannten sowie die zusätzlich für den Fragebogen ausgewählten Themen aufgeführt. In den Klammern wird die jeweilige Anzahl der Nennungen angegeben.

- Nicht erfolgte Fehlerbeseitigung beim ersten Werkstattbesuch (28)
- Wenig kulantes Verhalten bei Schadensfällen, die kurz nach der Garantiezeit aufgetreten sind, sowie eingeschränkte Kulanzgewährung (16)
- Unangemessen hohe Reparaturkosten (13)
- Unangenehme Kundenbefragungen (12) (Danach wurden die Probanden direkt gefragt, was die hohe Anzahl der Nennungen erklärt.)
- Reparaturunfreundlichkeit der Fahrzeuge (9)

Die folgenden Themen wurden ebenfalls in den Fragebogen aufgenommen. Sie wurden zwar selten genannt, aber als schwerwiegend bewertet:

- Liegenbleiben mit dem Fahrzeug
- Bereits vorhandener Fehler bei Übergabe des gekauften Neuwagens
- Ungleichbehandlung von Mann und Frau
- Unverschämtes oder herablassendes Verhalten des Personals im Autohaus
- Mobilitätsgarantie hält nicht, was sie verspricht.
- Schwierigkeiten bei der Wandlung

Spezielle Themen wie das Aufleuchten der Motorkontrollleuchte und die Mobilitätsgarantie wurden den Gesprächen mit Experten, z. B. den Serviceleitern der Autohäuser, entnommen.

Tabelle A im Anhang zeigt alle in den Interviews angesprochenen Themen sowie die Anzahl der Nennungen und die Gründe, aus denen Themen für den Fragebogen ausgewählt wurden.

Weitere Ergebnisse:

1. Die Probanden berichteten über für sie wichtige Ereignisse, die ihnen im Gedächtnis geblieben sind. Der Gesamteindruck setzt sich aus Erlebnissen bei Werkstattbesuchen in der Vergangenheit zusammen.
2. Mit Blick auf Werkstattbesuche übersteigt die Anzahl der negativen Aussagen (182) die der positiven (55) deutlich. Auch unter Berücksichtigung des Umstands, dass negative Erfahrungen grundsätzlich stärker in Erinnerung bleiben, muss diese Differenz als erheblich gelten. Das Thema „Werkstattbesuch“ wird also überwiegend negativ bewertet.
3. Es wurden nur wenige innovative Ideen für die „Werkstatt der Zukunft“ genannt. Da die Langzeitqualität den Schwerpunkt der Befragung bildete und zudem viele Probleme mit Werkstätten angesprochen wurden, liegt es nahe, dass viele der Befragten nicht in der Stimmung waren, innovative Ideen zu Werkstätten zu entwickeln.
4. Einige Probleme, z. B. unbefriedigende Reparaturkonzepte und Kulanzregelungen, wurden zwar im Zusammenhang mit Werkstatterfahrungen angesprochen, liegen jedoch im Verantwortungsbereich des Herstellers und müssten dort abgestellt werden.
5. Die am häufigsten genannten Probleme waren: „Nicht erfolgte Fehlerbeseitigung beim ersten Werkstattbesuch“, „Eingeschränkte Kulanzgewährung“, „Unangemessen hohe Reparaturkosten“ und die „Unmöglichkeit, kleine Reparaturen selbst durchzuführen“.

6. Häufig wurde über Erfahrungen mit einer unbefriedigenden Behandlung durch das Personal (unfreundlich, unpersönlich, herablassend) berichtet. Diese Themen wurden daher im Fragebogen einzeln abgefragt.

Den Interviews lassen sich einige besonders prägnante **Originaläußerungen** zu den einzelnen Themengebieten entnehmen:

Mehr Kulanz sowie schnelle, persönliche Kundenbetreuung durch den Hersteller

„Einen Monat später, außerhalb der Garantie, fiel das ganze Ding zusammen. Da blieb ich stehen, alles lachte. Das ärgerte mich, weil ich innerhalb der Garantie das Problem mehrmals angesprochen habe."

„Fehler und Defekte können auftreten. Wenn aber kurz nach Ablauf der Garantie derselbe Fehler auf der anderen Seite auftritt und der nicht mehr auf Garantie behoben wird, finde ich das nicht so gut."

„Wenn irgendwo Probleme auftreten, wird immer gesagt, dass das immer bedauerliche Einzelfälle sind. Produktionsbedingte Fehler werden prinzipiell nicht zugegeben – das habe ich im Internet recherchiert"

„Man hat beim Hersteller einen Ansprechpartner, den man nicht anrufen darf. Das verstehe ich nicht"

Kostenvermeidung durch reparaturfreundliche Fahrzeugkonzepte

„Dann kann ich nur sagen: Gebt bitte an den Hersteller weiter, die sollen nicht solche idiotischen Elektroniksachen einbauen. Ich fühle mich da ziemlich böse geleimt, wenn ich gezwungen werde, in eine Werkstatt zu kommen, wo mir dann irgendeiner sagt: Bei dir ist ein Birnchen locker, jetzt lass das Auto sofort stehen."

„Ich glaube, dass es ein bekannter Schaden ist. Der entsteht infolge eines Designfehlers, der sollte auf Kulanz vom Hersteller oder zumindest sehr günstig repariert werden. Die 180 €, die wir bezahlen mussten, fand ich unfair. Ich habe auch das ausgetauschte Teil bekommen, es inspiziert und das hat mir bestätigt, dass das Ganze wirklich nicht schadhaft war und dass es nur um diese kleine ursprünglich aus Kunststoff gemachte Halterung ging."

„Die Werkstatt hat sich entschuldigt, dass die Schuld beim Hersteller läge, dass ganze Module bestellt werden können, da gibt es keine Flexibilität."

Mobilitätsgarantie, die Mobilität garantiert

„Ich denke nur, man muss doch rauskriegen, was das ist. Ich vermutete, dass es der Katalysator ist. Ich war schon das dritte Mal da. Ich wollte einen Leihwagen haben, da ging das Theater wieder los. Sie meinten, dass ich den bezahlen müsste. Das verstand ich nicht, dass ich meinen Leihwagen bezahlen muss, obwohl ich vier Jahre Garantie habe."

„Dass ich dann immer das Ersatzfahrzeug bezahlen muss und dann kriege ich so eine Handwerkerkutsche hingestellt. Das finde ich von der Betreuung her ein Manko. Ich möchte doch nichts transportieren. Wenn ich zur Firma fahre, lachen immer alle."

„Ein Schwachpunkt ist es, dass ich trotz Garantie keinen Ersatzwagen bekomme."

Zusagen müssen eingehalten werden

„Ich wollte ein Winterpaket kaufen mit Winterreifen. Als ich das bestellte, bekam ich nach vier Wochen Bescheid, Winterreifen können wir nicht mehr liefern, die sind ausverkauft. Das fand ich sehr unerfreulich. Ein Bekannter hat das Auto viel später als ich gekriegt und bekam dieses Paket. Im Internet wurde es noch immer wieder angeboten. Dann hätte man es da auch rausnehmen müssen."

„Ich bekam Ende letzten Jahres einen Brief mit einem Glückwunsch als einer der ersten Fahrer eines neuen Fahrzeugmodells, und sie würden mir einen kostenlosen Check zum Winter anbieten und mir Fragen über das Auto beantworten. Ich habe bei meiner Werkstatt

angerufen – die waren total perplex, was ich will. Ich habe den Brief vorgelesen. Man kann doch nicht so eine Aktion starten, ohne die Händler zu informieren. Wenn mir ein Service angeboten wird, dann will ich den auch so haben.“

Keine überhöhten Unterhalts- und Reparaturkosten

„Die Werkstatt kann nicht viel machen. Das Hauptproblem sind die teuren Teile und die Komplexität der Fahrzeuge. Mir ist natürlich bewusst, dass ein elektrischer Scheibenheber aufwendiger ist als ein manueller. Aber die Hersteller bieten fast keine Autos mehr an, die frei von derartigem Firlefanz sind. Ich will ein Auto, mit dem ich fahren kann. Das und nicht mehr!“

„Man sollte Preislisten für Ersatzteile zu sehen kriegen, man muss sich darauf verlassen, dass die Werkstatt die günstigsten Teile auswählt. Was sie oftmals aber nicht tun! Bei der letzten Reparatur wollten sie erst 800 €, und als man erwähnte, man würde die Rechnung einreichen, kostete die Reparatur nur noch 450 €, da man angeblich günstigere Ersatzteile nun verfügbar hatte.“

„Ich wünschte mir, dass es honoriert wird, ob man die Gebrauchtwagen beim Vertragshändler pflegt. Für mich ist das primär so, dass es über den Preis geht – überspitzt gesagt, was nützt mir eine noch so nette Werkstatt, wenn ich viel mehr bezahlen muss.“

Freundlicher, kompetenter, zuvorkommender Umgang mit Kunden

„Ich habe lange gewartet und hatte zwei Kleinkinder dabei. Ich wurde als Kundin nicht akzeptiert nach dem Motto: ‚Mutti guckt mal und vielleicht wartet man lieber, bis der Mann dazukommt.‘ Als Frau wird man nicht so recht ernst genommen und es wird immer am Auto mehr repariert, als nötig ist.“

„Er hatte sich im Ton ein bisschen vergriffen, das darf nicht sein. Der Kunde ist immer König. Man muss sich erst einmal das Problem anhören und dann kann man sich auch sachlich unterhalten“

„Klar kann an einem Auto etwas kaputt gehen, doch dass man im Servicebereich nicht ernst genommen wird, geht nicht. Eine Werkstatt ist ein Servicebereich, auf den ich mich verlassen können muss. Das ist eine Sache des Vertrauens, und wenn ich das nicht habe, dann lasse ich es.“

„Persönlicher Kontakt und Vertrauen ist mir wichtiger als die Technik. Ich möchte mich in der Werkstatt aufgehoben fühlen.“

Fehlerfreie Instandsetzung gleich bei der ersten Reparatur

„Das Auto ist immer ausgegangen. In der Werkstatt haben sie nicht gründlich nachgeguckt, sondern haben das Fahrzeug nur an den Computer angeschlossen und haben den Fehler gelöscht. Das habe ich im Nachhinein rausbekommen, weil der bei der Annahme sich verplappert hat. Mir wurde gesagt, dass der Schaden behoben wurde. Nach 14 Tagen gab es wieder dasselbe Problem. Man muss doch rauskriegen, was das ist. Die können doch nicht andauernd den Fehler immer nur löschen.“

„Die Bemühung war da, das habe ich gemerkt, die haben alles gut in die Wege geleitet. Aber der Fehler wurde nicht behoben. Ich muss noch einmal hin. Die können doch nicht einfach sagen, dass sie nicht wissen, woran es liegt.“

„Alle 500 km leuchtet diese Lampe, die anzeigt, dass der Ölstand zu prüfen ist. Das ist wahnwitzig. Ich guck jetzt einfach nicht mehr hin. Es ist mir egal, auch wenn das Auto irgendwo stehen bleibt. Der Hersteller glaubt das ja alles gar nicht. Ich will, dass das Problem behoben wird, ich bin doch nicht euer Testobjekt.“

„D*ie Nichterkennung von elektronischen Fehlern ist ein ganz negativer Punkt. Nur der Intelligenz des Fehlersuchenden ist es zu verdanken, dass der Marderbiss erkannt wurde und das Kabel ausgewechselt wurde. Wenn sich die Werkstattmitarbeiter auf ihr Testsystem verlassen, sind sie verloren.“*

Diskussion der Ergebnisse

Die Aussagen der Probanden beziehen sich auf ihre Gesamterfahrungen mit Vertragswerkstätten. Dabei wurden keine Einzelereignisse und auch kein spezieller Werkstattbesuch abgefragt. Genannt wurden hier nur Ereignisse, die dem Kunden im Gedächtnis geblieben sind, also zu einer nachhaltigen Unzufriedenheit geführt haben. Zur Sprache kamen Themen, die für die Kunden wichtig sind. Die Kunden blickten häufig auf eine sehr lange Werkstatthistorie zurück. Es ist davon auszugehen, dass sich die aus dem Gedächtnis wiedergegebenen Ereignisse mit der Zeit aufgrund des nachlassenden Erinnerungsvermögens verändert haben. Genau dieser Effekt ließ sich hier jedoch nutzbar machen: Es ist interessant, zu wissen, welche Erinnerungen den Kunden bis zum nächsten Fahrzeugkauf im Gedächtnis bleiben und diesen möglicherweise beeinflussen.

Die Ergebnisse dieser Befragung können nicht mit den Ergebnissen aus Befragungen verglichen werden, die nur den letzten Werkstattbesuch zum Inhalt hatten.

4.5 Expertenbefragung

Die Interviews mit Kunden wurden um Expertenbefragungen ergänzt. Besonderes Interesse galt hier der spezifischen Sichtweise von Experten, die direkten Kundenkontakt haben.

4.5.1 Durchführung der Befragung

Zunächst erfolgte eine Befragung der Serviceleiter und Geschäftsführer von Autohäusern.

Diese Personengruppe wurde danach befragt, was aus ihrer Sicht am meisten zu Unzufriedenheit bei Kunden führt. Insgesamt wurden 42 Interviews geführt.

Die Gespräche wurden nachträglich als Gedächtnisprotokolle aufgeschrieben und qualitativ ausgewertet.

Im Rahmen eines einwöchigen Aufenthalts in einem für hohe Kundenzufriedenheit bekannten Autohaus fand eine weitere Expertenbefragung mit dem Werkstattpersonal statt. Dazu gehörten Serviceleiter, Serviceberater, Kundenberater, Gewährleistungssachbearbeiter, Fachberater im Außendienst, Mitarbeiter in der CRM-Abteilung und der Leiter der Abteilung Kundenbetreuung. Auch hier wurde gefragt, was Kunden aus Sicht der Experten unzufrieden macht.

Die Gespräche wurden während der Befragung schriftlich dokumentiert und anschließend qualitativ ausgewertet.

4.5.2 Ergebnisse und Diskussion

Auf die Frage hin, was aus ihrer Sicht bei Kunden zu Unzufriedenheit führt, nannten die Experten die folgenden Aspekte:

Bedienung des Fahrzeugs:

- Kunden ärgern sich über die komplizierte Bedienung.
- Eine unterschwellige Unzufriedenheit entsteht, weil viele Kunden eigentlich von ihrem Fahrzeug überfordert sind, z. B. bei der Bedienung der Klimaanlage, des Radios oder des Navigationsgeräts.

Allgemeine Information:

- Fehlende Rechnungs- und Auftragserläuterung
- Kunden wollen mit dem Mechaniker sprechen.
- Nicht die Kassendamen sollten die Rechnung erklären.
- Der Kunde erhält kurz vor Abholung einen Anruf oder bei Abholung die Mitteilung: „Ihr Fahrzeug wird nicht fertig – da fehlt noch ein Teil!“

Zusagen einhalten und Vertrauen schaffen:

- Der Kunde gibt ein Fahrzeug ab und kann nicht nachvollziehen, was in der Werkstatt gemacht wird, da er die eigentliche Reparatur nicht verfolgen kann.
- Zusagen sollen eingehalten werden.
- Viele Kunden sind unzufrieden und sagen trotzdem nichts.
- Versprechen der Werkstätten werden teilweise nicht eingehalten.

Qualität der Behandlung des Kunden:

- Keine volle Aufmerksamkeit und Freundlichkeit
- Der Kunde wird nicht durchgängig wie ein Gast behandelt.
- Kunden fühlen sich nicht wohl.
- Kunden fühlen sich nicht ernst genommen.
- Kunden stehen im Raum, keiner kümmert sich um sie.
- Kunden haben keinen festen Ansprechpartner.
- Der Kunde fühlt sich unpersönlich behandelt, möchte aber als Stammkunde aufgenommen werden.

Reparaturkosten/Erläutern der Reparaturarbeiten und der Rechnung:

- Die Rechnung wird teurer als vom Kunden erwartet.
- Der Kunde versteht die hohe Rechnung nicht.
- Der Kunde versteht den hohen Reparaturaufwand nicht.
- Der Kunde ist der Meinung, dass er nicht genug Zwischeninformationen über den Zeitpunkt der Rückgabe, die Kosten und die Reparaturleistungen erhält.
- Der Kunde ärgert sich über hohe Kosten.
- Vereinbarte Preise werden nicht eingehalten.
- Die Servicepreise werden in den Medien oft als hoch dargestellt, obwohl sie objektiv gesehen häufig sogar günstiger ausfallen als bei sogenannten Billiganbietern.

Gewährleisten von Mobilität:

- Den Kunden wird keine Ersatzmobilität angeboten.
- Kunden müssen für Ersatzwagen zahlen.
- Kein Ersatzwagen trotz Mobilitätsgarantie
- Der Kunde weiß nicht, wie er nach Hause kommen soll.
- Vorstellungen der Kunden hinsichtlich eines Leihwagens können von der Werkstatt nur selten erfüllt werden (Vorhandensein, Dauer, Kosten, Typ).

Fahrzeugqualität

- Sporadisch auftretende Fehler
- Liegenbleiben
- Fehlerhäufigkeit: Der Kunde ist von seinem Fahrzeug enttäuscht und würde lieber nur in den üblichen Intervallen zum Service kommen.

Reparaturqualität/Kompetenz

- Kunden ärgern sich über nicht abgestellte Fehler.
- Wunsch nach erfolgreicher Erstreparatur
- Wiederholte Reparaturversuche

- Der Kunde findet keinen kompetenten Ansprechpartner, der ihm die anstehenden Maßnahmen und später die durchgeführten Arbeiten in einfachen und klaren Worten verständlich machen kann.

Zeitaufwand

- Der Kunde wird zu spät angerufen, wenn die Reparatur nicht fertig wird.
- Reparaturen dauern zu lange.
- Das Personal nimmt sich nicht genug Zeit.
- Wartezeiten bei der Annahme
- Der Fertigstellungstermin wird nicht eingehalten.
- Lange Lieferzeiten für Ersatzteile
- Lange Dauer des Werkstattaufenthalts

Sonstiges

- Das Fahrzeug ist nach der Reparatur schmutziger als davor.
- Unerwünschte Telefonanrufe
- Kleinliche Kulanzregelung
- Der Kunde ärgert sich, wenn kurz nach Ablauf der Garantiezeit derselbe Fehler noch einmal auftritt oder wenn er den Fehler schon früher angesprochen hat.
- Nicht eingehaltene Versprechungen bezüglich Zeit und Kosten in der Werbung oder im Internet
- Zu häufig aufleuchtende Motorkontrollleuchte: Der Kunde meint, eine erfolglose Reparatur zu erkennen. Das Aufleuchten der Lampe, das oft und undifferenziert auftritt, löst bei den Kunden Angst aus, weiterzufahren.
- Wartungsintervalle sind teilweise kürzer als erwartet und versprochen.
- Fehlen einer Kinderbetreuung
- Entladene Batterien sind zu 90 % Kundenfehler („… aber sagen Sie das mal dem Kunden!“).
- Telefonreports: Kunden werden abends oder auf Privathandys angerufen. Die Gespräche dauern zu lang. Die Kunden wollen oft nicht, dass ihre Telefonnummer weitergegeben wird.
- Der Kunde erwartet das Vorhandensein von Ersatzteilen in der Werkstatt und ist enttäuscht, wenn das benötigte Teil erst besorgt werden und er einen neuen Termin vereinbaren muss.
- Der Empfangsbereich soll die Atmosphäre eines „Tante-Emma-Ladens“ vermitteln, der Werkstattbereich dagegen mit Hightech ausgerüstet sein.

Diskussion der Ergebnisse

Es ist festzuhalten, dass die Umfrage aufgrund der geringen Stichprobengröße nicht als repräsentativ gelten kann. Einige Themen der Expertenbefragung wurden in den FRAP-Fragebogen integriert, um die Meinung der Kunden dazu in Erfahrung zu bringen. Ferner hat sich gezeigt, dass von den Experten weitgehend dieselben Themengebiete angesprochen wurden wie bei den Kundenbefragungen.

4.6 Online-Befragung

4.6.1 Planung und Durchführung der Frequenz-Relevanz-Analyse

Ziel	Priorisieren der in den Interviews geschilderten Erfahrungen Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen und Begeisterungspotenzialen
Zielgruppe	Aus einem Pool von 35.000 Kunden (Panel-Mitgliedern) wählte das Marktforschungsinstitut GfK 304 Kunden aus, die dem folgenden vorgegebenen Profil entsprachen. Diese Kunden nehmen regelmäßig und freiwillig an Befragungen teil. ▪ Sie sind Fahrer eines PKW einer bestimmten Herstellermarke. ▪ Sie sind verantwortlich für Reparatur- und Wartungsarbeiten. ▪ Sie suchen regelmäßig Vertragswerkstätten auf. ▪ Die Fahrzeuge müssen bis spätestens Ende 2005 zugelassen worden sein.
Methode	Online-Befragung nach einem FRAP-Fragebogen, ergänzt um zusätzlichen Teil mit offenen Fragen
Durchführende	Durchführung der Online-Befragung durch das Marktforschungsinstitut GfK; Entwurf des Fragebogens sowie Auswertung durch die Verfasserin
Ort	Deutschlandweit
Anzahl der Interviews	304
Zeitpunkt	Dezember 2007
Häufigkeit	Einmalig
Auswertung	Auswertung der geschlossenen Fragen nach FRAP-Verfahren; Auswertung der offenen Fragen durch Auszählen der Antworten und Kategorisierung

Die Befragung fand online und anonym statt. Es wurden weder die Namen von Kunden noch die von Werkstätten genannt.

Im Rahmen der Frequenz-Relevanz-Analyse wurde die folgende mehrstufige Vorgehensweise eingehalten:

1. Erstellung einer Problemliste auf Basis der zuvor durchgeführten Interviews

Anhand der Interviews wurden 33 Themenschwerpunkte generiert. Grundlage für die Auswahl dieser Themen waren die Anzahl der Nennungen sowie die objektive Schwere des aufgetretenen Problems. Emotionale Äußerungen wie z. B. „Das hat mich besonders geärgert, deswegen werde ich den Hersteller wechseln“ oder „Den habe ich mir zur Brust genommen, das war eine bodenlose Unverschämtheit“ wurden nicht als Bewertungskriterien herangezogen.

Obwohl die Probanden ausschließlich zu ihren Werkstatterlebnissen befragt wurden, nutzten viele die Gelegenheit, auch andere Themen anzusprechen, die sie im Zusammenhang mit Werkstattarbeiten verärgert hatten. Diese Themen wurden ebenfalls aufgenommen und ausgewertet, da die Kunden sie mit Werkstattbesuchen assoziieren.

Erarbeitet wurden die folgenden 33 Themenschwerpunkte:

- Hohe Preise für Ersatzteile
- Kaum Eigenreparaturen möglich
- Unangemessen hohe Reparaturkosten
- Wiederholreparatur
- Nur noch Austausch von Baugruppen möglich
- Fehlende Mobilität während der Reparatur
- Nicht zufriedenstellendes Kulanzverhalten
- Liegenbleiben
- Mangelnder Respekt
- Zu häufige Werkstattbesuche
- Aufleuchten der Motorkontrollleuchte
- Mangelnde Unterstützung der Werkstätten durch den Hersteller
- Uninteressiertes Werkstattpersonal
- Gefühl, „Auto-Tester“ für den Hersteller zu sein
- Unzureichende Erläuterung der Reparaturarbeiten
- Häufigkeit der Reparaturen
- Unzureichende Möglichkeit der Kontaktaufnahme zum Werkstattpersonal
- Zweifelhafte Kompetenz des Werkstattpersonals
- Fehlerhafte Neuwagen
- Unfreundliches Verhalten
- Unpersönliches Verhalten
- Herablassendes Verhalten
- Unangemessene Kundenbetreuung
- Nicht eingehaltene Zusagen
- Verkauf ist besser ist als die Werkstatt.
- Trotz Mobilitätsgarantie kein Ersatzwagen
- Zu lange Wartezeiten bei der Vergabe von Reparaturterminen
- Zu lange Wartezeiten beim Bringen oder Abholen des Fahrzeugs
- Zu lange Dauer der Wartungs- und Reparaturarbeiten
- Parkplatzprobleme
- Nicht zufriedenstellende Termineinhaltung
- Störende Kundenbefragungen
- Wechsel des Werkstattpersonals

2. Entwurf eines Fragebogens

Grundlage des Fragebogens waren ausschließlich die Aussagen der Probanden, wie sie aus den Interviews hervorgingen. Der Fragebogen wurde von der Verfasserin entworfen und mit geringen Anpassungen vom Marktforschungsinstitut GfK übernommen. Der Fragebogen bestand aus 33 geschlossenen und vier offenen Fragen.

Fragebogen für die FRAP

Dem Fragebogen liegt die Annahme zugrunde, dass ein Problem umso schwerwiegender ist, je höher die Anzahl der Nennungen und die jeweils vergebenen Noten ausfallen.

Zu den 33 Problemen wurde jeweils gefragt, ob

a. das Problem bei den Probanden schon einmal aufgetreten und

b. wie groß das Maß der Verärgerung gewesen sei.

Zu b. konnte zwischen sechs Antwortmöglichkeiten gewählt werden:

Note 1: Das ärgert mich nicht/hat mich nicht geärgert.

Note 2: Das ärgert mich zwar/hat mich zwar geärgert, doch das kann schon mal passieren.

Note 3: Das ärgert mich ziemlich/hat mich ziemlich geärgert.

Note 4: Das ärgert mich stark/hat mich stark geärgert.

Note 5: Das ärgert mich so sehr/hat mich so sehr geärgert, dass ich erwäge, die Werkstatt zu wechseln.

Note 6: Das ärgert mich so sehr/hat mich so sehr geärgert, dass ich erwäge, zu einer anderen Fahrzeugmarke zu wechseln.

Ergänzender Teil mit offenen Fragen

Der Grund für die offene Art der Fragestellung bestand darin, dass sich die Probanden im Rahmen der qualitativen Interviews nur in geringer Anzahl zu positiven oder sogar begeisternden Ereignissen geäußert hatten. Daraus lässt sich folgern, dass Werkstatterlebnisse selten als besonders positiv erlebt wurden. Da zur Ermittlung von Ursachen und Lösungen auch das Wissen um positive Erfahrungen erforderlich ist, wurde dem Fragebogen ein Teil mit offenen Fragen hinzugefügt.

Formuliert wurden die folgenden offenen Fragen:

1. Wenn Sie jetzt einmal an Ihre negativen Erfahrungen mit Ihrer Vertragswerkstatt bzw. dem Hersteller denken, gab es positive Erlebnisse/Maßnahmen, die diese negativen Erfahrungen (fast) ausgeglichen haben?
2. Können Sie bitte diese positiven Erlebnisse/Maßnahmen kurz schildern?
3. Was sollte bei Ihrer Vertragswerkstatt dringend verbessert werden?
4. Denken Sie jetzt bitte an Ihren nächsten Werkstattbesuch. Was würde Sie wirklich begeistern?

Alle Fragen des Fragebogens finden sich in **Tabelle B** im Anhang.

Auf Basis dieses Fragebogens führte das Institut GfK speziell für die vorliegende Arbeit eine Online-Befragung unter dem Titel „Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten 2007“ durch. Der Fragebogen wurde den Teilnehmern eines Panels online im Internet zugänglich gemacht. Die ausgewählten Personen hatten eine Woche Zeit, die Fragen zu beantworten. Nach Angaben von GfK waren die Rücklaufquote sowie die Bereitschaft, auch die offenen Fragen zu beantworten, sehr hoch.

4.6.2 Auswertung des geschlossenen Fragenteils

Die Vorgehensweise bei der Auswertung soll zunächst beispielhaft anhand der Frage „Hatten Sie den Eindruck, dass die Reparaturkosten unangemessen hoch waren?“ erläutert werden.

Für jedes Problem wurde die Anzahl der Personen angegeben, die dieses Problem erlebt, sowie die Anzahl jener Personen, die das Problem jeweils mit den Noten eins bis sechs bewertet hatten. Anschließend wurde aus der Anzahl der Personen, die das betreffende Problem hatten, jeweils multipliziert mit den Noten, die Gesamtsumme der Noten gebildet.

Gesamtanzahl der Personen, die das Problem hatten: 124	**Note 1: 3 x 1**	**Note 2: 7 x 2**	**Note 3: 39 x 3**	**Note 4: 41 x 4**	**Note 5: 24 x 5**	**Note 6: 10 x 6**
Anzahl der Personen, die das Problem hatten, multipliziert mit der Note Gesamtsumme der Noten = 478	3	14	117	164	120	60

Mittels dieser Daten lässt sich der sogenannte Problemwertindex (PWI) berechnen, wobei:

- die **Frequenz** die Anzahl der Personen wiedergibt, die ein Problem hatten,
- der **Relevanzwert** dem **Mittelwert** der vergebenen Noten pro Problem entspricht und
- als **Mittelwert** die Gesamtsumme der Noten für ein Problem, geteilt durch die Anzahl der Personen, die ein Problem hatten, gilt.

$$\text{Problemwertindex (PWI)} = \frac{\text{Relevanzwert} \times 100}{\text{Summe aller Relevanzwerte}}$$

Frequenz und Relevanz werden in dem Problemwertindex PWI vereint. Je höher der Index ausfällt, desto größer ist der unternehmerische Handlungsbedarf.

Im Anschluss daran wird der kumulierte Problemwertindex berechnet.

In der vorliegenden Studie wurden zwei Arten der grafischen Darstellung genutzt:

1. Paretodiagramm (PWI aufgetragen über den Problemen)

In einem Paretodiagramm werden auf der Abszisse die Probleme in absteigender Reihenfolge ihres PWI als Balken angeordnet und dann die kumulierten Summen eingetragen.

Der sogenannten **Paretoformel** zufolge sind 20 % der Probleme für 80 % der Verärgerung verantwortlich. Beseitigt ein Unternehmen diese 20 %, so kann ein erheblicher Verbesserungseffekt erzielt werden.

2. Matrix aus Frequenz und Relevanz

Eine weitere Möglichkeit der grafischen Darstellung bietet die FRAP-Matrix. Auf der horizontalen Achse wird die prozentuale Frequenz, auf der Vertikale die durchschnittliche Relevanz pro Problem eingetragen. Den Problemen im rechten oberen Quadranten kommt die höchste Priorität zu.

Beide Formen der Darstellung wurden einmal ausschließlich für werkstattbezogene Probleme und einmal für die Gesamtheit aller untersuchten Themen verwendet.

Probleme, die in zu geringer Häufigkeit auftraten, wurden grundsätzlich nicht weiter ausgewertet. Dies war z. B. beim Thema „Wandlung“ (nur zehn Personen) der Fall. Die minimale Stichprobenanzahl für die Auswertung lag bei 20 Personen.

4.6.3 Ergebnisse des geschlossenen Fragenteils

Zum Ende der Befragung wurde jeweils nach weiteren Problemen gefragt, die im Fragebogen nicht erfasst sind.

Von 304 Personen, die den Fragebogen bearbeiteten, gaben nur fünf an, keines der erfragten Probleme zu haben. Nur zwölf Personen erwähnten zusätzliche Probleme. Da somit 96,1 % aller Probanden keine weiteren Probleme aufwiesen, ist davon auszugehen, dass in den Interviews alle wichtigen Themen angesprochen wurden.

4.6.3.1 Allgemeine Angaben zu Beginn der Befragung

Männl./weibl.	**Männlich**	**Weiblich**					
Anzahl	197	107					
Alter (Jahre)	**18–29**	**30–39**	**40–49**	**50–59**	**60 und älter**		
Prozentualer Anteil	18,4	31,6	29,3	12,5	8,2		
Neuwagen-/ Gebrauchtwagenkäufer	**Neu gekauft/ geleast**	**Gebraucht gekauft**					
Anzahl	203	101					
Zulassungsjahr	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**	**2000**	**1999** und früher
Anzahl	50	55	42	34	23	28	72

Tab. 15: Allgemeine Angaben zu Beginn der Befragung

4.6.3.2 Allgemeine Zufriedenheit zu Beginn der Befragung

Zu Beginn der Befragung wurde folgende Frage gestellt:

„Sie haben gerade angegeben, dass Sie regelmäßig mit Ihrem Wagen eine Vertragswerkstatt besuchen/besuchten. Im Großen und Ganzen, wie zufrieden sind Sie mit dieser Werkstatt?“

	Gesamt	Männlich	Weiblich
Anzahl	303	197	107
Davon waren:			
Sehr zufrieden	39,8 %	37,1 %	44,9 %
Zufrieden	53,6 %	56,3 %	48,6 %
Nicht zufrieden	6,6 %	6,6 %	6,5 %

Den Antworten auf diese Frage zufolge sind nur 6,6 % der Befragten mit den Leistungen ihrer Werkstatt unzufrieden. Damit bleibt jedoch zu klären, warum die nachfolgenden Fragen zum Teil hohe Unzufriedenheitsgrade erbrachten und einige Probanden sogar angaben, sich so sehr geärgert zu haben, dass sie einen Werkstattwechsel in Erwägung zögen.

Dieser Widerspruch zeigt, dass globale Urteile kaum aussagekräftig sind und dass ein Kunde zwar grundsätzlich zufrieden sein, die Zufriedenheit aber nur als eine Art neutrales Gefühl erleben kann. Ziel jedes Unternehmens müssen sehr zufriedene Kunden sein. Nur diese bleiben mit hoher Wahrscheinlichkeit an das Unternehmen gebunden und berichten ihren Bekannten begeistert von besonderen Erlebnissen. Ein solches Maß an Zufriedenheit äußerten insgesamt nur rund 40 % der Befragten; bei den übrigen 60 % sind folglich Defizite vorhanden.

4.6.3.3 Prozentuale Anteile der Personen, bei denen eines der aufgeführten Probleme schon einmal aufgetreten ist

Die Probanden wurden dazu aufgefordert, anzugeben, ob sie das jeweilige Problem schon einmal erlebt hatten.

Problem	Prozentualer Anteil der Personen, die das jeweilige Problem schon einmal hatten
Ersatzteile zu teuer	78 %
Kaum Eigenreparaturen möglich	74 %
Wiederholreparatur	42 %
Unangemessen hohe Reparaturkosten	41 %
Nur noch Austausch von Baugruppen möglich	30 %
Liegenbleiben	28 %
Aufleuchten der Motorkontrollleuchte	23 %
Mangelnder Respekt	21 %
Mangelnde Unterstützung der Werkstätten durch den Hersteller	20 %
Gefühl, „Auto-Tester“ für den Hersteller zu sein	18 %
Unzureichende Erläuterung der Reparaturarbeiten	18 %
Fehlerhafte Neuwagen	18 %
Eindruck, dass am Fahrzeug zu viel repariert wurde	16 %
Unangemessene Betreuung	13 %
Trotz Mobilitätsgarantie kein Ersatzwagen	13 %
Herablassende Behandlung	12 %
Nicht eingehaltene Zusagen	12 %
Störende Kundenbefragungen	8 %

An dieser Stelle soll nicht jedes einzelne der genannten Probleme besprochen werden. Vielmehr soll hier der Hinweis genügen, dass das Wissen um den hohen Prozentsatz von Probanden, bei denen bestimmte Probleme aufgetreten sind, für das Unternehmen interessant sein könnte.

4.6.3.4 Verantwortlichkeit für Einzelprobleme

Es folgt die Auswertung der Antworten auf die Frage, in welcher Hinsicht und von wem sich die Probanden nicht zufriedenstellend behandelt fühlten.

Von allen Personen, die sich falsch behandelt fühlten, wurden

- 20 % nicht ernst genommen,
- 15 % unfreundlich behandelt,
- 13 % unpersönlich behandelt und
- 12 % herablassend behandelt.

Abbildung 24 gibt die jeweilige Anzahl der Befragten wieder, die sich entweder vom Hersteller, von der Vertragswerkstatt oder von beiden falsch behandelt fühlten.

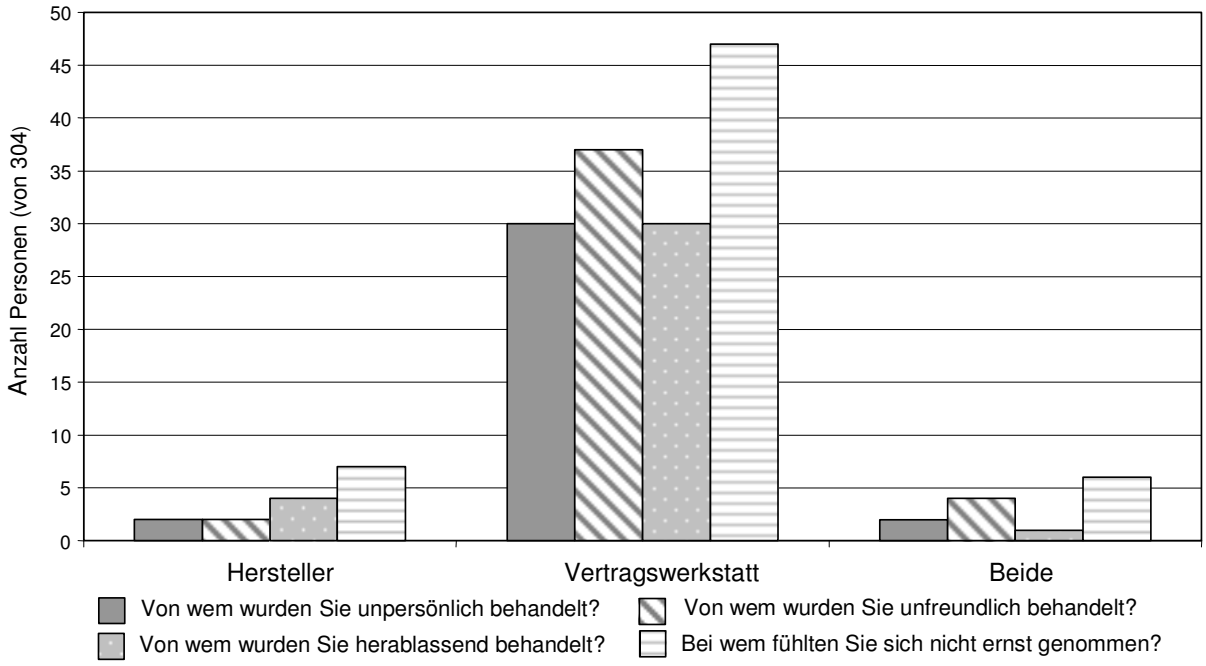

Abb. 24: Anzahl der Befragten, die sich falsch behandelt fühlten

Die Ergebnisse zeigen, dass die sich meisten Befragten von Vertragswerkstätten, nur 2–7 % dagegen vom Hersteller falsch behandelt fühlten. Insgesamt hatten immerhin 20 % der Probanden den Eindruck, nicht ernst genommen zu werden.

Auf die Frage hin, wen die Probanden für ihre negativen Erlebnisse verantwortlich machten, wiesen diese die Verantwortung überwiegend den Vertragswerkstätten zu. Ein erheblicher Anteil von 25 % benannte allerdings den Hersteller als Verantwortlichen.

Durchschnittlicher prozentualer Anteil an der Verantwortlichkeit:

Vertragswerkstatt (WS)	42 %
Hersteller	25 %
Beide	18 %
Keiner von beiden	9 %
Weiß nicht	6 %

Im Folgenden werden die prozentualen Verteilungen zu einzelnen Themen dargestellt und jeweils um eine kurze Interpretation der Ergebnisse ergänzt.

Verantwortlichkeit für Einzelprobleme:

Mussten Sie wiederholt die Werkstatt aufsuchen, weil der gleiche Fehler nicht behoben wurde?

Hersteller: 23,7 %; WS: 49,5 %; beide: 20,6 %

Interpretation: Hier wird auch dem Hersteller eine Teilschuld zugewiesen.

Sind Sie mit Ihrem Fahrzeug schon einmal liegengeblieben?

Hersteller: 23,8 %; WS: 9,5 %; beide: 10,6 %; keiner: 51,2 %

Interpretation: Die Kunden schätzen die Verantwortung des Herstellers für „Liegenbleiber“ als größer ein denn die der Werkstätten.

Hatten Sie den Eindruck, als Frau anders behandelt zu werden als Männer?

Hersteller: 61 %; WS: 19,5 %

Interpretation: Frauen fühlen sich vor allem vom Hersteller anders behandelt. Es handelt sich also um ein für Werkstätten weniger relevantes Problem.

Hatten Sie den Eindruck, dass die Reparaturkosten unangemessen hoch waren?

Hersteller: 18,5 %; WS: 25,5 %; beide: 41,1 %

Interpretation: Die Verantwortung für Reparaturkosten verteilt sich aus Sicht der Probanden gleichmäßig auf Werkstatt und Hersteller.

Hatten Sie den Eindruck, dass an Ihrem Fahrzeug zu viel repariert bzw. ausgetauscht wurde?

Hersteller: 14,3 %; WS: 51 %; beide: 28,6 %

Interpretation: Eine deutliche Verantwortlichkeit liegt bei der Werkstatt, ein Teil aber auch beim Hersteller.

Sind Sie der Meinung, dass bei Ihrer Werkstatt die Wartungs- und Reparaturarbeiten zu lange dauern?

Hersteller: 12,5 %; WS: 62,5 %; beide 21,9 %

Interpretation: Der überwiegende Teil der Verantwortlichkeit entfällt auf die Werkstatt, ein geringerer aber auch auf den Hersteller.

Ist es schon vorgekommen, dass Sie trotz Mobilitätsgarantie keinen Ersatzwagen gestellt bekommen haben?

Hersteller: 9,8 %; WS: 53,7 %; beide: 29,3 %

Interpretation: Beide tragen Verantwortung, die Werkstatt jedoch in höherem Maß.

Mussten Sie in den letzten Jahren zu häufig die Werkstatt aufsuchen?

Hersteller: 46 %; WS: 11 %; beide: 19 %

Interpretation: Den größten Anteil an der Verantwortung hat der Hersteller.

Wie haben Sie das Kulanzverhalten empfunden?

Hersteller: 62,5 %; WS: 15,6 %; beide 21,9 %

Interpretation: Hier wird dem Hersteller eindeutig die größte Verantwortung zugeschrieben.

4.6.3.5 Ergebnisse der Frequenz-Relevanz-Analyse:

Auswertung der Werkstatt-Themen

In dem folgenden Paretodiagramm (Abbildung 25) wurde der Problemwertindex PWI zu den bewerteten Dimensionen aufgetragen. Die Säulen zeigen die Höhe des PWI für jede Dimension an; die Kurve darüber gibt die kumulierten Werte wieder. Die Berechnung des PWI ist in Abschnitt 4.5.3 beschrieben.

Paretodiagramm:

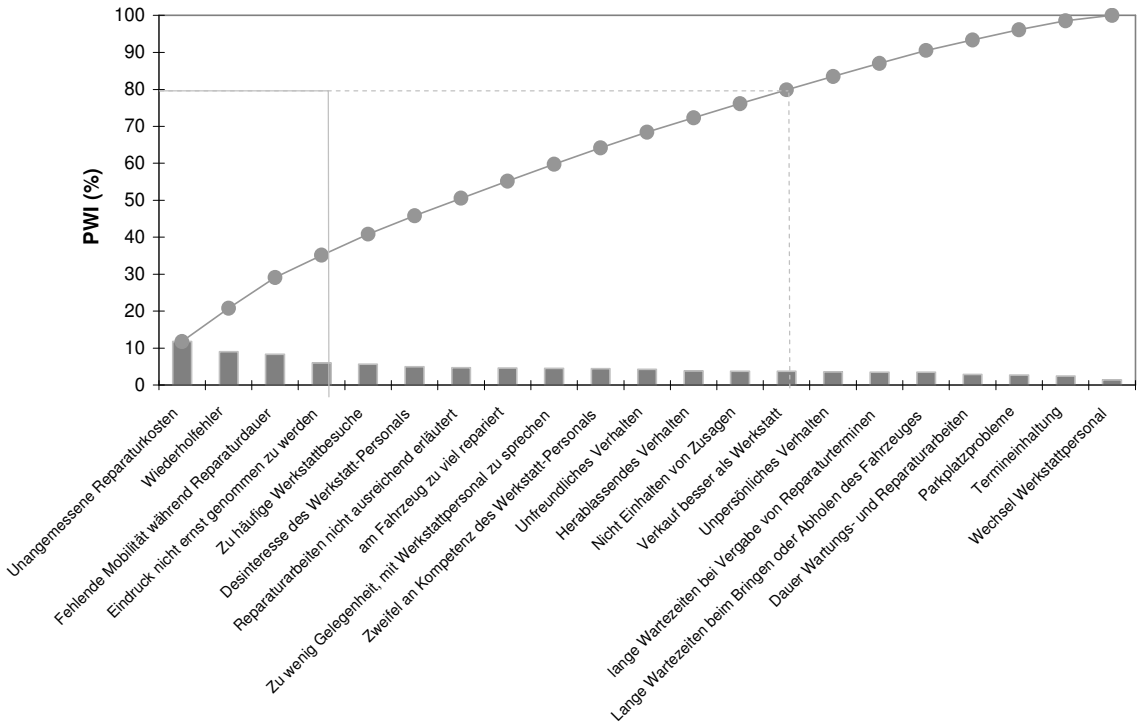

Abb. 25: Paretodiagramm zu den Werkstattproblemen

Die Paretoregel, der zufolge 20 % der Probleme für 80 % der Verärgerung verantwortlich sind, kann auf die vorliegende Untersuchung nicht angewendet werden. Bezogen auf die Werkstatt-Themen verteilt sich die Gesamtverärgerung auf eine Vielzahl von Problemen. Die Noten liegen gehäuft zwischen drei und vier. Das bedeutet, dass die Kunden im Durchschnitt ziemlich bis stark verärgert waren, und zwar in Hinsicht auf die meisten der genannten Probleme.

Abbildung 26 stellt die Ergebnisse zu Werkstattproblemen als FRAP-Portfolio dar, in dem der Mittelwert aus Benotungen (Relevanz) zu der Anzahl der Personen, die ein Problem hatten (Frequenz), in Beziehung gesetzt wurde.

Quadrant I enthält die am häufigsten genannten Probleme, die bei den Probanden am meisten zu Verärgerung geführt haben.

FRAP-Portfolio:

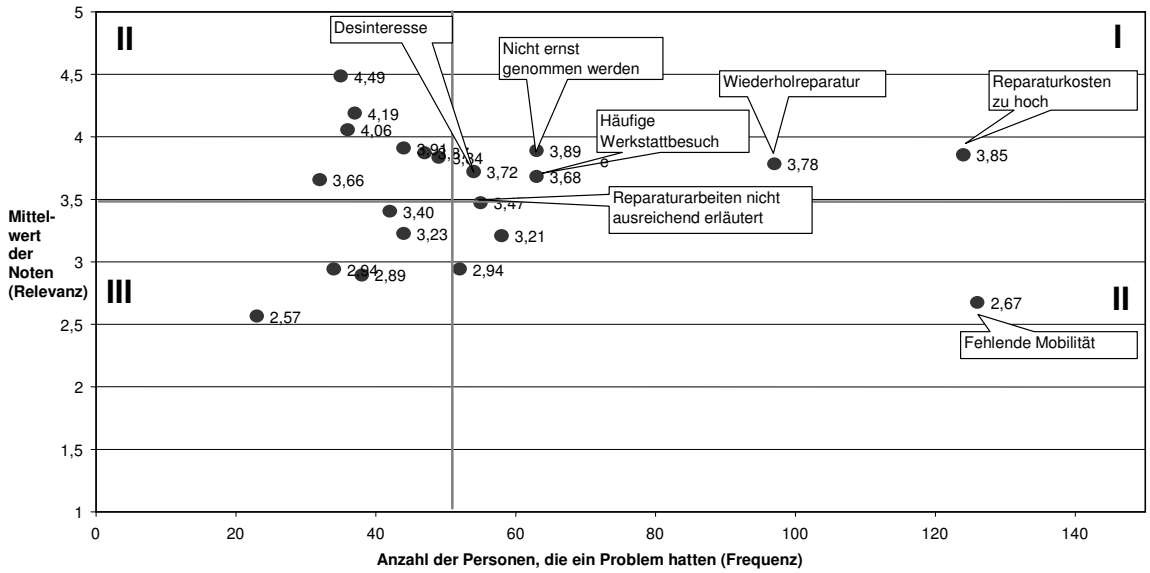

Abb. 26: FRAP-Portfolio zu den Werkstattproblemen

Beiden Diagrammen lässt sich entnehmen, dass die folgenden werkstattbezogenen Einzelprobleme die größte Unzufriedenheit verursachen und deshalb zuerst beseitigt werden müssen:

- Unangemessen hohe Reparaturkosten
- Wiederholfehler
- Fehlende Mobilität während der Reparatur
- Eindruck, nicht ernst genommen zu werden (respektvolle Behandlung)
- Zu häufige Werkstattbesuche
- Desinteresse des Werkstattpersonals
- Reparaturarbeiten nicht ausreichend erläutert

Auswertung aller werkstatt- und herstellerbezogenen Themen

Entsprechend den Diagrammen in Abbildung 25 und 26 wurden zu der Gesamtheit aller von den Probanden genannten Themen ebenfalls ein Paretodiagramm (Abbildung 26) und ein FRAP-Portfolio (Abbildung 27) erstellt.

Paretodiagramm:

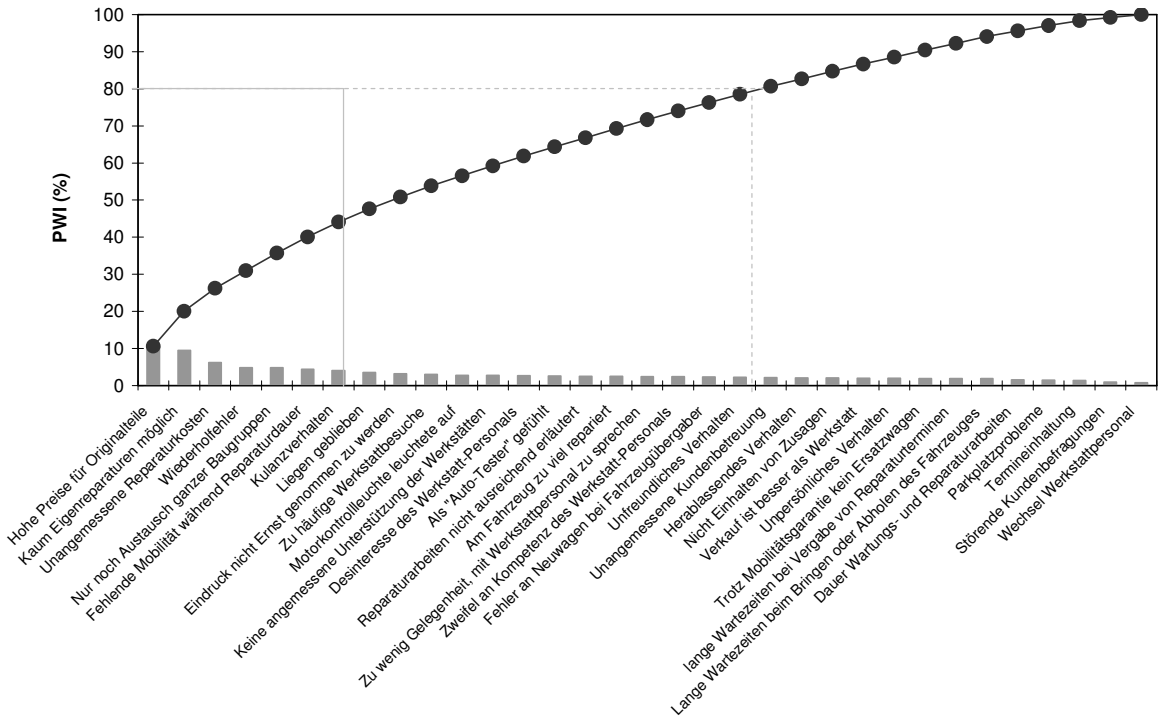

Abb. 27: Paretodiagramm zu werkstatt- und herstellerbezogenen Themen

FRAP-Portfolio:

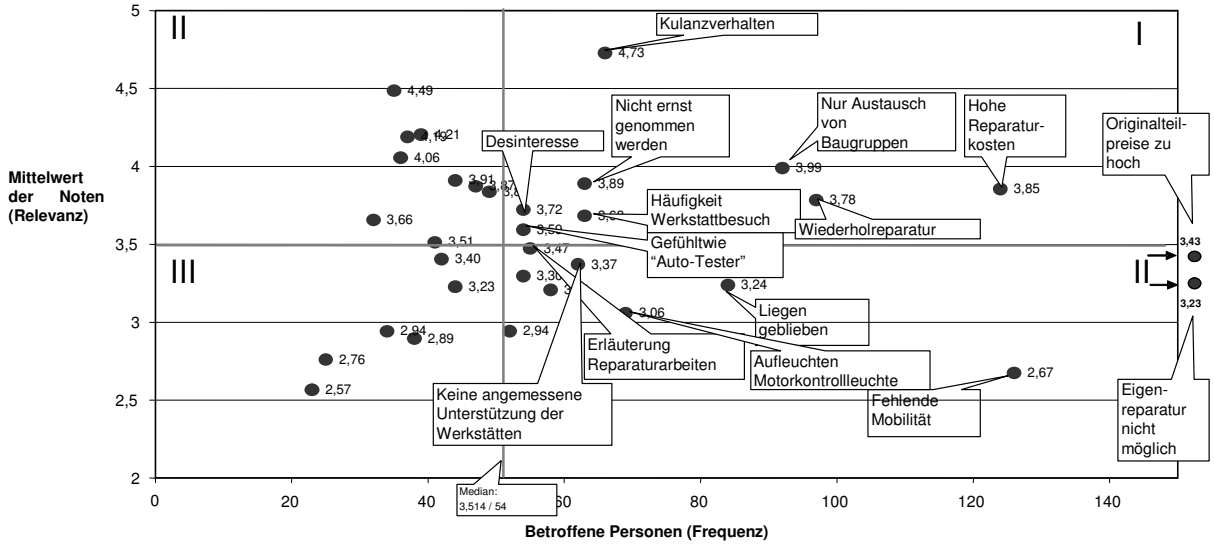

Abb. 28: FRAP-Portfolio zu werkstatt- und herstellerbezogenen Themen

Aus beiden Diagrammen (Abbildungen 27 und 28) geht hervor, dass die folgenden werkstatt- und herstellerbezogenen Einzelprobleme die größte Unzufriedenheit auslösen und demnach als Erste abgestellt werden müssen:

- Hohe Preise für Originalteile
- Kaum Eigenreparaturen möglich
- Unangemessen hohe Reparaturkosten
- Wiederholfehler
- Nur noch Austausch von Baugruppen möglich
- Fehlende Mobilität während der Reparatur
- Kulanzverhalten

Weitere Themen sind:

Liegenbleiben; Eindruck, nicht ernst genommen zu werden; Häufigkeit der Werkstattbesuche; Gefühl, als „Auto-Tester“ benutzt zu werden; fehlende Erläuterungen von Reparaturarbeiten und Rechnung; Desinteresse des Personals; keine angemessene Unterstützung der Werkstätten; Aufleuchten der Motorkontrollleuchte.

4.6.3.6 Häufigkeiten der Probleme und Noten

Abbildung 29 veranschaulicht die Häufigkeiten der genannten Probleme sowie die dazu vergebenen Noten. Die Noten von 1 bis 6 sind innerhalb der Säulen von unten (1) nach oben (6) aufsteigend angeordnet.

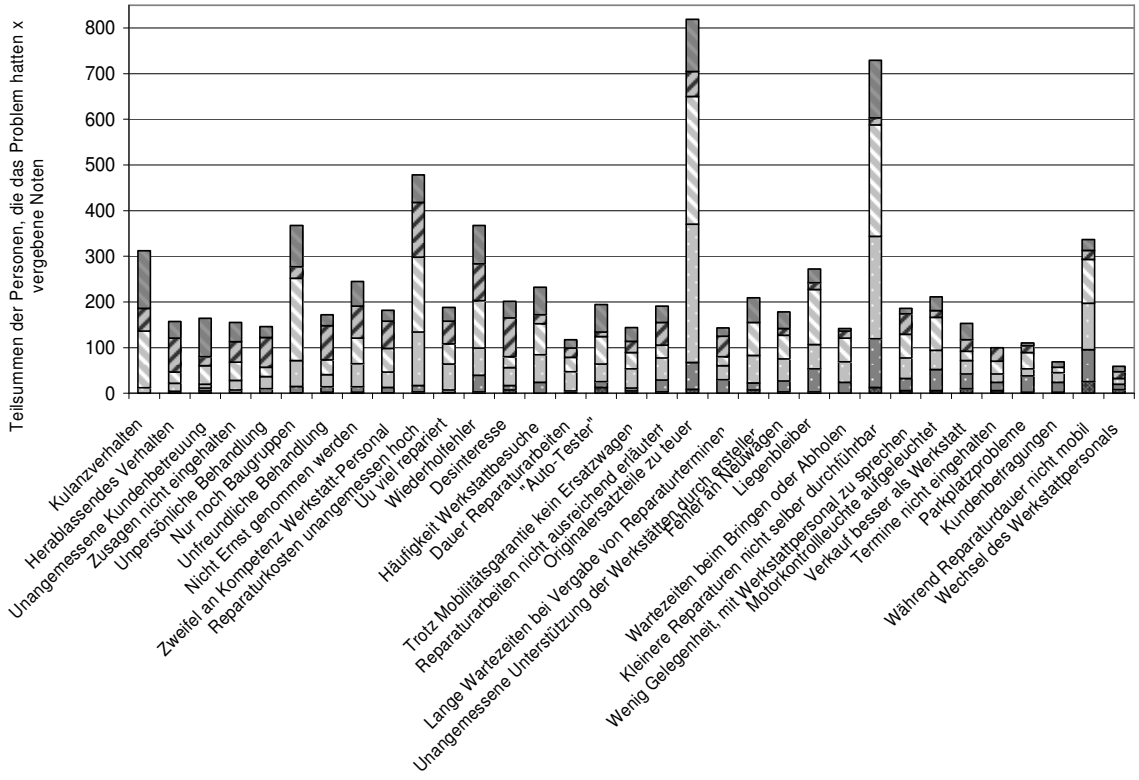

Abb. 29: Häufigkeiten der Probleme und die dazu vergebenen Noten (Noten 1 bis 6 sind innerhalb der Säulen aufsteigend angeordnet)

An dem Diagramm in Abbildung 29 lässt sich ablesen, wie häufig die Probanden die Noten 1 bis 6 pro Problem vergeben haben. Die Bedeutung der Noten ist in Abschnitt 4.6.1 beschrieben.

Zusätzlich wurde die prozentuale Verteilung der Noten für jedes Problem berechnet.

Die am häufigsten vergebenen Noten betrafen folgende Probleme:

Note 1: Wechsel des Werkstattpersonals (35 %),
Gefühl, wie ein „Auto-Tester“ behandelt zu werden (24 %), fehlende Mobilität (20 %)

Note 2: Parkplatzprobleme (47 %), Wartezeiten auf Termine (36 %),
Aufleuchten der Motorkontrollleuchte (33 %).

Note 3: Reparaturen dauern zu lange (44 %), Kosten für Ersatzteile (42 %),
Eindruck, dass zu viel repariert wurde (39 %)

Note 4: Nur noch Baugruppen austauschbar (49 %), Kulanzverhalten (47 %),
Liegenbleiben (36 %)

Note 5: Herablassende Behandlung (43 %), unpersönliche Behandlung (36 %),
unfreundliche Behandlung (34 %)

Note 6: Unangemessene Kundenbetreuung (36 %), Kulanzverhalten (32 %),
Zusagen, die nicht eingehalten wurden (19 %)

4.6.3.7 Dimensionen zur Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten

In Abbildung 30 folgt eine Darstellung der Hauptdimensionen, welche die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von Kunden im Zusammenhang mit Vertragswerkstätten beeinflussen.

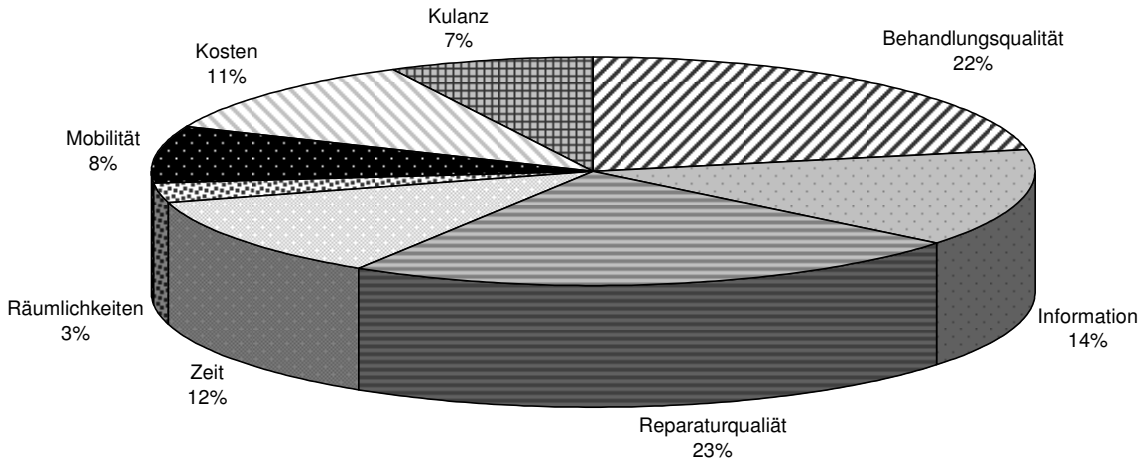

Abb. 30: Prozentuale Verteilung der Hauptdimensionen zur Kundenunzufriedenheit mit Vertragswerkstätten

Dimensionen zur Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten und deren Einflussgrößen – nur Werkstatt-Themen:

Reparaturqualität (23 %)

- Wiederholreparatur
- Häufigkeit der Werkstattbesuche
- Zweifel an der Kompetenz des Werkstattpersonals
- Zu viel am Fahrzeug repariert

Behandlungsqualität (22 %)

- Nicht ernst genommen werden
- Desinteresse des Werkstattpersonals
- Unfreundliche Behandlung
- Unpersönliche Behandlung
- Herablassende Behandlung

Information (14 %)

- Zu wenig Gelegenheit, mit dem Werkstattpersonal zu sprechen
- Nicht ausreichende Erläuterung der Reparaturarbeiten
- Nicht eingehaltene Zusagen
- Häufiger Wechsel des Werkstattpersonals

Zeit (12 %)

- Zu lange Wartezeit beim Bringen oder Abholen
- Lange Wartezeiten bei der Vergabe von Reparaturterminen
- Nichteinhaltung von Terminen
- Dauer für Reparaturzeiten zu lang

Kosten (11 %)

- Reparaturkosten unangemessen hoch

Mobilität (8 %)

- Während der Reparatur nicht mobil

Kulanz (7 %)

- Kulanzverhalten

Räumlichkeiten (3 %)

- Parkplatzprobleme

Dimensionen zur Kundenzufriedenheit – Hersteller- und Werkstatt-Themen:

Abbildung 31 zeigt die prozentuale Verteilung aller Hauptdimensionen, die hinsichtlich der Kundenunzufriedenheit mit Vertragswerkstätten genannt wurden.

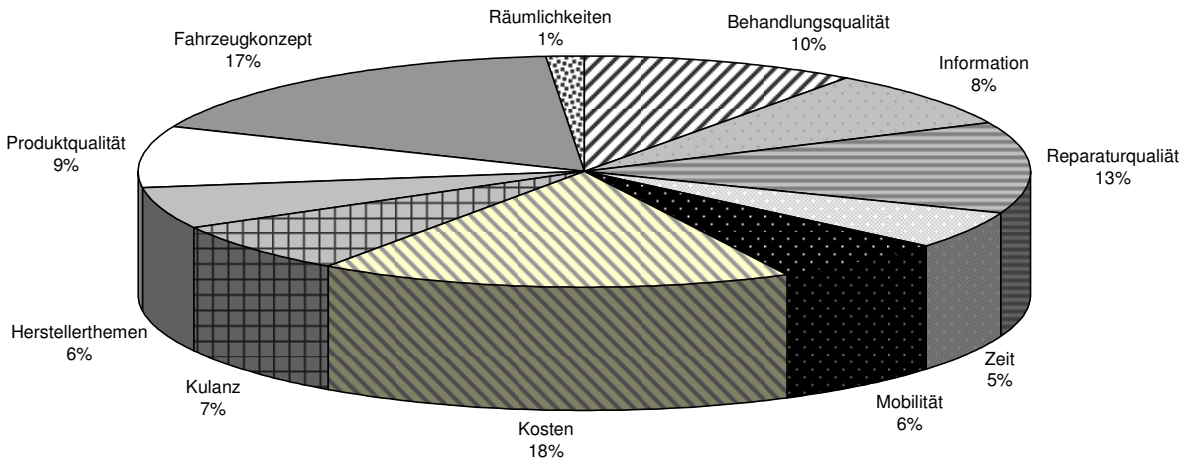

Abb. 31: Prozentuale Verteilung der Hauptdimensionen, die im Zusammenhang mit Kundenunzufriedenheit bei Vertragswerkstätten genannt wurden

Hauptdimensionen mit Einflussgrößen, für die der Fahrzeughersteller verantwortlich ist:

Fahrzeugkonzept (17 %)

- Es ist nicht mehr möglich, kleinere Reparaturen (z. B. Wechsel von Glühbirnen) selbst durchzuführen.
- Ersatzteile können nicht mehr einzeln, sondern nur noch in Baugruppen ausgetauscht werden.
- Aufleuchten der Motorkontrollleuchte

Produktqualität (9 %)

- Liegenbleiben
- Nach dem Kauf eines Neuwagens gefühlt wie ein „Auto-Tester“
- Neuwagen ist bereits bei der Fahrzeugübergabe fehlerhaft.

Allgemeine Herstellerthemen (6 %)

- Keine angemessene Unterstützung der Werkstätten durch den Autohersteller
- Kundenbetreuung des Automobilherstellers unangemessen
- Störende Kundenbefragungen

Hauptdimensionen mit Verantwortlichkeit von Werkstatt und Hersteller sowie Erläuterungen:

- **Reparaturkosten (18 %):**

  Die Reparaturkosten setzen sich aus Materialkosten, Lohnkosten, allgemeinen Kosten und Kosten für die Originalteile zusammen.

- **Kulanzverhalten (7 %)**
- **Dauer der Reparaturarbeiten/Zeit (5 %):**

  Wartezeiten können z. B. durch verzögerte Antworten des Automobilherstellers bei der Reparaturhilfe oder durch die nicht rechtzeitige Lieferung von Originalteilen entstehen.

- **Mobilitätsgarantie (6 %):**

  Trotz Mobilitätsgarantie wird kein Ersatzwagen bereitgestellt.

Hauptdimensionen, die ausschließlich in der Verantwortung der Werkstatt liegen:

- Reparaturqualität (13 %)
- Behandlungsqualität (10 %)
- Information (8 %)
- Räumlichkeiten (1 %)

4.6.3.8 Unterschiede zwischen Frauen und Männern

Vergleiche zum Antwortverhalten von Frauen und Männern konnten nicht angestellt werden, da die Stichprobengröße bei den Einzelitems in den meisten Fällen zu gering ausfiel. Von den 304 befragten Personen waren 107 Frauen.

Eine Frage wurde allerdings nur Frauen gestellt, und zwar die, ob sie sich anders behandelt fühlten als Männer. Diese Frage beantworteten 41 Frauen mit „Ja“, was einem Anteil von 38 % entspricht. Dabei ergab sich folgende Notenverteilung:

Note	1	2	3	4	5	6
Anzahl	4	6	9	10	9	3

Eine eingehende Bearbeitung dieses Themas könnte Gegenstand weiterführender Untersuchungen sein.

4.6.4 Kritische Betrachtung und Diskussion der Ergebnisse des geschlossenen Fragenteils

Der Anteil jener Personen, die einen Wechsel von Werkstatt oder Hersteller in Erwägung zogen, war bei einzelnen Fragen sehr hoch. Ob die geäußerten Absichten tatsächlich umgesetzt werden, müsste in einer weiteren Befragung geklärt werden. Auch wenn die Befragten hier möglicherweise etwas übertrieben negativ geantwortet haben und bei den vergebenen Noten Abstriche gemacht werden sollten, müssen die Ergebnisse dennoch ernst genommen werden.

Korrelationen zwischen den Einzelproblemen wurden nicht berechnet. Maßnahmen, die z. B. einer Verbesserung der Behandlung von Kunden durch das Servicepersonal dienen, wirken auf alle Probleme, die mit einer nicht zufriedenstellenden Behandlung zusammenhängen.

In der Literatur wird die Online-Befragung als Verfahren insofern kritisiert, als damit nur eine bestimmte, relativ junge und internetaffine Gruppe von Personen erreicht werden könne. Mangels Beteiligung von älteren Personen, so die Argumentation, sei diese Art der Befragung nicht für alle Bevölkerungsgruppen repräsentativ. Dem kann entgegengehalten werden, dass immer mehr ältere Menschen das Internet nutzen. Darüber hinaus wurden die Probanden bei der vorliegenden Untersuchung nach ihrem Alter gefragt, und es zeigte sich, dass sämtliche Altersgruppen vertreten waren.

4.6.5 Auswertung des offenen Fragenteils

Die Auswertung der offenen Fragen folgte demselben Schema wie die der Interviews: Die zu den einzelnen Fragen genannten Themen wurden jeweils zu Kategorien zusammengefasst und dann gezählt. Anschließend wurden die ermittelten Merkmale mit Hilfe der Kano-Methode den Kategorien Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen zugeordnet und mittels CTQ in Qualitätsmerkmale übersetzt.

4.6.6 Ergebnisse des offenen Fragenteils

Im Folgenden werden die offenen Fragen samt Anzahl der jeweiligen Nennungen aufgeführt.

Frage 1: Wenn Sie jetzt einmal an Ihre negativen Erfahrungen mit Ihrer Vertragswerkstatt bzw. dem Hersteller denken, gab es positive Erlebnisse oder Maßnahmen, die diese negativen Erfahrungen ausgeglichen haben?

Von 304 Personen hatten 188 Personen mindestens ein positives Erlebnis. Diese 188 Personen nannten 282 Erlebnisse.

Frage 2: Was sollte bei Ihrer Vertragswerkstatt dringend verbessert werden? Bitte versuchen Sie, Ihre Verbesserungsvorschläge so konkret wie möglich zu formulieren.

Von 304 Personen wurden insgesamt 361 Verbesserungsvorschläge genannt. 87 Personen gaben an, dass sie nichts zu verbessern haben und zufrieden sind.

Frage 3: Denken Sie jetzt bitte an Ihren nächsten Werkstattbesuch. Was würde Sie wirklich begeistern? Bitte versuchen Sie Ihre Ideen so konkret wie möglich zu formulieren.

Von 304 Personen wurden 382 Ideen für begeisternde Faktoren genannt.

Ein auffallend großer Anteil der Befragten hat auf die offenen Fragen am Ende des Fragebogens geantwortet, wobei zahlreiche Verbesserungsvorschläge geäußert wurden. Gründe dafür können sowohl der hohe Stellenwert des Themas als auch ein starkes Mitteilungsbedürfnis sein. Möglichkeiten für Kunden, sich zu diesen Themen zu äußern, scheinen sich selten zu ergeben.

Die Einzelaussagen der Probanden zu den drei gestellten Fragen konnten neun Hauptkategorien zugeordnet werden. In Abbildung 32 sind die prozentualen Anteile dieser Kategorien zur Kundenzufriedenheit mit Werkstattbesuchen dargestellt. Die Anteile setzen sich aus der Gesamtanzahl der Nennungen zu den drei Fragen zusammen.

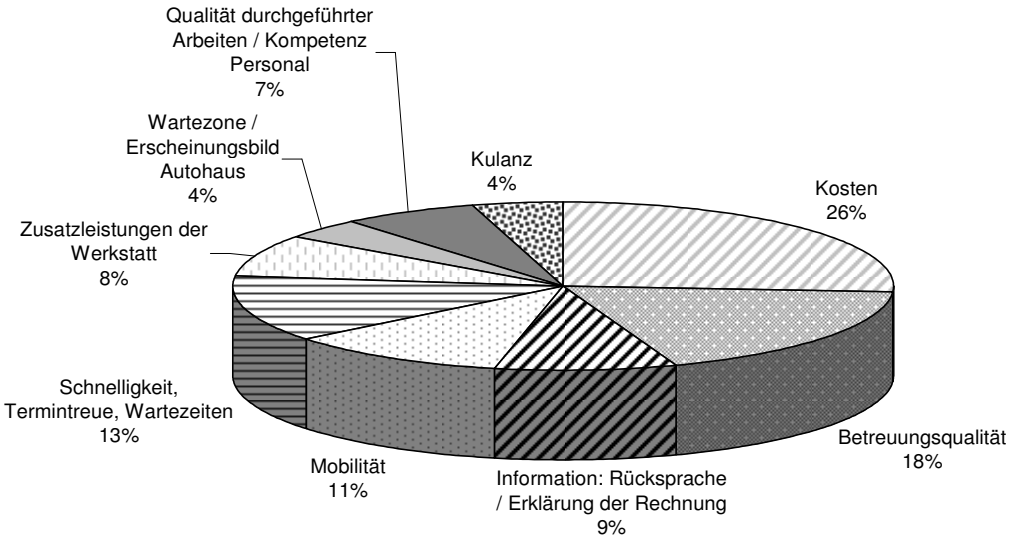

Abb. 32: Hauptdimensionen der Kundenzufriedenheit

Die von den Probanden genannten **Anforderungen** an Vertragswerkstätten wurden folgenden Dimensionen zugeordnet:

- Kosten
- Betreuungsqualität
- Schnelligkeit, Termintreue, Wartezeiten
- Mobilität
- Information
- Zusatzleistungen der Werkstatt
- Wartezone/Erscheinungsbild
- Qualität der durchgeführten Arbeiten/Kompetenz Personal
- Kulanz

Am häufigsten wurde mit 26 % das Thema **Kosten** angesprochen, gefolgt von der **Betreuungsqualität** mit 18 %.

Abbildung 33 zeigt die absolute Anzahl der Nennungen zu jeder der drei offenen Fragen (1. Positive Erlebnisse, 2. Verbesserungsvorschläge, 3. Begeisterungsanforderungen), bezogen auf die Hauptdimensionen.

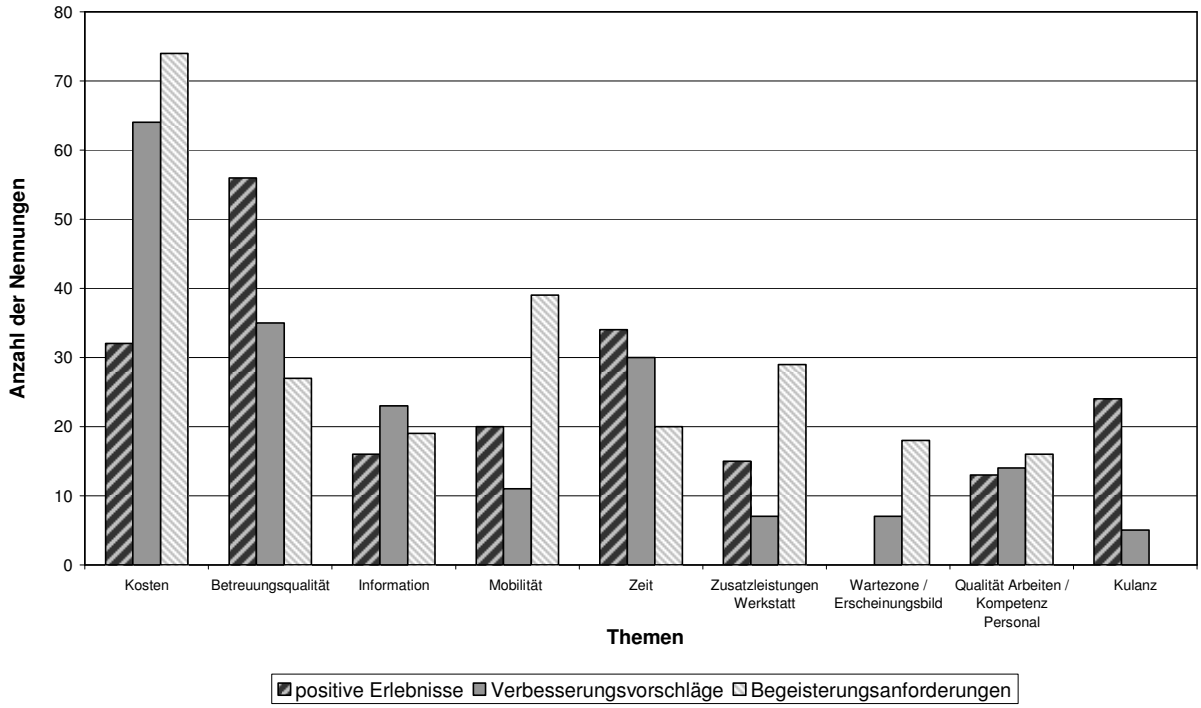

Abb. 33: Anzahl der Nennungen zu den drei offenen Fragen

Die am häufigsten genannten Begeisterungsanforderungen waren:

- Kosten
- Mobilität
- Zusatzleistungen Werkstatt

Positive Erlebnisse, die Verärgerung ausgleichen konnten, wurden am häufigsten mit folgenden Themen in Verbindung gebracht:

- Betreuungsqualität
- Zeit
- Kosten

Die meisten Verbesserungsvorschläge wurden zu folgenden Themen geäußert:

- Kosten
- Betreuungsqualität
- Zeit

Positive Erlebnisse, die Verärgerung ausgeglichen hatten, fehlten bei den Themen Wartezone und Erscheinungsbild. Zum Thema Kulanz wurden keine begeisternden Erlebnisse genannt.

Bis auf wenige Ausnahmen bezogen sich die Aussagen auf die Vertragswerkstatt und nicht auf den Hersteller.

Die beiden Dimensionen „Zusatzleistungen Werkstatt“ und „Wartezone“ wurden in den Interviews nicht angesprochen. Sie werden dennoch in die Liste der für Kunden wichtigsten Anforderungen aufgenommen, da sie, wie aus der Häufigkeit der entsprechenden Antworten zu den offenen Fragen hervorgeht, ein sehr hohes Begeisterungspotenzial aufweisen.

Die folgenden Einzelthemen wurden auf die drei offenen Fragen hin am häufigsten genannt:

Am häufigsten genannte Einzelthemen					
Frage 1: Ausgleich für negative Erfahrungen	**Anzahl**	**Frage 2: Verbesserungs-vorschläge**	**Anzahl**	**Frage 3: Begeisterungs-faktoren**	**Anzahl**
Zuvorkommendes Service-/Autohaus-personal, persönlicher Kundenkontakt	**32**	Niedrige, faire Preise für die erhaltene Leistung	**31**	Niedrige, faire Preise für die erhaltene Leistung; Stellung eines Ersatz-PKW	**30**
Problem wurde sofort, kurzfristig behoben (ohne Termin; kurzfristige Terminvergabe)	**26**	Niedrige, faire Preise für Ersatzteile	**15**	Rabatte, kostenlose Sonderleistungen; angenehme Wartezone	**17**
Kulanzverhalten; Reparaturen, die kostenlos oder kostengünstiger gemacht wurden; freundliches Personal	**24**	Gleiche Behandlung aller Kunden (Klein-wagenfahrer, junge Kunden, Frauen)	**10**	Sauberkeit des Fahrzeugs	**15**

Leistungen, die negative Erfahrungen ausgeglichen haben (Frage 1):

Die meisten Nennungen (insgesamt 56) betrafen das Thema „Umgang mit dem Personal“: 32 Probanden nannten „Zuvorkommendes Service- und Autohauspersonal“ und 24 „Freundliches Personal“.

Die höchsten Einzelbewertungen ergaben sich für „Zuvorkommendes Service-/Autohauspersonal, persönlicher Kundenkontakt“ mit 32 Nennungen und „Problem wurde sofort/kurzfristig behoben“ mit 26 Nennungen, gefolgt von 24 Nennungen für „Kulanz gewährt“, „Reparaturen, die kostenlos oder kostengünstiger gemacht wurden“ und „Freundliches Personal“.

Wichtig zum Ausgleich von Ärgernissen sind außerdem kostenlose Leistungen, wie Service, eine Tasse Kaffee oder einzelne Zusatzleistungen.

Verbesserungsvorschläge der Kunden (Frage 2):

- Niedrigere Kosten und Preise
- Verhalten des Personals, wobei am häufigsten „Gleiche Behandlung aller Kunden“ gefordert wurde
- Kommunikation, eindeutige und vollständige Erklärung der durchgeführten Reparaturarbeiten bzw. des Problems und der Rechnung

Faktoren, die Kunden begeistern würden (Frage 3):

- Niedrigere und faire Preise für die erhaltene Leistung (Preis-Leistungs-Verhältnis)

- Möglichkeit, einen Ersatz-PKW zu erhalten, während ein Fahrzeug repariert oder gewartet wird
- Rabatte und kostenlose Sonderleistungen
- Angenehme Wartezone mit kostenlosen Angeboten (Zeitschriften, Kaffee) und Sauberkeit des Fahrzeugs (kostenlose Außenreinigung/Innenreinigung)
- Außerdem: Hol- und Bring-Service als Standard; bessere Kundenpflege; persönlicher Kontakt; Kommunikation mit dem Kunden; schnellere Erledigung des Auftrags; kurze oder keine Wartezeiten bei der Abgabe und bei Abholung und Übergabe; Lösung von Problemen, auch wenn schon mehrere Versuche unternommen wurden

Es fällt auf, dass viele Standardanforderungen von den Befragten als Begeisterungsanforderungen eingestuft wurden, wie z. B. kurze Wartezeiten sowie die eindeutige und vollständige Erläuterung des Problems und der durchgeführten Arbeiten.

Tabelle C im Anhang führt alle Themen auf, zu denen sich die Probanden geäußert haben.

Zusammenfassung:

- Die Antworten auf die drei offenen Fragen erbrachten fast keine Verbesserungsvorschläge zur Reparaturqualität und zu konkreten technischen Problemen.
- Wichtigstes Thema sind die Kosten: Hier zeigt sich das größte Begeisterungspotenzial, und hier wurden die meisten Vorschläge zur Verbesserung geäußert.
- Unter den positiven Erlebnissen in der Vergangenheit steht ein positiver persönlicher Umgang an erster Stelle. Es scheint oft vorgekommen zu sein, dass ein freundlicher Umgang den Ärger des Kunden nahezu ausgeglichen hat. In diesem Bereich eröffnet sich folglich ein erhebliches Verbesserungspotenzial.
- Das Thema „Wartezone und Erscheinungsbild“ muss als relevant gelten, da es von den Probanden spontan angesprochen wurde. Hier liegt ebenfalls ein hohes Begeisterungspotenzial vor. Es sollte zum Standard gehören, die Kunden zum Wartebereich zu führen und Kaffee anzubieten. Des Weiteren können Kunden begeistert werden von niedrigeren Preisen, dem Stellen eines Ersatz-PKW, der Reinigung ihres Fahrzeugs, einem Hol- und Bring-Service als Standard und verbessertem persönlichem Kontakt.
- Kulantes Verhalten kann u. a. maßgeblich dazu beitragen, Verärgerung auszugleichen.

Zum Ende der Befragung wurden die Kunden dazu aufgefordert, zusätzlich zu den 33 erfragten Problemen weitere zu nennen, die bei ihnen aufgetreten waren. Nur zwölf der 304 Probanden gaben an, ein solches zusätzliches Problem erlebt zu haben. Dies deutet darauf hin, dass die Befragung alle relevanten offenen Probleme erfasst hat.

Zusätzlich genannte Probleme der Probanden:

- Schlechte Beratung, beim Fahrzeugkauf keine Informationen über Zusatzleistungen
- Keine Benachrichtigung bei Verspätung oder Fertigstellung der Reparatur
- Verfügbarkeit von Ersatzteilen/mangelnde Ersatzteilvorhaltung
- Druck vom Hersteller auf die Autohäuser bezüglich der Ausstattung und der verkauften Einheiten
- Verschwinden kleiner, flexiblerer und kundennaher Autohäuser
- Wechsel in der Leitung des Autohauses und beim Servicepersonal (Kompetenzverlust, unpersönlicherer Umgang mit den Kunden).

4.7 Zusammenfassung der Studienergebnisse

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass folgende Kategorien die Kundenzufriedenheit maßgeblich beeinflussen:

- Niedrige Kosten
- Vollständige und verständliche Information
- Mobilität
- Geringer Zeitaufwand
- Zusatzleistungen der Werkstatt
- „Freundliche“ Wartezone
- Hohe Qualität der durchgeführten Arbeiten und Kompetenz des Personals
- Fehlerfreie Instandsetzung bei der ersten Reparatur
- Großzügiges Kulanzverhalten
- Schnelle, individuelle, freundliche Kundenbetreuung
- Kostenvermeidung durch reparaturfreundliche Fahrzeugkonzepte
- Fehlerfreiheit bei Neuwagen

Weitere Ergebnisse:

- In den offenen Interviews benannten die 79 Befragten folgende Themen am häufigsten als Ursachen für Verärgerung: „Nicht erfolgte Fehlerbeseitigung beim ersten Werkstattbesuch“ (28 Kunden), „Wenig kulantes Verhalten bei Schadensfällen, die kurz nach der Garantiezeit aufgetreten sind“ sowie „Eingeschränkte Kulanzgewährung allgemein“ (zusammen 16 Kunden).
- Die Angaben von Experten zu der Frage, was aus ihrer Sicht Kunden unzufrieden macht, stimmen zu einem großen Teil mit den Aussagen der Kunden überein. Die Expertenbefragung lieferte außerdem wichtige zusätzliche Informationen zu den regelmäßig beim Hersteller durchgeführten Studien.
- Die Online-Befragung zeigte sowohl die Merkmale auf, welche die Kunden am meisten verärgert haben, als auch jene, welche die Zufriedenheit der Kunden beeinflussen.
- Im Unterschied zu den in Kapitel 3 vorgestellten wissenschaftlichen Studien, die sich ausschließlich auf Prozesse in Werkstätten beziehen, wurden in der vorliegenden empirischen Studie auch Probleme der Probanden angesprochen, die den Hersteller betreffen.
- Alle Ergebnisse beruhen auf Originalaussagen von Kunden. So ließen sich im Gegensatz zu den beim Hersteller angewandten Fragebögen auch die Fragen „Was fordern die Kunden?“, „Wann sind sie zufrieden?“ oder „Wann sind sie unzufrieden?“ beantworten.
- Konkrete Verbesserungsvorschläge sowie Wünsche und Erwartungen mit Blick auf zukünftige Werkstattbesuche konnten aufgenommen werden.
- Auf die Frage hin, ob eines der 33 genannten Probleme schon einmal bei ihnen aufgetreten sei, antworteten 42 % der 304 Probanden, dass sie eine Wiederholreparatur gehabt hätten, und 28 %, dass sie schon einmal liegen geblieben seien. 21 % beklagten mangelnden Respekt beim Werkstattpersonal und 20 % eine unzureichende Unterstützung durch den Hersteller. Bei 18 % der Probanden wies der neu gekaufte Wagen bereits Fehler auf.

- Bei der Frage, ob die Probanden den Hersteller oder die Werkstatt für ihre negativen Erlebnisse verantwortlich machen, zeigte sich, dass ein erheblicher Teil der Kunden (25 %) die Verantwortung dem Hersteller zuweist.
- Daneben wurde jeweils ermittelt, wie viel Prozent der Kunden die einzelnen Probleme mit welcher Note (1 bis 6) bewertet hatten. Die Note 1 („Das hat mich nicht geärgert“) vergaben die Kunden am häufigsten für die Themen „Wechsel des Werkstattpersonals“ und „Fehlen von Mobilität“. Die Note 5 („Das hat mich so sehr geärgert, dass ich erwäge, die Werkstatt zu wechseln“) wurde am häufigsten für „Herablassende Behandlung“, „Unpersönliche Behandlung“ oder „Unfreundliche Behandlung“, also für Themen der Behandlungsqualität gewählt. Die Note 6 („Das hat mich so sehr geärgert, dass ich erwäge, zu einer anderen Fahrzeugmarke zu wechseln“) betraf vor allem die Themen „Unangemessene Behandlung“, „Kulanzverhalten“ und „Zusagen, die nicht eingehalten wurden“.
- Als Hauptdimensionen, welche die Zufriedenheit von Kunden im Zusammenhang mit Vertragswerkstätten am meisten beeinflussen, erwiesen sich zu fast gleichen Teilen die Reparaturqualität (23 %) und die Behandlungsqualität (22 %).
- Die folgenden Themengebiete bieten sich aus Kundensicht am meisten für eine Steigerung der Zufriedenheit mit Werkstätten an: Senkung der Kosten (26 %), Steigerung der Betreuungsqualität (18 %), Einhaltung von Terminen und Verringerung der Wartezeiten (13 %) sowie Verbesserung des Mobilitätsangebots (11 %).
- Die Kombination der drei Verfahren „teilstrukturiertes Interview“, „Frequenz-Relevanz-Analyse“ und „offene, schriftliche Befragung“ ist dazu geeignet, zusätzliche Informationen über die Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten zu gewinnen.

5 Kategorisierung der Kundenaussagen nach Kano und Operationalisierung

Kapitel 5 beschreibt die weiterführende Auswertung der mittels Interviews und offener Fragen gewonnenen Originalaussagen.

Die Aussagen der befragten Personen wurden den drei Anforderungskategorien nach Kano zugeordnet und mit Hilfe des in Abschnitt 3.1.7 beschriebenen CTQ-Verfahrens in messbare Qualitätsmerkmale übersetzt. Diese wurden anschließend den zugehörigen Hauptprozessen in Autohäusern zugewiesen.

Die folgende Abbildung 34 veranschaulicht die Vorgehensweise bei der Zuordnung von Kundenaussagen.

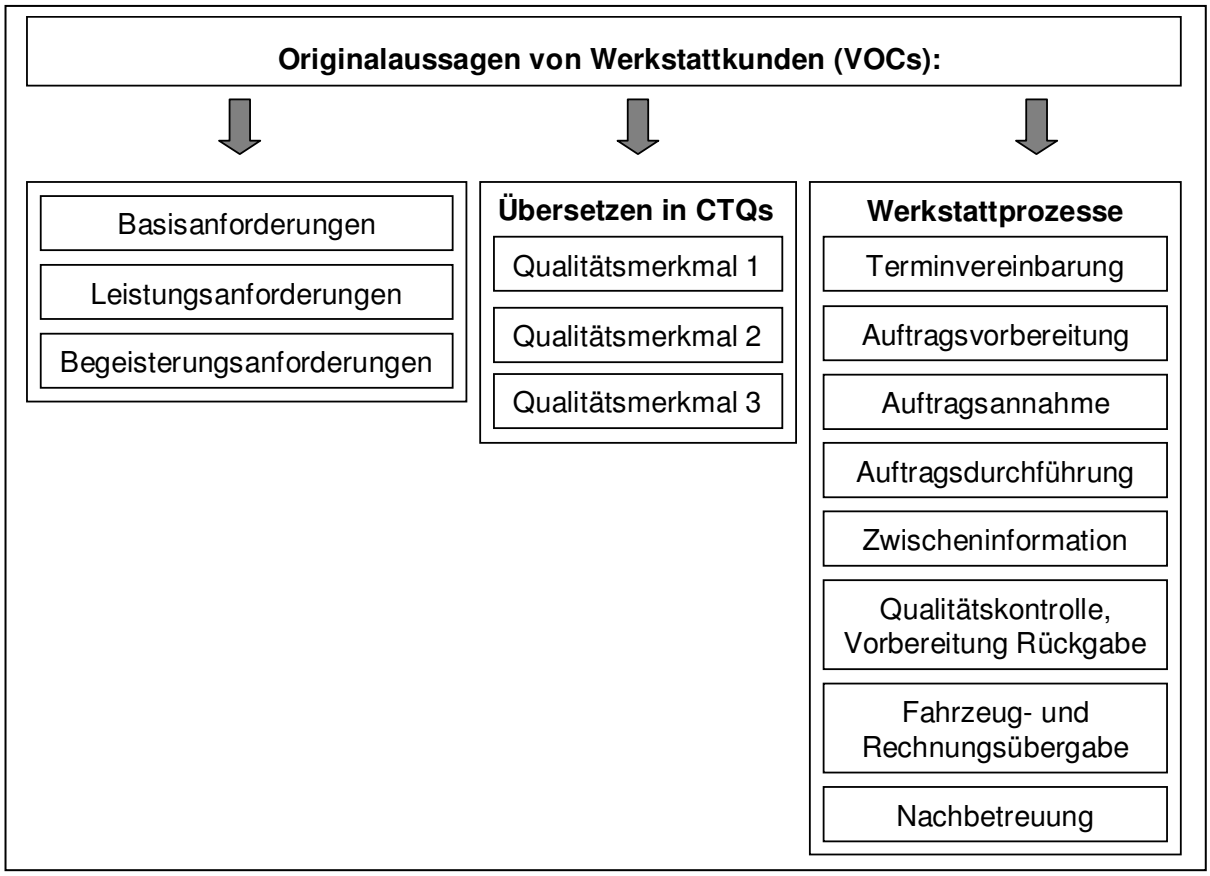

Abb. 34: Vorgehensweise bei der Zuordnung der Kundenaussagen

5.1 Zuordnung der Aussagen zu den Anforderungen nach Kano

Kunden sind mit ihren Fahrzeugen dann zufrieden, wenn diese einen hohen Qualitätsstandard erfüllen und zuverlässig sind. Weisen Fahrzeugmodelle jedoch weder ein besonderes Design, ein positives Image oder spezielle technische Features noch andere Merkmale auf, die sie gegenüber anderen Modellen abheben, lassen sie sich nur schwer in den ersten Rängen von Zufriedenheitsbefragungen platzieren. Das Gleiche gilt für Besuche in Werkstätten: Auch hier kann mit sogenannten Hygienefaktoren wie einer fehlerfreien Reparatur oder Termin- und Kostentreue kein hoher Grad an Zufriedenheit erzielt werden; vielmehr setzt der Kunde diese als selbstverständlich voraus. Den Schlüssel zur Verbesserung der Kundenzu-

friedenheit bieten Erlebnisse, die positiv überraschen, Begeisterung auslösen und somit zu einer verstärkten Kundenbindung und einer vorteilhaften Kommunikation mit potenziellen Kunden führen. Nur von solchen Ereignissen werden Kunden im Nachhinein gern berichten, sodass Hersteller wissen müssen, welche der Kundenanforderungen dabei zielführend sind.

Die Auswertung wurde in zwei Schritten vorgenommen:

Auswertung 1:

In einem ersten Schritt wurden die Aussagen der Kunden aus den Interviews und zu den offenen Fragen den von Kano formulierten Kategorien zugeordnet. Die Zuordnung erfolgte anhand eines Vergleich mit Werkstattstandards durch die Verfasserin. Als Maßstab dienten z. B. solche Standards, die in Werkstatt-Tests überprüft werden.

Betreuungsqualität:

Basisanforderungen

- Gleich gute Behandlung (zu jeder Zeit, von allen Mitarbeitern, allen Kunden gegenüber)
- Freundlichkeit
- Kompetenz
- Ernst genommen werden
- Einhalten von Versprechen
- Ehrlichkeit

Leistungsanforderungen

- Höflichkeit
- Betreuung während der Wartezeit
- Gutes Arbeitsklima
- Einsatzbereitschaft
- Nachbetreuung ernst nehmen
- Fehler zugeben, Entschuldigungen aussprechen

Begeisterungsanforderungen

- Individueller Service
- Fester Ansprechpartner
- Vertraute, persönliche Behandlung langjähriger Kunden
- Trost für verärgerte Kunden

Kosten:

Basisanforderungen

- Angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis
- Genaue Abschätzung des Kostenrahmens
- Nur abgesprochene Rechnungsposten auf der Rechnung
- Ehrliche Beratung
- Keine Durchführung von unnötigen Reparaturen

Leistungsanforderungen

- Niedrigere, faire Preise für Motoröl
- Vorzeigen von ausgebauten Teilen

Begeisterungsanforderungen

- Geringere Kosten durch reparaturfreundliche Fahrzeugkonzepte
- Senken der Kosten für Serviceleistungen/Ersatzteile
- Rabatte und kostenlose Sonderleistungen für langjährige Kunden
- TÜV kostenlos, wenn alle Inspektionstermine nach Vorschrift eingehalten werden
- Festpreise/Preislisten für Ersatzteile und Serviceleistungen
- Entgegenkommen in Ausnahmefällen
- Kulanz der Werkstatt auch entgegen dem Hersteller
- Kostensparende Alternativen: Angebot günstiger Gebrauchtteile; Verwendung von selbst mitgebrachtem Öl; Ratenzahlung; Möglichkeit, kleinere Reparaturen unter Aufsicht selbst durchzuführen

Mobilität:

Basisanforderungen

- Angebot von Ersatzmobilität

Leistungsanforderungen

- Bereitstellung eines kostenlosen Ersatzwagens bei Reparaturen innerhalb der Garantiezeit
- Leisten von Pannenhilfe
- Verfügbarkeit von alternativen Mobilitätsangeboten, wie Tickets für den Nahverkehr, Taxi, Fahrrad

Begeisterungsanforderungen

- Günstiges/kostenloses Ersatzfahrzeug während der Reparaturarbeiten z. B. bei Terminüberschreitung, Wiederholreparaturen
- Kostenloser Hol- und Bring-Service

Wartezone:

Basisanforderungen

- Übersichtliche Parkplätze in ausreichender Menge

Leistungsanforderungen

- Separate, ruhige Wartemöglichkeit
- Positives Erscheinungsbild der Wartezone

Begeisterungsanforderungen

- Besondere Angebote in der Wartezone, z. B. Internetanschluss, Kinderbereich, Imbissangebot, Zeitschriften, gemütliche Leseecke, Angebot von Kaffee und Kuchen, Fernseher

Besonderer Service:

Basisanforderungen

- Keine

Leistungsanforderungen

- Telefonische Erreichbarkeit der Werkstatt/Hotline
- Regelmäßige Informationen über Sonderangebote/Aktionen

Begeisterungsanforderungen

- 24-Stunden-Hilfe bei Unfall, beim Liegenbleiben
- Reparatur ohne persönlichen Werkstattbesuch
- Exklusiver, besonderer Service bei teureren Modellen
- Dem Mechaniker per Monitor „über die Schulter schauen“ können
- Kleine Präsente, Bonuspunkte
- Gutscheine für Fehler/lange Wartezeiten
- Neuwagenvorführungen

Zeit:

Basisanforderungen

- Einhalten von Terminen
- Genaue Terminangaben, wann Fahrzeug abholbereit
- Schnelle Verfügbarkeit von Ersatzteilen

Leistungsanforderungen

- Kurze Wartezeiten
- Miteilung der genauen Wartezeiten
- Verkürzung der Annahmezeit
- Schnelle Verfügbarkeit von Terminen
- Auf Fahrzeug direkt warten können
- Mehr Personal während der Stoßzeiten
- Beachtung von Terminwünschen
- Durchführung von Reparaturen ohne Terminvereinbarung
- Längere/flexiblere Öffnungszeiten

Begeisterungsanforderungen

- Reparatur/Inspektion schneller fertig als vorab vereinbart
- Online-Werkstatt-Termine
- Kurzfristige Terminvergabe in einem selbst vorgeschlagenen Zeitraum/bei Dringlichkeit
- Möglichkeit, das Fahrzeug unabhängig von Öffnungszeiten abzuholen/abzugeben

Reparaturqualität:

Basisanforderungen

- Fachkompetenz der Werkstattmitarbeiter
- Ehrliche Reparaturberatung
- Dauerhafte Fehlerbeseitigung
- Hohe Qualität der Reparaturarbeit

Leistungsanforderungen

- Fehlerbeseitigung beim ersten Werkstattbesuch
- So lange an der Problembeseitigung arbeiten, bis der Fehler behoben ist

Begeisterungsanforderungen

- Keine

Information:

Basisanforderungen

- Telefonische Information/Rücksprache bei Fertigstellung der Reparatur und bei Auftragsänderungen oder -erweiterungen
- Sofortige aktive Ansprache
- Telefonische Erreichbarkeit der Werkstatt
- Einhalten angekündigter Rückrufe
- Eindeutige und vollständige Erklärung der durchgeführten Arbeiten
- Eindeutige und vollständige Erklärung der Rechnung
- Gute Kommunikation innerhalb der Werkstatt

Leistungsanforderungen

- Möglichkeit, Fachgespräche zu führen
- Spontane Besuche im Autohaus zwecks Rückfragen
- Information über neue Fahrzeugmodelle
- Gemeinsame Durchsicht an der Hebebühne
- Information über Wartezeit, z. B. durch Digitalanzeige

Begeisterungsanforderungen

- Sichtbarkeit der Reparaturarbeiten
- Möglichkeit, durch die Werkstatt zu gehen und zu sehen, wie dort gearbeitet wird
- Erinnerungs-SMS für Reparaturtermin
- Hinweise auf überflüssige und aufschiebbare Reparaturen

Auswertung 2:

Im Rahmen der Online-Befragung sollten die Probanden u. a. die Frage beantworten, was sie begeistern würde. Die Antworten auf diese Frage wurden der von der Verfasserin vorgenommenen Zuordnung zu den Kano-Kategorien gegenübergestellt, um zu ermitteln, ob es möglich ist, Begeisterungsanforderungen allein anhand von Kundenaussagen zu bestimmen.

Dabei zeigte sich, dass die Aussagen der befragten Personen überwiegend mit der Einordnung durch die Verfasserin übereinstimmen.

Häufig genannte Anforderungen betrafen geringere Kosten, aber auch andere Themen wie z. B.: *„Ein kostenloser Leihwagen“, „Rabatt auf die Ersatzteile“, „Wenn ich mein Auto kostenlos frisch gewaschen zurückbekomme“, „Kleine Aufmerksamkeiten für langjährige Kunden“, „Eine 24-Stunden-Servicehotline“, „Kurzfristige, zeitnahe Termine“, „Eine angenehme Wartezone“, „Wenn ich als alter und treuer Kunde etwas vertrauter begrüßt würde“, „Höflichkeit“, „Wenn ich das Gefühl hätte, dass man versucht, mir wirklich zu helfen bzw. mich ernst zu nehmen“, „Abholservice“, „Wenn so wenig wie möglich repariert werden muss“, „Direkt am Auto gezeigt zu bekommen, was gemacht wird/wurde“, „Unkomplizierte Probefahrt mit neuen Modellen“.*

Bei der Frage, was Kunden begeistert, wurden aber auch Anforderungen genannt, die eigentlich als Basis- oder Leistungsanforderungen gelten sollten, so z. B.: *„Wenn die durchgeführten Arbeiten innerhalb der zugesagten Zeit stattfinden“, „Behebung aller alten Mängel“, „Ich bin schon begeistert, wenn mal die Fehler behoben werden, die ich moniert habe, keine neuen Fehler hinzugefügt werden und die Rechnung nicht überteuert wird“, „Bereitstellung eines Leihwagens“, „Als guter Stammkunde begrüßt zu werden“, „Wenn nicht sofort eine Abwehrhaltung aufgebaut würde und ich den Eindruck hätte, dass mein Problem die Aufgabe ist und deren Lösung der Wunsch und Mittelpunkt des Handelns im Autohaus ist“, „Deutlich verkürzte Wartezeit bei Abgabe und Abholung des Fahrzeugs“, „Ernst genommen zu werden“, „Freundliche Begrüßung, Beratung und Ehrlichkeit“.*

Bei der Zuordnung zu Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsanforderungen sollten also nicht allein die Kunden, sondern auch Experten einbezogen werden. Die Antworten der Kunden werden vor allem von deren individuellem und subjektivem Erwartungs- und Erfahrungsniveau beeinflusst.

Es ist sinnvoll, zu fragen, wie sich Kunden die „Werkstatt der Zukunft“ vorstellen oder was sie zukünftig begeistern würde. Auf diese Weise wird es möglich, einige Anforderungen zu erfassen, die aus Kundensicht ein besonderes Begeisterungspotenzial aufweisen. Des Weiteren können Kunden sehr genaue Vorstellungen darüber äußern, was sie konkret verbessern würden.

Grundsätzlich gilt für Werkstattbesuche, dass sich aufgrund der niedrigen Ausgangserwartungen ein erhebliches Begeisterungspotenzial ergibt. Dieser Umstand sollte verstärkt genutzt werden, ohne dabei die Erfüllung der Basis- und Leistungsfaktoren zu vernachlässigen. Diese sollte in jedem Fall durch ein intensiviertes Qualitätsmanagement sichergestellt werden.

5.2 Operationalisierung der Kundenaussagen

Die Originalaussagen der Kunden wurden anschließend mit Hilfe des CTQ-Verfahrens in messbare Qualitätsmerkmale übersetzt, um daraus konkrete Verbesserungsvorschläge ableiten zu können. Eine Beschreibung des Verfahrens findet sich in Abschnitt 3.1.7. Nach Aufnahme der Kundenaussagen (CTCs) wurden die zugehörigen Qualitätsmerkmale (CTQs) formuliert.

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung beruht auf der Methode des leitfadengestützten Interviews. Vorschläge zur Verbesserung der Zufriedenheit, die einer Messung zugänglich wären, sind in den Aussagen der befragten Personen oft nicht enthalten. Die Ergebnisse lassen sich daher nur zum Teil in eindeutige und messbare Annahmekriterien für einzelne CTQs übertragen. „Operationalisierung“ versteht sich hier folglich in ihrer allgemeinsten Form als Erarbeitung von Handlungsempfehlungen dafür, wie etwas erreicht oder realisiert werden kann. Im vorliegenden Fall sollen in erster Linie Handlungsempfehlungen für Geschäftsführer von Autohäusern, Serviceleiter und Werkstattpersonal entwickelt werden, um die Zufriedenheit von Werkstattkunden zu verbessern.

Zugunsten einer differenzierten Operationalisierung der CTQs wird eine vierstufige Vorgehensweise vorgeschlagen. Um Kundenanforderungen zu operationalisieren, werden die folgenden sieben Fragen gestellt:

- Stufe I, Fragen 1 und 2: Welche Person muss welche Tätigkeit ausführen, um den Kundenwunsch zu erfüllen?
- Stufe II, Fragen 3–5: Wie erreicht man das Ziel, welche Voraussetzungen müssen dafür geschaffen und welche Handlungsanweisungen müssen gegeben werden?
- Stufe III, Frage 6: Anhand welcher messbaren Kriterien kann man das Erreichen des Ziels überprüfen?
- Stufe IV, Frage 7: Welche Folgen können daraus entstehen?

Vor Einführung einer Maßnahme muss geprüft werden, ob das Werkstattpersonal in der Lage ist, die Handlungsanweisungen auszuführen, oder ob zusätzlicher Schulungsaufwand eingeplant werden muss. Bei entsprechender Befähigung des Personals genügt eine Anweisung durch die Geschäftsführer. Weiterhin sollte ermittelt werden, ob die Autohäuser zusätzliche Ressourcen bereitstellen und weitere Rahmenbedingungen schaffen müssen.

Darüber hinaus ist festzulegen, anhand welcher qualitativer oder quantitativer Kriterien der Erfolg der Maßnahme gemessen werden kann. Außerdem müssen deren Folgen wie z. B. zusätzliche Investitionen, Personalkosten sowie der Bedarf an Arbeitsmitteln und Werkstatteinrichtungen abgeschätzt werden.

Vielfach fällt es nicht leicht, subjektive Wünsche des Kunden in Qualitätsmerkmale zu übersetzen. Schwierigkeiten bereitet insbesondere die Objektivierung von Empfindungen, Gefühlen und Überzeugungen. Daher lassen sich Merkmale der Betreuungsqualität nicht immer vollständig operationalisieren. Vorliegend werden CTQs vorgeschlagen, die Hinweise auf einen hohen Grad an Kundenzufriedenheit geben.

Kundenanforderungen, Qualitätsmerkmale und operationale Definitionen sind in der Ergebnistabelle 17 aufgeführt.

5.3 Auswertung der Aussagen in Bezug auf die einzelnen Serviceprozesse

Die nachfolgend genannten acht Prozesse stellen die Hauptprozesse in Vertragswerkstätten dar. An den Prozessen „vor Kunde“ ist der Kunde selbst beteiligt und kann sie daher beeinflussen. Die internen Prozesse kann der Kunde nicht mitverfolgen, sondern lediglich ihr Ergebnis in Gestalt des reparierten Fahrzeugs beurteilen.

1. Terminvereinbarung mit dem Kunden
2. Auftragsvorbereitung (interner Prozess)
3. Auftragsannahme und Auftrag des Kunden
4. Auftragsdurchführung (interner Prozess)
5. Zwischeninformation des Kunden
6. Qualitätskontrolle/Vorbereitung Rückgabe (interner Prozess)
7. Fahrzeug- und Rechnungsübergabe an den Kunden
8. Nachbetreuung des Kunden

Als Instrument zur Visualisierung von Serviceprozessen wurde bereits das Service-Blueprint-Verfahren vorgestellt (s. Abschnitt 2.5.3). Abbildung 35 enthält ein Service-Blueprint für Werkstattprozesse, welches das Service-Blueprint in Abbildung 17 ergänzt. Die in den Interviews genannten Hauptprobleme wurden den einzelnen Prozessen (hellgrau) im Autohaus zugeordnet, wobei sowohl Hauptprozesse (grau) als auch Nebenprozesse aufgeführt sind. Die „Line of interaction“ stellt die Aktivitäten zwischen dem Dienstleister und dem Kunden dar. Die „Line of visibility“ markiert die Grenze zu den Aktivitäten, die der Kunde nicht miterlebt. Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Autohauses werden durch die „Line of internal interaction“ voneinander abgegrenzt. Die hellgraue Linie gibt den zeitlichen Ablauf eines Werkstattbesuchs wieder, die schwarze Linie den zeitlichen Ablauf der Prozesse, an denen der Kunde beteiligt ist.

Auch die Kundenanforderungen an den Hersteller wurden erfasst. Dabei werden die indirekten Anforderungen der Kunden an den Hersteller nur exemplarisch aufgeführt; eine Zuordnung zu den einzelnen Geschäftsbereichen (V: Vertrieb, Q: Qualitätssicherung, TE: Technische Entwicklung, P: Produktion) beim Hersteller unterbleibt.

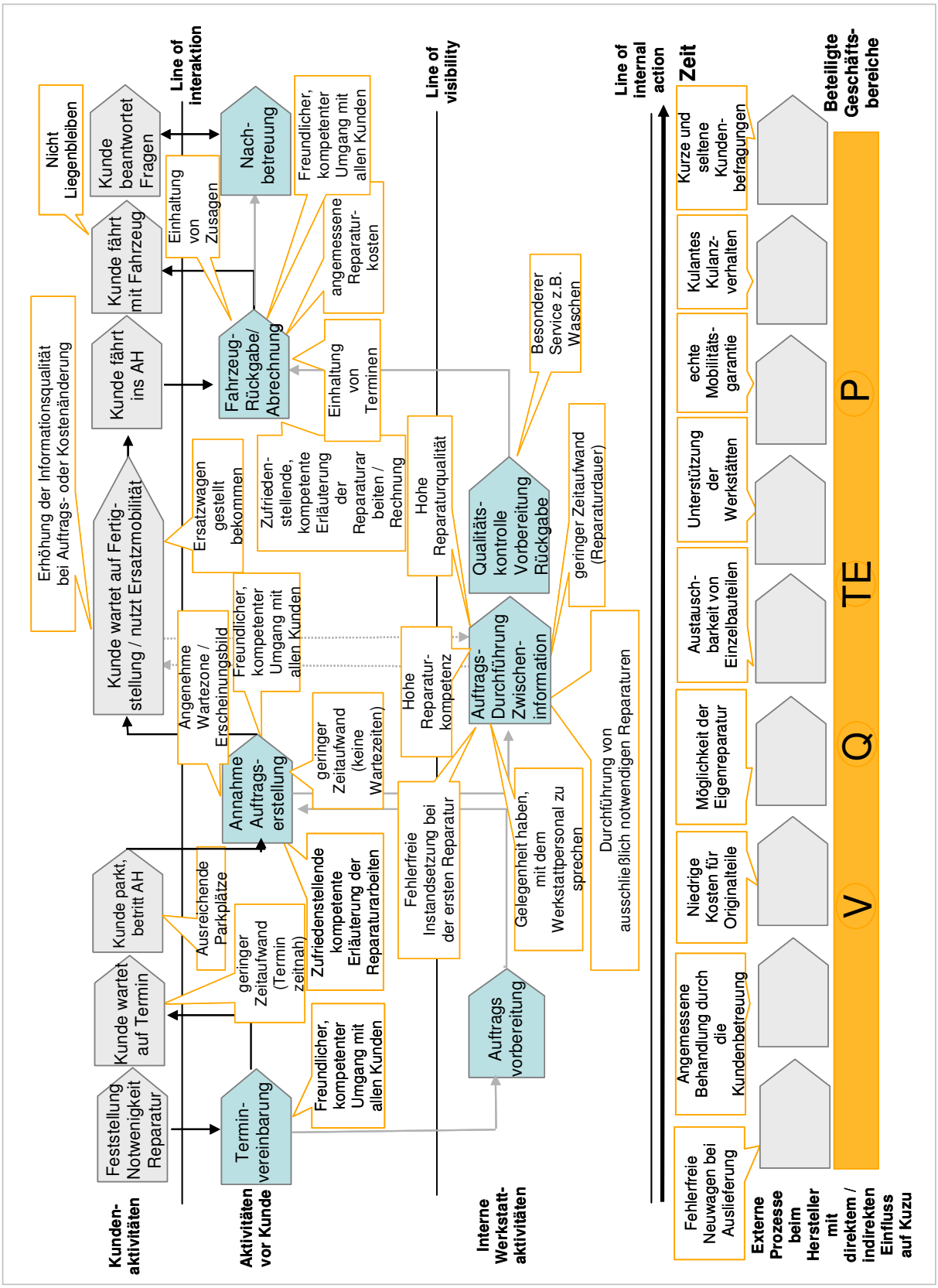

Abb. 35: Service-Blueprint von Werkstattprozessen

6 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

In Kapitel 6 soll zunächst ein Idealszenario für einen Werkstattbesuch entworfen werden. Die darauf folgende Ergebnistabelle führt die Kundenanforderungen, deren Zuordnung zu den Kano-Anforderungen sowie zu den Werkstatthauptprozessen, die jeweiligen CTQs und deren operationale Definitionen auf. Außerdem wird ein System vorgestellt, das sich zur Messung von Kundenanforderungen und -zufriedenheiten für Automobilhersteller eignen könnte. Abschließend folgt eine konkrete Handlungsempfehlung für Automobilhersteller und Geschäftsführer von Autohäusern zur zukünftigen Verbesserung der Zufriedenheit von Werkstattkunden.

6.1 Darstellung eines idealen Szenarios

Bisher wurde vor allem beschrieben, mit welchen Merkmalen Kunden unzufrieden sind. Tabelle 16 dagegen zeigt ein Szenario dafür, wie ein idealer Werkstattbesuch verlaufen könnte. Abweichungen von diesem Ablauf führen zu Unzufriedenheit.

(K: Kunde, WS: Werkstatt, KD: Kundenberater, SB: Serviceberater)

Prozess	Aktivitäten/Tätigkeiten aus Kundensicht	Aktivitäten/Tätigkeiten des Werkstattpersonals
Terminvereinbarung	K ruft an. K schildert den Grund seines Anrufs. K schildert kurz das Problem, gibt alle abgefragten Informationen an. K äußert Terminwunsch.	Telefonistin oder KD nimmt Anruf entgegen, geht sofort ans Telefon, mit freundlicher Stimme, nennt eigenen Namen, fragt, worum es geht. KD nimmt alle relevanten Kunden- und Fahrzeugdaten auf, prüft sie auf Aktualität. KD nimmt alle relevanten Informationen zur Inspektion/Reparatur auf, hört zu, fragt nach, ob nichts vergessen wurde. KD beachtet den Terminwunsch des K und nennt zeitnahen Termin. KD bietet Ersatzmobilität aktiv an. KD nennt Namen des SB. KD bietet aktiv Annahme an der Hebebühne an.
Terminvorbereitung		Aktivitäten zur Vorbereitung des Reparatur- oder Inspektionstermins: Ressourcen werden rechtzeitig optimal geplant (Zeiten, Personal, Equipment, Arbeitsmaterialien, Ersatzteile).

Prozess	Aktivitäten/Tätigkeiten aus Kundensicht	Aktivitäten/Tätigkeiten des Werkstattpersonals
Annahme	K betritt das Autohaus/den Servicebereich. K begibt sich in angenehme Wartezone oder wird ohne Wartezeit zum Serviceberater begleitet.	K wird vom KD sofort aktiv angesprochen und freundlich in Empfang genommen. Annahme ist kundenfreundlich und übersichtlich aufgebaut. Neukunden werden Räumlichkeiten gezeigt: Verkauf, Toiletten, Wartezone, Servicebereich, Hebebühne. KD informiert den SB, begleitet K zum SB. KD begleitet K bei Wartezeit in die Wartezone, schätzt die Wartezeit ab, bietet Zeitung, Kaffee an. Wartebereich ist ruhig, sauber. Es sind z. B. Zeitungen, Fernseher, Internetanschluss, Wasserspender und Kaffeemaschine vorhanden. Wartezeiten sind kurz. Termin wird für K sichtbar angezeigt/K wird abgeholt.
	Kunde setzt sich zum SB, begleitet ihn zur Hebebühne.	Der am Telefon genannte SB führt das Annahmegespräch durch. Auftrag ist ihm im vollen Umfang bekannt. Gespräch findet ohne Störungen statt. SB ist freundlich, nimmt sich Zeit, beantwortet alle Fragen ausführlich und nennt den Namen des K. Wenn das Gespräch am Fahrzeug stattfindet: Fahrzeug wird auf die Hebebühne gefahren. SB erläutert und zeigt am Fahrzeug alle notwendigen Reparaturen so, dass der Kunde sie nachvollziehen kann, beantwortet Fragen, weist auf notwendige Reparaturen oder Verschleiß hin.
	Kunde unterschreibt den Auftrag	SB notiert alle Kundenwünsche, Mängel und Vereinbarungen auf dem Auftragsformular und lässt dieses unterschreiben. SB nennt aktiv die voraussichtlich anfallenden Kosten und die Reparaturdauer. SB stellt telefonische Erreichbarkeit des K sicher. Ersatzfahrzeug steht bereit oder KD/SB kümmern sich aktiv um die Mobilität des Kunden (Bahnverbindung, Weg erklären, Bring-Service).

Prozess	Aktivitäten/Tätigkeiten aus Kundensicht	Aktivitäten/Tätigkeiten des Werkstattpersonals
Zwischen-betreuung		K wird rechtzeitig telefonisch informiert, wenn der Abholtermin nicht eingehalten werden kann oder wenn sich am Auftragsumfang hinsichtlich Arbeiten oder Kosten etwas ändert. Die Gründe dafür werden erläutert.
Qualiäts-kontrolle **Vorbe-reitung Fahrzeug-rückgabe**		Die Qualität der ausgeführten Arbeiten wird geprüft und dokumentiert. Eine Probefahrt wird durchgeführt. Rechnung und Fahrzeug werden für die Rückgabe vorbereitet. Alle mit dem K getroffenen Absprachen werden eingehalten. Das Rückgabegespräch wird vorbereitet.
Fahrzeug-rückgabe **Abrech-nung**	K kommt zur Abholung, findet wieder gleich einen Parkplatz	Der vereinbarte Termin und die Kosten werden eingehalten. SB, KD je nach Art des Auftrags erläutern die Rechnung. Die durchgeführten Arbeiten und die Rechnung werden ausführlich, vollständig, fachkundig und nachvollziehbar erläutert. Alle Fragen werden beantwortet, es steht ausreichend Zeit zur Verfügung. Auf Wunsch, vor allem bei Wiederholreparaturen, wird der Werkstattmeister hinzugezogen. Ausgebaute Teile werden auf Wunsch gezeigt und deren Defekte demonstriert. Nur vorher besprochene Posten erscheinen auf der Rechnung. Abweichungen vom vorher vereinbarten Preis werden aktiv erläutert. K wird zum Fahrzeug gebracht. Fahrzeug ist sauber.
Nach-bear-beitung		Zufriedenheit des Kunden nach dem Werkstattbesuch wird vom Autohaus mit einem Telefonanruf abgefragt. Bei Unzufriedenheit wird versucht, die Ursache so zeitnah wie möglich abzustellen.

Tab. 16: Idealer Ablauf eines Werkstattbesuchs

6.2 Ergebnistabelle mit Handlungsempfehlungen

Die folgende Ergebnistabelle 17 erfasst die aus den wörtlichen Nennungen zur empirischen Studie hervorgehenden Wünsche der Kunden (CTCs = Critical to Customer), die Art der Kano-Anforderungen, die Zuordnung zu den Hauptprozessen in Werkstätten, die CTQs, die operationalen Definitionen sowie operationalisierte weitere Lösungsansätze aus Literatur und Expertengesprächen.

1. **Spalte: Kano-Anforderungen (KA)**

   BA: Basisanforderungen

   LA: Leistungsanforderungen

   BeA: Begeisterungsanforderungen

2. **Spalte: Prozesse (P)**
   1. Terminvereinbarung
   2. Auftragsvorbereitung
   3. Auftragsannahme
   4. Auftragsdurchführung
   5. Zwischeninformation
   6. Qualitätskontrolle, Vorbereitung Rückgabe
   7. Fahrzeug- und Rechnungsübergabe
   8. Nachbetreuung

3. **Spalte: Kundenwünsche (CTC)**

4. **Spalte: Wichtige Merkmale (CTQ)**

5. **Spalte:** Operationale Definitionen: Handlungsempfehlungen für Geschäftsführer von Autohäusern, Serviceleiter und Werkstattmitarbeiter

6. **Spalte:** Weitere operationalisierte Lösungsansätze aus Literatur und Expertengesprächen

Abkürzungen:

K: Kunde

WS: Werkstatt

SB: Serviceberater

KD: Kundenberater

WMA: Werkstattmitarbeiter

/**E/:** Expertenaussagen

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Mobilität					
BA	2, 3	Ersatzmobilität anbieten	Bereitstellen von Ersatzwagen	Die WMA sollen den K bei der Fahrzeugabgabe auf Wunsch Ersatzwagen bereitstellen. Es entstehen zusätzliche Kosten für Anschaffung, Wartung und Reparatur der Ersatzfahrzeuge.	
LA	Allg.	Leisten von Pannenhilfe	Telefonnotfalldienst, schnelle, kompetente Beratung, schnelles Schicken des Abschleppdienstes, Schicken von Automechanikern, Nennen von nächster Werkstatt	Das AH muss über eine Notfallhotline 24 h erreichbar sein. Ein kompetenter MA nimmt den Anruf entgegen. Der Abschleppdienst mit einem Fahrzeugmechaniker muss innerhalb von 30 Minuten das Fahrzeug erreichen. Sollte das Fahrzeug noch fahrbereit sein, soll telefonisch der Weg zur nächstgelegenen WS genau beschrieben werden.	Das AH soll dafür sorgen, dass die K im Falle eines Unfalls möglichst wenig, im Idealfall gar nichts mit der Abwicklung der unangenehmen aber notwendigen Formalitäten zu tun haben. Die WS regelt das Procedere mit der Versicherung, besorgt einen Gutachter, einen Leihwagen und repariert das Fahrzeug. /E/
BeA	3	Kostenloses oder günstiges Ersatzfahrzeug	Bereitstellen eines kostenlosen Ersatzfahrzeugs z. B. bei Garantiearbeiten, Wiederholreparaturen, Terminüberschreitung	Ein Ersatzfahrzeug wird kostenlos bereitgestellt, z. B. bei der Durchführung von Garantiearbeiten, Wiederholreparaturen oder Terminüberschreitungen. Für die Ersatzfahrzeuge entstehen zusätzliche Kosten.	
BeA	3	Kostenloser Hol- und Bring-Service	Bereitstellen eines Fahrers und eines Fahrzeugs, Holen und Bringen des Kunden	Ein kostenloser Hol- und Bring-Dienst wird eingerichtet. Ein Fahrzeug und ein Fahrer müssen bereitgestellt werden.	
BeA	3	Zur-Verfügung-Stellen von alternativen Mobilitätsangeboten	Bereitstellen von Mobilitätsalternativen, Informieren der Kunden	Das AH soll konkrete Mobilitätsalternativen anbieten und bezahlen: z. B. Tickets für den Nahverkehr, Taxi, Leihfahrrad, Car-Sharing, Roller, Airport-Service. Für diese Angebote entstehen zusätzliche Kosten.	

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Betreuungsqualität					
BA	1, 3, 5, 7, 8	Gleich gute Behandlung aller Kunden	Ernstnehmen der K, gleichbleibende Höflichkeit, aktive Ansprache	Die WMA sollen nach intensiver Schulung Tätigkeiten bei allen Kunden vorurteilsfrei und gleichwertig durchführen.	
BA	1, 3, 4, 5	Einhalten von Versprechen	Ehrliche Zusagen	Die WMA dürfen nur Zusagen machen, die auch eingehalten werden können und einer Nachprüfung standhalten.	
BA	1, 3, 5, 7, 8	Freundlichkeit	Augenkontakt, Lächeln, Namensnennung, ruhige, ausgeglichene Stimmlage, Anteilnahme	Die WMA werden geschult, K bei der Begrüßung anzulächeln, alle K mit Namen anzusprechen, eine positive Körperhaltung einzunehmen, mit K Augenkontakt zu halten, in ruhiger Stimmlage zu sprechen, aufmerksam zuzuhören und bei Fragen Anteilnahme zu zeigen.	Die SB haben vor allem technisches Wissen; sie müssen danach ausgewählt werden, ob sie kommunikativ und kundenorientiert arbeiten können. Nur WMA mit ausgeprägtem Dienstleistungsverständnis werden an Kontaktstellen zum K als SB oder KD eingesetzt. /E/
BA	Alle	Kompetenz	Fachgerechte Beantwortung von Fragen, Durchführung von fachgerechter Reparatur, fachgerechte Erklärung der Reparatur	Die WMA sollen als geschulte Fachleute Fragen kompetent beantworten, Reparaturen fachgerecht durchführen und Reparaturen fachgerecht erklären können. Hierzu sind sowohl technische Schulungen als auch Schulungen in Kommunikation notwendig, wobei Kosten entstehen.	

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Betreuungsqualität					
BA	1, 3, 5, 7, 8	Ernst genommen werden	Respekt-volle Behandlung aller K, keine Belehrun-gen, keine Besserwis-serei, Vermeiden von Fachbe-griffen	Die WMA sollen geschult werden, sämtliche K respektvoll behandeln, nicht belehren, nicht besserwisserisch auftreten, Fachbegriffe möglichst vermeiden und die Kompetenz der K nicht in Frage stellen.	Der Hersteller soll Auswahlprogramme für SB und KD anbieten. Der Hersteller muss die Kosten für spezielle Schulungsanbebote für SB und KD zum Teil mittragen. /E/
BA	3, 4, 5, 7	Ehrlichkeit	Nur abge-sprochene Posten auf Rechnung, nur notwendige Repara-turen, korrekte Rechnungs-erstellung	Die WMA müssen hundert-prozentig nur abgesprochene Posten auf der Rechnung aufführen, nur notwendige Reparaturen durchführen und die Rechnung korrekt und fehlerfrei erstellen	
LA	1, 3, 5, 7, 8	Höflichkeit	Nennen des Namens, des Titels, Aufstehen, Hand geben, dem Kunden leicht zugeneigte Körper-haltung, ruhige Stimmlage, gepflegtes Äußeres	Die WMA, insbesondere die SB, sollen K mit Namen und Titel ansprechen. Dabei steht der SB auf, gibt dem K die Hand, neigt leicht den Körper, spricht ruhig, verständlich und deutlich. Er hat ein gepflegtes Äußeres. Die WMA werden geschult und ihre Kenntnisse überprüft.	
LA	Alle	Gutes Arbeitsklima	Freundlicher Umgangs-ton, keine Zurecht-weisung der Mitarbeiter	Die WMA sind nicht vor K zurechtzuweisen. Man soll sich untereinander mit freundlichem, professionellem Umgangston begegnen. WMA sollen gefordert und gefördert werden. Leistungen sollen auch finanziell anerkannt werden.	
LA	3, 7	Fester Ansprech-partner	Ein fester Ansprech-partner	Einen festen Ansprechpartner anbieten.	

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Betreuungsqualität					
LA	3, 7	Betreuung während der Wartezeit	In Empfang nehmen, Angabe zur Wartezeit, Getränke-service, in Wartebe-reich führen, Abholung zum Beratungs-gespräch	KD sollen die K bei Betreten der WS aktiv und zuvorkommend begrüßen. Sie sollen den K nach der Fahrzeugannahme in den Wartebereich führen und später zum Beratungsgespräch abholen. Sie sollen die Warte-zeit nennen, Getränke und/oder etwas zum Lesen anbieten. Der Standart eines guten Hotels ist als Vorbild zu nehmen und entsprechend geschultes Personal einzustellen.	
LA	Alle	Gefühl, dass man sich einsetzt	Interesse an Lösungs-suche	Die WMA sollen größtmögliches Interesse daran zeigen, Lösungen zu suchen und zu finden. WMA müssen dafür von der Geschäftsführung Freiräume und mehr Verantwortung (finanziell, zeitlich) erhalten.	
LA	8	Nachbe-treuung ernst nehmen	Anruf nach Werkstatt-besuch, Erkundigen nach Zufrieden-heit, bei Unzufrie-denheit: Nachbes-serungsan-gebot	Die WMA sollen die K unmittelbar nach einem Werkstattbesuch anrufen, sich nach deren Zufriedenheit erkundigen und bei Unzufriedenheit eine schnelle Nachbesserung anbieten. Ein Zweitanruf muss klären, ob die Nachbesserung erfolgreich war. Erst dann gilt der Vorgang als abgeschlossen.	Die AH sollen ein Kundenbetreu-ungszentrum mit festen Betreuern einrichten, die telefonisch regelmäßig Kontakt halten. Gründe: Schnelles Reagieren auf Beschwerden, Kunden-bindung, Bedarfsermitt-lung, Information zu Sonderaktionen und TÜV-Terminen, Akquise, Zufriedenheitsbefragung und Kundenrückgewin-nung. Es entstehen zusätzliche Einrichtungs- und Personalkosten. /E/
LA	1, 3, 5, 7	Vertraute, persönliche Behand-lung lang-jähriger Kunden	Vertraute Begrüßung treuer Kunden, Namens-kenntnis, vertraute Gespräche	Die WMA sollen langjährige K vertraut begrüßen. Sie sollten deren Namen nennen und persönliche Gespräche führen. Der Verlust eines solchen K verursacht hohe Folgekosten.	SB geben langjährigen K ihre Handynummern und bieten an, dass K bei Problemen anrufen können. /TIL01/

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Betreuungsqualität					
LA	5, 7	Fehler zugeben, Entschuldigung aussprechen	Eingestehen von Fehlern, Bedauern zeigen	Wenn ein Fehler gemacht wurde, werden die SB angewiesen, diesen uneingeschränkt zugegeben. Der SB drückt dem K sein Bedauern aus und entschuldigt sich im Namen aller WMA.	Der Geschäftsführer ruft die K persönlich an und übernimmt Verantwortung. Er richtet ein aktives Reklamationsmanagement ein. Er lädt den K in einen separaten Raum ein, bietet ein Getränk an, entschuldigt sich, spricht dabei kein „Fachchinesisch“, hört dem K zu, versetzt sich in die Rolle des K, bezieht klar Stellung, zeigt Bereitschaft, Probleme auszuräumen. Der Geschäftsführer muss dafür zusätzliche Zeit einplanen. /E/
LA	5, 7, 8	Dass man sich kümmert, wenn etwas schiefgeht	Ausdruck von Mitgefühl/Bedauern, Angebot eines Ausgleichs	Die WMA sollen in Schulungen dafür sensibilisiert werden, sich um K zu kümmern, bei denen es zu Problemen gekommen ist. Sie sollen lernen, Mitgefühl zu zeigen und ihr Bedauern zu äußern. Dem K wird etwas zur Wiedergutmachung angeboten. Dadurch entstehen zusätzliche Kosten.	Die WMA sollen verärgerte K trösten: Sie sollen auf ein negatives Fahrzeugerlebnis ein Positiverlebnis folgen lassen. /E/
BeA	1, 3, 5, 7	Persönlicher Service	Kenntnis der Namen, persönliche Nachfragen, gemeinsame Erlebnisse ansprechen, Anbieten von besonderen Leistungen für Stammkunden	Die WMA sollen die Namen aller K kennen, persönliche Fragen stellen, an gemeinsame Erinnerungen anknüpfen und den Stammkunden besondere Leistungen anbieten. Die Folge sind loyale K, die sich durch die persönliche Beziehung an das AH gebunden fühlen.	Der Geschäftsführer eines AH soll Training für seine MA z. B. mit einem Personaltrainer von Ritz-Carlton anbieten. Folgende Grundsätze sollen verinnerlicht werden: 1. Auf ausgesprochene und unausgesprochene Wünsche und Bedürfnisse der K soll reagiert werden. 2. Das Personal soll einzigartige, unvergessliche und persönliche Erlebnisse kreieren.

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Betreuungsqualität					
BeA	1, 3, 5, 7, 8	Unterschiedliche Behandlung von Personengruppen	Differenzierte Behandlung besonderer Personengruppen		Die WMA sollen besonders auf bestimmte Personengruppen eingehen, unter Beachtung von deren Bedürfnissen: z. B. ältere Menschen (stärkeres Sicherheitsbedürfnis), Geschäftsleute (wenig Zeit) und Frauen (oft geringes technisches Vorwissen). In Schulungen sollen WMA sensibilisiert werden. Als negative Folgen entstehen Schulungskosten; als positive langfristig zufriedene Kunden. /E/
Kosten					
BA	7	Angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis	Angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis	Die WMA sollen durch Erläutern der Kosten für Reparaturleistungen und Ersatzteile die K davon überzeugen, dass die Kosten angemessen sind.	
BA	3, 5	Genaue Abschätzung des Kostenrahmens	Präzise Kostenangabe bei Abgabe des Fahrzeugs	Die WMA werden angewiesen, dem K vor der Reparatur die zu erwartenden Kosten schriftlich mitzuteilen.	
BA	3	Kein Aufschwatzen von Reparaturen	Ehrliche Beratung	Die WMA sollen dem K nur notwendige Reparaturen empfehlen. Dies schafft Vertrauen.	Die WMA sollen die Preise gegenüber dem K transparent machen. Jede geplante und durchgeführte Reparatur muss auf der Rechnung stehen. Reparaturzeiten für Dienstleistungen und Kosten für Ersatzteile müssen getrennt erscheinen. /E/
BA	4	Keine Durchführung von unnötigen Reparaturen	Nachvollziehbare Rechnungsposten	Die WMA sollen keine einzige nicht notwendige Reparatur durchführen.	

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Kosten					
BA	3, 4, 7	Nur abgesprochene Rechnungsposten auf die Rechnung setzen	Nachvollziehbare Rechnungsposten	Die WMA sollen ausschließlich notwendige Arbeiten ausführen und die entsprechenden Kosten auf die Rechnung setzen. Bei der Direktannahme wird ein schriftliches Protokoll über die vereinbarten Arbeiten geführt. Dieses wird bei Abholung gemeinsam mit dem K mit den einzelnen Rechnungsposten verglichen. Hierbei ist ein zusätzlicher Zeitaufwand einzuplanen.	
LA	Allg.	Niedrigere, faire Preise für Motoröl	Senkung der Kosten für Motoröl	Der Preis von Motoröl soll auf den Durchschnittspreis der Wettbewerber gesenkt werden.	
LA	7	Zeigen von ausgebauten Teilen	Erklärung der Defekte der ausgebauten Teile	Die WMA sollen den K auf Wunsch die ausgebauten Teile präsentieren und die Defekte erklären. Dafür ist zusätzlicher Zeitaufwand einzuplanen.	Die WMA sollen dem K ausgebaute Teile auf Wunsch zeigen und dabei erklären, was hätte passieren können, wenn nicht ausgetauscht worden wäre. Die K können so die Notwendigkeit der Reparatur und die entstehenden Kosten besser nachvollziehen. /E/
BeA	Allg.	Das Fahrzeug ist eine Fehlkonstruktion.	Reparaturfreundliche Konstruktionen	Der Hersteller soll Fahrzeuge reparatur- und damit kostenfreundlicher konstruieren.	
BeA	Allg.	Senken von Kosten für Serviceleistungen/ Ersatzteile	Senkung von Reparaturkosten	Die Kosten für Reparaturen und Ersatzteile sollen gesenkt werden. Der Hersteller unterstützt die AH, bietet z. B. kostengünstigere Ersatzteile an.	
BeA	6	Innenreinigung umsonst	Kostenlos sauberes Fahrzeug	Die WMA sollen das Fahrzeug des K nach einer Reparatur immer kostenlos reinigen.	Die WMA die Fahrzeuge sollen im Anschluss an die Reparatur sowohl innen also auch außen reinigen. Die Sitze sind vor der Reparatur mit Schutzbezügen zu versehen. Der zusätzliche Kosten- und Zeitaufwand ist zu einzuplanen. /E/

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Kosten					
BeA	Allg.	Festpreise/ Preislisten für Ersatz-teile und Service-leistungen	Erstellung von Listen für alle Reparatur-betriebe mit verbindli-chen Preisen	Der AH soll eine Festpreisliste für Werkstattarbeiten und Ersatzteile veröffentlichen. Zu diesen verbindlichen Preisen sollen die Reparaturarbeiten durchgeführt werden.	
BeA	Allg.	Kostenlose Leistungen für langjährige Kunden	Angebot kostenfreier Leistungen oder Vergünsti-gungen für langjähige Kunden: Rabatte, Einlagerung der Reifen, Ölwechsel, TÜV, Sonder-aktionen, Prämien	Die WS soll kontrollierte kostenlose Leistungen für langjährige K anbieten, z. B. kostenlose Einlagerung der Reifen, kostenloser TÜV, kostenlose Durchführung von kleinen Reparaturen wie Austausch von Glühbirnen, kostenloser Ölwechsel, Kontrolle der Bremsen, Nachfüllen von Kühlflüssigkeit, Sonderaktionen, Rabatte, Prämien, Urlaubsdurchsicht. Der K wird durch diese Maßnahmen loyaler und damit an das AH gebunden.	Das AH soll z. B. einen Brunch beim Winterreifenwechsel anbieten. Weiterhin wird empfohlen, Fahrzeuge für besondere Ereignisse, z. B. für Hochzeiten, kostenlos zur Verfügung zu stellen. Für diese Zusatzangebote entstehen zusätzliche Kosten. /E/
BeA	2, 4	Niedrigere Kosten als veranschlagt	Schnellere, effektivere Durch-führung der Reparatur-arbeiten	Die Kosten sollen z. B. durch die Verringerung der Durchlaufzeiten bei Reparaturen gesenkt werden, z. B. mittels optimierter Zeitplanung.	
BeA	Allg.	Werkstatt gewährt Kulanz auch entgegen dem Hersteller	Persönli-ches Entgegen-kommen im Kulanzfall	Die WS soll in besonderen Fällen und für langjährige K Kulanz auch dann gewähren, wenn der Hersteller gegen-teiliger Meinung ist. Dies führt zu höherer Kundenloyalität.	
BeA	Allg.	Kosten sparende Alternativen anbieten	Verwendung von alternativen Markenölen, Möglichkeit, eigenes Öl mitzubrin-gen, Raten-zahlung	Das AH soll kostensparende Alternativen anbieten, z. B. günstigere Gebrauchtteile verwenden, das Mitbringen von Öl gestatten, Ratenzahlung anbieten, die Möglichkeit schaffen, kleinere Reparaturen unter Aufsicht oder mit Reparaturleitfaden oder mit Hilfe von DVDs selbst durchzuführen. Dies verursacht zusätzliche Kosten.	Der Hersteller soll alternative Finanzierungsmöglich-keiten beim Fahrzeugkauf anbieten, wie z. B. Leasingangebote, welche die Kosten für anfallende Reparaturen und Ersatzteile einschließen. Der K wird auf diese Weise an das AH gebunden. /SCHN01/

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Besonderer Service					
BA	6, 7	Erkennen können, dass mit dem Wagen etwas gemacht wurde	Hinweise auf Reparatur-arbeiten	.	Die WMA sollen vor Fahrzeugrückgabe die Instrumententafel wischen und eine Checkliste ins Fahrzeug legen, welche die am Fahrzeug durch-geführten Reparaturen enthält. Diese Maßnahme führt zu mehr Transparenz und schafft Vertrauen. /E/
LA	1, 5	Telefonische Erreich-barkeit der Werkstatt-hotline	Erreichbar-keit der Werkstatt-hotline	Die Werkstatt soll eine 24-Stunden-Hotline einrichten. Dadurch entsteht zusätzlicher Personalbedarf.	
LA	8	Regelmäßi-ge Informa-tionen über Angebote und Aktionen	Aktuelle Informa-tionen über Sonder-angebote, Aktionen per Post, E-Mail, Internet	WMA sollen die K über aktuelle Informationen, Sonderangebote und Aktionen über Post, E-Mail, Internet und SMS informieren. Diese Maßnahmen sollen die Kundenbindung erhöhen.	
BeA	Allg.	24-Stun-den-Hilfe bei Unfall, beim Liegenblei-ben	Hilfsangebot per 24-Stunden-Hotline	Das Autohaus bietet eine 24-Stunden-Hotline sowie einen 24-Stunden-Abschleppdienst an.	
BeA	4	Mechaniker über die Schulter schauen	Übertragung der Reparatur auf Monitor	Die Fahrzeugreparatur soll von den K auf einem Monitor verfolgt werden können. Diese Maßnahme schafft mehr Transparenz bei den Reparaturkosten.	
BeA	Allg.	Danke-schön-In-spektion für ältere Fahrzeuge	Bei älteren Fahrzeugen Durchfüh-rung von kostenlosen Inspektio-nen	Nach fünf Jahren Haltedauer wird eine Inspektion kostenlos durchgeführt.	
BeA	Allg.	Variable Serviceleis-tungen sollen angeboten werden.	Schaffung von variablen Wartungs- und Reparatur-angeboten	Die WS soll variable Wartungs- und Reparaturangebote sowie zusätzliche Leistungsangebote in verschiedenen Preiskategorien bereitstellen. Vorbild für die exklusiven Angebote sollen jene der Wettbewerber in vergleichbaren Fahrzeugklassen sein.	Die AH sollen folgende Zusatzservices anbieten, um sich von Wettbewer-bern abzugrenzen: Oldtimer-Service, Karosserie- und Lackarbeiten. Außerdem sollte der K sich sein persönliches Servicepaket nach Preis und Service auswählen können. /E/

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Besonderer Service					
BeA	Allg.	Zusatzleis-tungen sollen angeboten werden.	Angebot von Zusatz-leistungen		Die WS soll folgende Zusatzleistungen anbieten: K sollen Werkstatt-Termine online eintragen sowie Trägersysteme, Boxen und Schneeketten ausleihen können. Bastler können auf Mietwerkstattplätzen selbstständig arbeiten. Diese Maßnahmen verursachen zusätzliche Kosten.
BeA	Allg.	Möglichst nichts von Werkstatt mitbe-kommen	Abholung, Reparatur, Durch-sprechen der Rechnung am Telefon, Abstellen des Fahrzeugs beim Kunden	Die WMA sollen auf Wunsch das Fahrzeug abholen, reparieren, die Rechnung am Telefon besprechen, das Fahrzeug vor dem Haus des Kunden abstellen und den Autoschlüssel mit der Rechnung in den Briefkasten stecken. Dadurch können Miss-verständnisse entstehen, die den Auftragsumfang betreffen.	Der K soll, vergleichbar mit dem BMW-Teleservice, möglichst wenig von den Werk-stattvorgängen mitbekommen. Bei der Ferndiagnose werden Daten direkt zum Servicepartner übertragen. Ein im Fahrzeug vorhandenes intelligentes Wartungs-system gibt im Display Messergebnisse von wichtigen Verschleißteilen und den Verbrauch der Betriebsflüssigkeit wieder und zeigt an, ob Brems-beläge, Bremsflüssigkeit und Motoröl erneuert werden müssen und wann der nächste Fahrzeug-Check ansteht. /BMW01/
BeA	8	Präsente, Bonus-punkte, Gutscheine	Präsente bereitstellen	Die WMA sollen für langjährige K Präsente bereitstellen. Hierfür eignen sich Bonuspunkte und Gutscheine. Dadurch entstehen zusätzliche Kosten.	Der Hersteller sollte einen Kunden-Club gründen und ein Magazin heraus-geben, in dem z. B. Veranstaltungstipps und Informationen enthalten sind. Für langjährige K sollte ein Bonusprogramm eingerichtet werden. K können dadurch einen besonderen Status und Privilegien erlangen. /E/

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Besonderer Service					
BeA	8	Neuwagen-vorführun-gen	Einladung ins Autohaus bei Neuwagen-präsenta-tionen	Bei der Markteinführung neuer Fahrzeugmodelle sollen K zur Vorführung in die AH geladen werden.	Die AH sollen die lange Phase zwischen zwei Autokäufen durch Kontaktierung der K zur Kundenbindung nutzen, z. B. mit Informationen über Angebote, Sonderaktionen, Neuwagenvorstellungen. Ein Service-Tag soll eingeführt werden, zu dem die K in die Werkstatt eingeladen werden, um dort z. B. Reparaturen live mitzuerleben oder zuzuschauen, wie Beulen bearbeitet werden. K werden von WMA z. B an die Winterreifen-Ein-lagerung, den TÜV und den nächsten Servicetermin erinnert. /E/
Wartezone					
BA	3, 7	Übersicht-liche, ausrei-chende Parkplätze	Schaffung von leicht zu findenden Parkplätzen in ausrei-chender Anzahl	Die Parkplätze sind deutlich zu kennzeichnen. Sie stehen in ausreichender Anzahl zur Verfügung. Sie sind leicht zu finden. Bei eventuellem Parkplatzmangel müssen zusätzliche Parkplätze angemietet werden.	Das AH stellt Parkplätze innerhalb seines Gebäudes zur Verfügung. /KFZ01/
LA	3, 7	Warten in schönem Raum, nicht im Durch-gangsbe-reich	Einrichtung eines ruhigen Wartebe-reichs	Im AH soll ein schöner, ruhiger und separat gelegener Wartebereich eingerichtet werden. Es entstehen Kosten für die Einrichtung des Wartebereichs.	
LA	3, 7	Positives Erschei-nungsbild der Wartezone	Einrichtung eines angenehm-en Wartebe-reichs	Im AH soll eine helle, ruhige, angenehme und saubere Wartezone für die K eingerichtet werden.	Die häufig wie in einem „Glaspalast“ wirkende unpersönliche, kühle Atmosphäre soll so verändert werden, dass die Räume angenehmer und persönlicher wirken. /KFZ11/

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Wartezone					
BeA	3, 7	Besondere Angebote in der Wartezone	Anbieten von: Internet-anschluss, Kinderbe-reich, Imbiss-angebot, Zeitschriften Leseecke, Kaffee, Kuchen, Fernseher, Zeichen-trickfilmen, Playstation, Arbeitstisch	Im Wartebereich sollen möglichst viele der folgenden Angebote bereitgestellt werden: Internetanschluss, ein Kinderbereich mit Spielzeug, ein Imbiss, Zeitschriften, eine Leseecke, ein Fernseher mit unterschiedlichen Filmangeboten, eine Playstation, angenehme Musik, Arbeits-möglichkeiten. Es können Kaffee, Kuchen und eine Auswahl an Getränken gereicht werden. Für diese Angebote entstehen zusätzliche Kosten.	Den Servicekunden soll ein gleich schönes Ambiente wie den Kaufkunden geboten werden. /E/
Zeit					
BA	Allg.	Termine einhalten	Pünktliche Erledigung der Reparatur-arbeiten	Zugesagte Termine sollten immer einhalten werden. Wenn abzusehen ist, dass Termine nicht eingehalten werden können, müssen K rechtzeitig telefonisch informiert werden.	
BA	2	Schnelle Verfüg-barkeit von Ersatzteilen	Rechtzeitige Bestellung von Ersatzteilen	Die WMA sollen durch Bestellung während der Auftragsannahme am Telefon dafür sorgen, dass die Ersatzteile rechtzeitig zur Reparatur bereitstehen.	
BA	3, 7	Kurze Wartezeiten	Optimierung der internen Zeitplanung, Einhalten von Zeitplänen	Bei der Fahrzeugabholung müssen K mit einem Termin maximal 10 Minuten warten. Ein internes Zeitplanungssystem ist zu diesem Zweck einzuführen.	
LA	3, 5	Genaue Terminan-gaben, wann Fahr-zeug abhol-bereit ist	Optimierung der internen Zeitplanung, Koordinie-rung von Zeitplanung und Reparatur-dauer	Dem K soll rechtzeitig ein genauer Termin zum Bringen und Abholen des Fahrzeugs mitgeteilt werden, der eingehalten werden kann. Dazu gehören die Einhaltung der Reparaturzeiten, die Koordination aller Termine und die Optimierung aller erforderlichen Zeiträume.	

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Zeit					
LA	2, 4	Reparatur dauert zu lang.	Verringerung der Reparaturzeiten	Die Reparaturzeiten sollen z. B. mittels verstärkter Unterstützung durch den Hersteller verringert werden, z. B. durch Erstellung von Reparaturleitfäden, eine reparaturfreundliche Konstruktion der Fahrzeuge und telefonische Unterstützung bei komplexen Reparaturen.	Einführung der Aktion „Freitag gebracht, Samstag gemacht“. Während dieser Aktion müssten die Arbeitszeiten am Freitagabend deutlich verlängert werden. /SCH01/
LA	Allg.	Schnelle Verfügbarkeit von Terminen	Bereitstellung ausreichender Reparaturkapazitäten	K sollten innerhalb einer Woche einen Reparaturtermin erhalten. Hierfür müssen ausreichende Reparaturkapazitäten geschaffen werden.	
LA	2	Verkürzung der Annahmezeit	Schnelle Datenerfassung, schneller Zugriff auf Kundendaten		Der Hersteller soll die Möglichkeit digitaler Service-Nachweise anbieten. Sämtliche Reparatur- und Wartungsarbeiten werden in einer zentralen Datenbank gespeichert. Das Wartungsheft kann dadurch ersetzt werden. /MAZ01/
LA	2, 3, 4, 6, 7	Mehr Personal während der Stoßzeiten	Bedarfsgerechter Einsatz von Servicekräften	Auch während der Stoßzeiten sollen alle Werkstattprozesse gleichmäßig schnell ablaufen. Dazu sollen die WMA bedarfsgerecht eingesetzt werden.	Eine zusätzliche qualifizierte Annahmeperson soll eingestellt werden, wofür höhere Personalkosten einzuplanen sind. /E/
LA	1	Einfluss der K auf Termine	Angebot mehrerer Termine	Der KD schlägt dem K drei alternative Termine vor.	Um eine bessere Zeitplanung zu erreichen, fragt der KD nicht, wann der K kommen möchte, sondern bietet von sich aus mehrere Alternativtermine an. /STR01/
LA	Allg.	Durchführung von Reparaturen ohne Termin	Flexibles Zeitplanungssystem	Die Zeitplanung im AH soll gewährleisten, dass K ihr Fahrzeug spontan ohne Termin abgeben können. Hierzu müssen freie Zeitreserven eingeplant werden.	
LA	Allg.	Die Werkstatt soll länger geöffnet sein	Einstellung von Personal, Flexibilisierung der Arbeitszeiten	Für berufstätige K sollen die Öffnungszeiten des AH bis 20 Uhr verlängert werden. Außerdem sollten die Arbeitszeiten in der WS je nach Auftragslage flexibler gestaltet werden. Dafür muss zusätzliches Personal eingestellt werden.	

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Zeit					
BeA	4	Reparatur schneller fertig als ausgemacht	Schnellere, effektivere Durchführung der Reparaturarbeiten	Dem K wird bei der Fahrzeugabgabe eine etwas längere Reparaturdauer als eigentlich benötigt mitgeteilt. Auf diese Weise kann der K positiv überrascht werden.	
BeA	Alle	Kurzfristige Terminvergabe	Einschieben von Dringlichkeitsterminen in Terminplan	Bei Dringlichkeit sollen Reparaturtermine kurzfristig vergeben werden. Voraussetzung dafür ist ein flexibleres Zeitplanungssystem.	
BeA	1	Termine online selbst eintragen	Schaffung der Voraussetzungen für die Online-Eintragung von Werkstatt-Terminen	Auf der Internetseite des AH soll eine Funktion eingerichtet werden, mit der K ihren Reparaturtermin selbst eintragen können.	
BeA	Allg.	Möglichkeit, das Fahrzeug unabhängig von Öffnungszeiten abzugeben	Bereitstellen von Briefkästen für Autoschlüssel und Papiere, Bereitstellen von Parkplätzen	Den K wird ermöglicht, ihr Fahrzeug unabhängig von den Öffnungszeiten abzugeben, indem ein gesicherter Briefkasten für Autoschlüssel und Fahrzeugpapiere bereitgestellt wird. Zusätzliche Parkplätze zum Abstellen des Fahrzeugs werden eingerichtet.	
Reparaturqualität					
BA	Alle	Fachkompetenz der Werkstattmitarbeiter	Fachkompetenz der Berater und Mechaniker	Die WMA sollen für regelmäßige Schulungsmaßnahmen freigestellt werden.	Erst wenn die Schulungsmaßnahmen der WMA zur Reparatur von neuen Fahrzeugmodellen abgeschlossen sind, werden diese den K zum Verkauf angeboten. /E/
BA	4	Nachhaltiges Beheben von Fehlern	Fehlerbeseitigung		Die Leitung des AH führt bei den Mechanikern und den SB Boni ein, wie sie auch bei den Verkäufern üblich sind, wenn z. B. schwerwiegende Fehler abgestellt werden konnten.
BA	4, 6	Qualitativ hochwertige Reparaturarbeiten	Sorgfältige Reparaturprüfung	.	Nach jeder Reparatur soll eine Probefahrt durchgeführt werden. /E/

A	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Reparaturqualität					
BA	3, 5	Kein „Auf-schwatzen“ angeblich notwendiger Reparaturen	Empfehlen erforder-licher Reparaturen	Die WMA sollen ausschließlich notwendige Reparaturen durchführen. Sie sollen bei der Fahrzeugannahme auf demnächst anstehende Reparaturen hinweisen und den K selbst entscheiden lassen, wann er diese durchführen lassen möchte. Dies fördert das Vertrauen.	Der SB muss ehrlich zwischen Soll- und Muss-Reparaturen differenzieren. /E/
LA	4, 6	Sicheres, nachhaltiges Beheben von Fehlern	Fehler-beseitigung beim ersten Werkstatt-besuch	Die Ursache für die Unzufriedenheit des K mit einer Wiederholreparatur soll analysiert werden. Unzufriedenheit ergibt sich dabei entweder aus „echten“ Wiederholreparaturen, bei denen der gleiche technische Defekt auftritt wie bei der vorangegangenen Reparatur, weil das neu eingebaute Teil fehlerhaft war oder der Fehler nicht gefunden wurde, oder aus Miss-verständnissen, wenn dem K entweder die Ursache des Ausgangsfehlers nicht richtig erklärt wurde oder der K die Erläuterungen falsch interpretiert und deshalb den Folgefehler für denselben Ausgangsfehler gehalten hat. Diese Missverständnisse müssen durch eine optimierte Erläuterung ausgeräumt werden.	Die WMA sollen beim ersten Werkstattbesuch den Fehler finden und diesen nachhaltig beseitigen. Die Qualität der Reparatur soll im Anschluss durch eine Probefahrt sorgfältig überprüft werden.
BeA		So lange an der Problem-findung arbeiten, bis der Fehler beseitigt ist	Fehlerbe-seitigung beim ersten Werkstatt-besuch auch bei schwierigen Problemen	Die WMA sollen auch bei schwierigen Problemen so lange nach einer Lösung suchen, bis sie diese gefunden haben. Der Fehler sollte beim ersten Werkstattbesuch beseitigt werden. „Herumprobieren“ soll vermieden werden. Dieses führt zu besonderer Unzufriedenheit und Vertrauensverlust. Für das Auffinden besonders schwer-wiegender Fehler sollte den beteiligten Mechanikern eine Erfolgsprämie gezahlt werden.	Der Hersteller soll den Werkstätten Argumentationshilfen zur Verfügung stellen, wenn es noch keine Reparaturlösung gibt. /E/

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Information					
BA	5	Telefonische Information/ Rücksprache	Information bei Abschluss der Reparatur oder Auftrags-änderungen	Die WMA informieren den K bei Auftragsänderungen immer und rechtzeitig per Telefon.	
BA	3, 7	Wenn Werkstatt-mitarbeiter nichts zu tun haben, sollten sie Kunden ansprechen.	Aktive Kunden-ansprache	Sobald ein K das Autohaus oder den Servicebereich betritt, sollen ihn die KD in Empfang nehmen und aktiv ansprechen.	Das AH soll für Verkauf und Service eine gemeinsame Kundenstrategie entwickeln. So soll auch ein Verkäufer auf den im Servicebereich wartenden K zugehen und fragen, ob er weiterhelfen kann.
BA	5	Angekün-digte Rückrufe müssen erfolgen.	Verlässliche Rückrufe	Alle angekündigten Rückrufe müssen durchgeführt werden.	
BA	3, 7	Eindeutige und vollstän-dige Erklärung der durchge-führten Arbeiten	Verständ-liche Erläuterung der geplanten Reparatur-arbeiten während der Auftragsan-nahme und der durchge-führten Arbeiten bei Fahrzeug-übergabe	Bei Auftragsannahme und Fahrzeugrückgabe sollen die KD und die SB alle geplanten bzw. durchgeführten Reparaturposten vollständig und verständlich erklären und Rückfragen kompetent und verständlich beantworten. Auf Wunsch des K sollte ein Meister oder SB hinzugezogen werden. Durch Nachfragen soll geklärt werden, ob der K alles verstanden hat.	Die SB sollen eine kundengerechte Ausdrucksweise statt technischer Fachausdrücke verwenden. Die Funktionsweise einzelner Bauteile soll bildlich erklärt werden. Der SB soll sich in den K hineinversetzen und abschätzen, wie hoch dessen technischer Wissensstand ist. Der SB muss dafür technisches und kommunikatives Wissen aufweisen bzw. sich aneignen. /E/
BA	Allg.	Bessere Absprache zwischen Technikern und Büro-personal	Korrekte telefonische Auftrags-annahme, vollständige, fehlerfreie Spezifizie-rung des Auftrags durch den SB, fehler-freies Abar-beiten der Positionen	Die Telefonistin nimmt den Auftrag exakt und fehlerfrei auf. Der SB spezifiziert den Auftrag vollständig und fehlerfrei. Alle Auftragsposten werden mit dem K bei der Auftragsannahme und bei der Abgabe des Fahrzeugs abschließend besprochen. Die Werkstatt arbeitet alle Positionen korrekt ab. Dadurch werden Fehlinterpretationen zwischen WS und K vermieden.	

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Information					
BA	7	Eindeutige und vollständige Erklärung der Rechnung	Aufführung sämtlicher Reparaturposten, verständliche Erläuterung der Kosten, Gestattung von Rückfragen, Möglichkeit, mit dem Meister Rücksprache zu halten	Alle vorher abgesprochenen und durchgeführten Reparaturposten sollen auf der Rechnung aufgeführt werden. Alle Einzelposten sollen vollständig und verständlich erklärt und Rückfragen kompetent und verständlich beantwortet werden. Auf Wunsch des K sollte ein Meister oder SB hinzugezogen werden.	
BA	Allg.	Telefonische Erreichbarkeit des AH	Vorhandensein eines Telefondienstes	Die Werkstatt muss während der Öffnungszeiten telefonisch erreichbar sein. Eine Telefonistin soll spätestens nach dem dritten Klingeln ans Telefon gehen. Ein Anrufbeantworter 24 Stunden geschaltet sein. Der K erhält am nächsten Tag einen Rückruf.	
LA	7	Kontakt zu dem Mechaniker, der sich mit dem Auto auskennt	Mechaniker zwecks Rücksprache	Sollte ein K bei der Fahrzeugabholung den Wunsch haben, konkrete Fragen zur Reparatur an einen Mechaniker oder Meister zu stellen, soll dafür Personal bereitgestellt werden.	
LA	Allg.	Bei Fragen einfach mal vorbeifahren können	Ausreichendes Personal	K sollen die Möglichkeit haben, jederzeit im AH vorbeizukommen, um dort einem kompetenten WMA Fragen stellen zu können. Dafür muss zusätzlicher Zeitbedarf eingeplant werden.	Das AH lädt sämtliche Fahrzeugkäufer des letzten Halbjahres zu einem „Open House“-Event ein, bei dem den K Serviceleistungen vorgestellt werden. /KLÄ01/
LA	3	Gemeinsames Durchsehen an der Hebebühne	Bereitstellen einer Hebebühne, gemeinsames Durchsehen des Fahrzeugs durch K und SB, Erklärung der geplanten Reparaturarbeiten	Eine zusätzliche Hebebühne für das gemeinsame Durchsehen des Fahrzeugs durch den SB und den K wird angeschafft. Der SB soll die geplanten Reparaturarbeiten kompetent und verständlich erläutern und alle Fragen des K beantworten. Durch die Anschaffung entstehen zusätzliche Kosten. Es müssen Räumlichkeiten bereitgestellt und zusätzliche Zeit muss eingeplant werden.	Im AH soll ein Dialograum mit einer Hebebühne eingerichtet werden. Dieser Raum ist der „Verkaufsraum“ der Werkstatt. Er sollte sauber, hell, freundlich und im Winter beheizbar sein. Dort können dem K die geplanten Reparaturarbeiten erklärt und die Mängel direkt gezeigt werden. /DIA01/

KA	P	CTC	CTQ	Operationale Definitionen	Weitere Lösungsansätze
Information					
LA	7	Rückgabe am Fahrzeug	Nach Reparatur Übergabe des Schlüssels am Fahrzeug	Ein SB soll den K zu dem Fahrzeug begleiten und ihm den Fahrzeugschlüssel dort übergeben.	Der K erhält sein innen und außen gesäubertes Fahrzeug von einem freundlichen WMA bei einer Art Übergabe-erlebnis zurück. /E/
LA	3, 7	Information über Wartezeit	Übersichtliche Anzeige oder Aufforderung	Die WMA sollen K über die voraussichtliche Wartezeit informieren. Dabei sollen auf einer gut sichtbaren Anzeige Namen und Wartezeit angegeben werden.	
BeA	4	Mitbekommen, was repariert wird	Sichtbarmachen der Reparaturarbeiten	Dem K soll ermöglicht werden, die Reparatur durch eine Glasscheibe oder mit Hilfe eines Monitors zu beobachten.	In der Werkstatt soll ein Blickfenster eingerichtet werden, um zu zeigen, dass man nichts zu verbergen hat. Dies führt zu größerem Vertrauen. . /KFZ11/
BeA	4	Durch die Werkstatt gehen und sehen, wie dort gearbeitet wird	Zugänglichmachen der Werkstatt	Die WMA sollen den K auf Anfrage und in Ausnahmefällen gestatten, die Werkstatt zu betreten, um die Reparatur ihres Fahrzeugs mitzuverfolgen.	Alternativvorschlag: Die WMA sollen dem K keinen Zutritt zur Werkstatt gewähren, da die Reparatur oft komplizierter aussieht. /E/
BeA	3, 5	Erinnerungs-SMS für Reparaturtermin	Erinnerungs-SMS	Der K soll per SMS an den Reparaturtermin erinnert und 30 Minuten vor Fertigstellung des Fahrzeugs benachrichtigt werden.	

Tab. 17: Kundenanforderungen, Qualitätsmerkmale und operationale Definitionen

6.3 System zur Messung von Kundenanforderungen und -zufriedenheiten

Im Folgenden wird der Ansatz eines umfassenden Systems zur Messung von Kundenanforderungen und Kundenzufriedenheiten vorgestellt, das die vorhandenen Verfahren ergänzt.

Ein solches Messsystem wird von Berry und Parasuraman vorgeschlagen /BER01/**:**

- Befragungen zur Kundenzufriedenheit nach erfolgtem Service
- Verdeckte Werkstattbesuche
- Studien zu der Frage, warum Kunden eine Firma wählen oder warum sie vorhaben zu wechseln
- Fokusgruppeninterviews
- Periodische direkte Befragungen von Kunden zu Erwartungen und Erfahrungen
- Erfassen von Kundenbeschwerden

- Befragungen über Zufriedenheit mit dem Service insgesamt und im Vergleich zu Mitbewerbern
- Befragung der eigenen Mitarbeiter
- Ständiges Erfassen aller Kundendaten

Berry und Parasuraman empfehlen darüber hinaus, Datenbanken für qualitative und quantitative Informationen einzurichten.

Im Rahmen einer Befragung bei einem Automobilhersteller, bei der nach der Zufriedenheit insgesamt gefragt wurde, berichteten die Kunden, wie aufmerksam und fürsorglich sie behandelt worden seien. Erst nach mehrmaliger Nachfrage äußerte eine Person, bei ihr sei viermal die Windschutzscheibe ausgetauscht worden, man sei ihr dabei jedoch so nett begegnet, dass sie dies nicht als Problem empfunden habe. Diese Art von Erkenntnissen kann keiner quantitativ basierten Kundenzufriedenheitsbefragung entnommen werden.

In der vorliegenden Studie wurden vergleichbare Fälle anhand der Frage erfasst, was den Ärger von Kunden ausgeglichen hat. Derartige Informationen sollten regelmäßig aufgenommen und in einer Datenbank dokumentiert werden, die für alle Personen mit Kundenkontakt frei zugänglich ist.

In der folgenden Tabelle 18 wurden Verfahren bzw. Studien zusammengestellt, die zu umfassenderen Messungen zum Thema Kundenzufriedenheit mit Werkstattbesuchen beitragen können.

Ziel	Was wird gemessen	Verfahren	Häufigkeit
▪ Blick in die Zukunft: Die Anforderungen von Kunden steigen mit der Zeit. Produkte und Dienstleistungen, auch von Mitbewerbern, werden ständig verbessert. Es werden Lösungen benötigt, um Kunden zukünftig zu begeistern. Kundenzufriedenheit ist eine dynamische Größe. ▪ Durch wörtliche Nennungen Betroffenheit im Management schaffen ▪ Ursachen für Zufriedenheit und Unzufriedenheit erfahren ▪ Konkretes Ableiten von Maßnahmen.	Wörtliche Nennungen zu folgenden Themen: ▪ Verbesserungsvorschläge, Wünsche ▪ Erwartungshaltung ▪ Was in Zukunft begeistern würde ▪ Themen, die über den Werkstattbesuch hinausgehen ▪ Neue Sachverhalte/ Ideen ▪ Ursachen	Einzelinterviews Fokusgruppen Ereignisorientierte Verfahren	1 x pro Jahr
▪ Überprüfen von Standards	▪ Erfahrungen von Profitestern	Werkstatt-Test	Laufend

Ziel	Was wird gemessen	Verfahren	Häufigkeit
▪ Messung des aktuellen Status der Kundenzufriedenheit ▪ Über eine längeren Zeitraum Veränderungen im eigenen Unternehmen und im Vergleich mit Mitbewerbern erfassen und auswerten	▪ Allgemeine Fragen zur Zufriedenheit ▪ Messen von Teilaspekten zu Erfahrungen (Unflexibel, da die erforderliche Vergleichbarkeit eine Änderung der Fragen kaum zulässt)	Club-Studien Merkmals-bezogene Fragebögen	1 x pro Jahr
▪ Mögliche Widersprüche aufdecken zwischen dem, was Experten meinen, was Kunden äußern, und den wirklichen Kundenwünschen ▪ Aufzeigen der internen Sicht	▪ Aussagen von Experten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen zum Stand der Kundenzufriedenheit, z. B. Manager und Personal mit Kundenkontakt	Experten-befragung	Laufend
▪ Erfahren, worüber sich Kunden beschweren	▪ Themen ermitteln, die Kunden unzufrieden machen, sodass sie sich beschweren	Auswertung von Beschwerden	Laufend
▪ Konkrete Ableitung von Maßnahmen aus den Anforderungen der Kunden	▪ Kunden-anforderungen	CTQ	1 x pro Jahr
▪ Alle Themen, nicht nur Beschwerden, von Kunden erfassen	▪ Alle Themen, die Kunden bewegen, nicht nur Beschwerden	Hotline für alle Themen (beim Kauf darauf hinweisen)	Laufend
▪ Sofort auf Fehler reagieren können ▪ Aufbau eines Kundenbindungsinstruments	▪ Erfahrungen beim letzten Werkstattbesuch	Telefonbefragung durch das Autohaus	Laufend
▪ Steuerinstrument des Handels ▪ Abfragen des aktuellen Status der Kundenzufriedenheit ▪ Kontrolle der Wirksamkeit von Maßnahmen ▪ Verfolgen über längeren Zeitraum hinweg	▪ Erfahrungen beim letzten Werkstattbesuch ▪ Meinung des Kunden einholen	Telefon-befragung durch den Hersteller nach dem letzten Werkstatt-besuch	Laufend
▪ Außenmeinung ermitteln ▪ Vergleich mit Mitbewerbern	▪ Erfahrungen mit Werkstattbesuchen ▪ Erfahrungen von Profitestern	Auswerten von externen öffentlichkeits-wirksamen Studien	Laufend

Tab. 18: Verfahren/Studien zur umfassenderen Messung der Kundenzufriedenheit mit Werkstattbesuchen

Automobilherstellern steht eine Vielzahl verschiedener Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten zur Verfügung. Diese Verfahren können einander ergänzen und gemeinsam ein relativ aussagekräftiges Bild über den aktuellen Stand der Kundenzufriedenheit und die zukünftigen Anforderungen ergeben.

Der Umgang von Unternehmen mit den Ergebnissen solcher Messverfahren gestaltet sich sehr unterschiedlich. Grundvoraussetzungen sind neben dem Einsatz von Geld und Zeit vor allem der Wille, Kundenzufriedenheit als wichtiges Unternehmensziel zu behandeln, sowie Akzeptanz auf höchster Leitungsebene.

Vor Beginn der Messung sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Welches Ziel soll mit der Messung verfolgt werden?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Wie häufig sollen Messungen durchgeführt werden?
- Welche Verfahren sollen angewandt werden?
- Soll nur im eigenen Unternehmen gemessen oder sollen die Ergebnisse mit anderen Unternehmen verglichen werden?
- Welche Personen sollen Zugang zu den Ergebnissen haben; wer wird informiert und wer soll mit den Ergebnissen arbeiten?
- Wer soll aus den Ergebnissen Maßnahmen ableiten?
- Wer wird die Wirkung der Methoden überprüfen?

6.4 Konkrete Handlungsempfehlung für die weitere Vorgehensweise

Als Fazit aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie wird folgende Vorgehensweise vorgeschlagen (s. Abbildung 36):

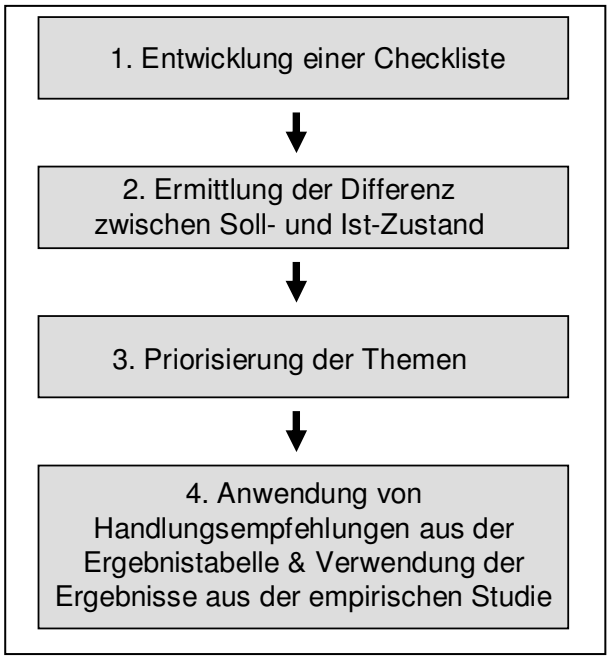

Abb. 36: Handlungsempfehlung für die weitere Vorgehensweise

1. Anhand der Tabelle „Idealer Ablauf eines Werkstattbesuchs“ (s. Tabelle 16) sollte eine Checkliste erstellt werden, die alle Punkte des Ablaufs enthält.
2. Mit Hilfe dieser Checkliste sollte die Differenz zwischen dem Idealprozess (Soll-Zustand) und dem aktuellen realen Prozess (Ist-Zustand) bestimmt werden. Der Vergleich kann mittels einer gezielten, zusätzlichen Kundenbefragung und/oder einer internen Befragung des Werkstattpersonals erfolgen.
3. Durch eine zusätzliche Priorisierung der Themen sollte der Handlungsbedarf ermittelt werden. Hierzu können die Themen herangezogen werden, die der empirischen Befragung zufolge am meisten zur Unzufriedenheit beigetragen haben (z. B. Behandlungsqualität und Reparaturqualität) sowie jene, die das größte Potenzial dafür aufweisen, Kunden zufriedenzustellen (z. B. Kosten und Betreuungsqualität).
4. Der Ergebnistabelle 17 können konkrete Handlungsempfehlungen entnommen werden. Empfohlen wird folgende Vorgehensweise:
   a. Klärung, welcher Prozess verbessert werden soll
   b. Prüfung, ob der Kunde nur zufriedener oder begeistert werden soll
   c. Ableitung der passenden Handlungsempfehlung aus der Tabelle
   d. Ergänzung der Tabelle mit eigenen operationalisierten Handlungsempfehlungen durch das jeweilige Autohaus
5. Darüber hinaus können weitere Ergebnisse der empirischen Befragung Verwendung finden:
   - Übernehmen von Verbesserungsvorschlägen der Probanden
   - Schaffen von positiven Erlebnissen, die den Ärger von Probanden in der Vergangenheit ausgeglichen haben
   - Ableiten von konkreten Handlungsempfehlungen aus besonders kritischen Orginalaussagen der Probanden

7 Zusammenfassung

Kundenzufriedenheit erweist sich zunehmend als bedeutender Wirtschaftsfaktor. Wie gezeigt wurde, besteht zwischen wirtschaftlichem Erfolg, Qualität und dem Grad der erreichten Zufriedenheit ein positiver Zusammenhang. Die Kundenzufriedenheit mit einigen Automobilherstellern und ihren Vertragswerkstätten muss zurzeit jedoch als nicht ausreichend gelten. Allgemein wird die Zufriedenheit von Automobilkunden von verschiedenen Aspekten bestimmt, wobei mit Blick auf die Kundenbindung die Zufriedenheit mit Werkstattbesuchen als besonders wichtig gilt, da Kontakte zur Werkstatt über die gesamte Fahrzeughaltedauer hinweg regelmäßig stattfinden. Vor diesem Hintergrund wurde die Kundenzufriedenheit mit Vertragswerkstätten im Rahmen der vorliegenden Arbeit behandelt.

Zu diesem Zweck wurde bei einem Automobilhersteller eine Studie mit empirischen Untersuchungen einmalig neben den intern regelmäßig angewandten Messverfahren und Studien durchgeführt. Die Ergebnisse sind als Ergänzung zu den bereits vorhandenen Studien zu verstehen.

Die Studie setzt sich aus einem Interviewteil und einer Online-Befragung zusammen, die ihrerseits auf einem FRAP-Fragebogen und drei offenen Fragen beruht. Aus den Aussagen der in den Interviews Befragten wurden die Haupteinflussgrößen für Kundenunzufriedenheit abgeleitet. Die FRAP-Analyse ermöglichte eine Priorisierung der angesprochenen Probleme; ergänzend wurden Experten befragt.

Auf diese Weise wurden alle relevanten Merkmale identifiziert, anhand deren sich ein Gesamtbild des Ist-Zustands der Kundenzufriedenheit mit Werkstätten erstellen lässt. Dazu gehören die Einzelfaktoren, die Kunden im Zusammenhang mit Vertragswerkstätten am meisten verärgern, positive und negative Erlebnisse, die den Kunden im Gedächtnis geblieben sind, Originalaussagen von Kunden und Experten sowie Faktoren, die Werkstätten nicht beeinflussen können, die sich aber ebenfalls auf die Kundenzufriedenheit nach dem Fahrzeugkauf auswirken.

Folgende Einzelfaktoren lösen bei den Kunden die stärkste Unzufriedenheit mit Vertragswerkstätten aus:

- Unangemessene Reparaturkosten
- Wiederholfehler
- Fehlende Mobilität während der Reparatur
- Eindruck, nicht erst genommen zu werden
- Zu häufige Werkstattbesuche
- Desinteresse des Werkstattpersonals
- Reparaturarbeiten nicht ausreichend erläutert

Alle Einzelfaktoren lassen sich einer der folgenden Hauptdimensionen der Werkstattzufriedenheit zuordnen:

- Reparaturqualität
- Betreuungsqualität
- Information
- Zeit
- Kosten

- Mobilität
- Kulanz
- Räumlichkeiten

In den Interviews wurden außerdem Faktoren genannt, welche die Kunden ebenfalls verärgert haben, die aber nicht im Verantwortungsbereich der Werkstatt liegen.

Folgende werkstatt- und herstellerbezogene Einzelfaktoren verursachen bei den Kunden insgesamt die größte Unzufriedenheit:

- Hohe Preise für Originalteile
- Stark eingeschränkte Möglichkeit der Eigenreparatur
- Wiederholfehler
- Nur Austausch von Baugruppen möglich
- Fehlende Mobilität während der Reparatur
- Kulanzverhalten

Bei den Antworten auf die Frage, wen die Kunden für ihre negativen Erlebnisse verantwortlich machen, zeigte sich, dass die Hauptverantwortung den Vertragswerkstätten (42 %), zu einem großen Teil aber auch dem Hersteller (25 %) oder beiden (18 %) zugewiesen wurde.

Die Kundenanforderungen wurden abschließend den Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen nach Kano sowie den Hauptprozessen in Werkstätten zugeordnet und in Qualitätsmerkmale übersetzt. Die Prozesse wurden mit Hilfe des Service-Blueprint-Verfahrens visualisiert.

Aus der Studie gingen schließlich zahlreiche Optimierungsvorschläge zur Behebung bestehender Probleme hervor sowie ein System zur Messung von Kundenanforderungen und -zufriedenheiten, das in Zukunft zum Einsatz kommen könnte.

Anhang mit Tabellen zur empirischen Untersuchung

Tabelle A: Nennungen aus den Interviews, geordnet nach Themen, ihre Anzahl sowie Auswahlkriterien für den FRAP-Fragebogen

Die mit einem Stern (*) gekennzeichneten Problemschwerpunkte wurden nicht in den Fragebogen übernommen, weil sie zu selten genannt wurden. Die mit zwei Sternen (**) gekennzeichneten Probleme wurden ebenfalls selten genannt, wurden aber aufgrund ihrer Schwere übernommen.

Themen, die in den Interviews genannt wurden	Problemschwerpunkte für den Fragebogen	Anzahl der Nennungen
Reparaturqualität:		
Wiederholreparaturen	Wiederholreparaturen	28
Nicht erfolgte Fehlerbeseitigung beim ersten Werkstattbesuch		
Liegenbleiben mit dem Fahrzeug	**Mit Fahrzeug liegen geblieben	3
Sonstiges:		
Im selben Autohaus ist der Verkauf gut, aber die Werkstatt schlecht	Verkauf ist besser als die Werkstatt	3
Parkplatzprobleme	Parkplatzprobleme	2
* Werkstatt schiebt Schuld für nicht behobene Reparaturen auf den Hersteller		2
*Schlechtes Betriebsklima im Autohaus		1
*Fahrzeug war bei Rückgabe schmutzig		1
Information:		
Durchgeführte Arbeiten wurden nicht zufriedenstellend erläutert	**Erläuterungen von Reparaturarbeiten reichen nicht aus	2
Anlass für Misstrauen		
Anlass für Misstrauen bei Kosten	Zu viel repariert bzw. ausgetauscht	7
Anlass für Misstrauen bei der Reparaturleistung	Zu häufige Werkstattbesuche	4
Vereinbarungen wurden nicht gehalten	Nichteinhaltung von Zusagen	3
Zu hohe Kosten		
Die Reparaturkosten waren unangemessen hoch.	Reparaturkosten unangemessen hoch	13
Zu hohe Reparaturkosten wegen der Originalteile	Hohe Kosten für Ersatzteile	3
Zu hohe Kosten, weil nur ganze Module ausgetauscht werden können	Nur noch Baugruppen statt Einzelersatzteile	3
Einbußen von Mobilität		
Mobilität war nicht zu jedem Zeitpunkt gewährleistet	Fehlende Mobilität während der Reparaturdauer	7
Mobilitätsgarantie hält nicht, was sie verspricht, kein Ersatzwagen	Trotz Mobilitätsgarantie kein Ersatzwagen	2

Themen, die in den Interviews genannt wurden	Problemschwerpunkte für den Fragebogen	Anzahl der Nennungen
Behandlungsqualität		
Keine individuelle Behandlung durch das Personal im Autohaus	Unpersönliche Behandlung	12
Keine individuelle Behandlung durch den Hersteller		
Kein ausreichender Kontakt zu Werkstattpersonal	Zu wenig Gelegenheit, mit dem Werkstattpersonal zu sprechen	6
Nicht ernst genommen werden	Nicht ernst genommen werden	5
Desinteressiertes Verhalten des Personals im Autohaus	Desinteresse des Werkstattpersonals	4
*Unverschämtes Verhalten des Personals im Autohaus		3
Herablassendes Verhalten des Personals im Autohaus	Herablassendes Verhalten	3
Ungleichbehandlung von Mann und Frau	**Frauen werden anders behandelt als Männer.	2
Inkompetentes Verhalten des Personals im Autohaus	Zweifel an Kompetenz	2
*Unterbrechungen bei Kundengesprächen		1
Unfreundliches Verhalten des Personals im Autohaus	Unfreundliches Verhalten	1
Häufiger Wechsel des Werkstattpersonals	Häufiger Wechsel des Werkstattpersonals	
Hoher Zeitaufwand		
Hoher Zeitaufwand für unangemessene Reparaturdauer		7
Hoher Zeitaufwand für lange Wartezeiten beim Bringen/Abholen	Lange Wartezeit beim Bringen/ Abholen	7
Hoher Zeitaufwand für die Originalteilbeschaffung		6
Hoher Zeitaufwand für nicht erfolgte Termineinhaltung	Nichteinhaltung von Terminen durch Werkstatt	6
Kein zeitnaher Termin	**Lange Wartezeiten auf Reparaturtermine	3
*Zu kurze Öffnungszeiten		1
*Keine Flexibilität bei der Terminvergabe		1
Hoher Zeitaufwand für jeden Werkstattaufenthalt	Wartungs- und Reparaturarbeiten dauern zu lange.	1
Themen, die nicht von der Werkstatt direkt zur verantworten sind		
Nicht kulantes Verhalten bei Schadensfällen, die kurz nach der Garantiezeit auftreten	Kulanzverhalten	16
Eingeschränkte Kulanzgewährung		
Auftreten eines beim Hersteller bekannten Konstruktionsfehlers, wird aber nicht als Kulanzfall anerkannt.		
Unangenehme Kundenbefragungen, wie z. B. Mehrfachbefragungen (direkte Nachfrage)	Störende Kundenbefragungen	12

Themen, die in den Interviews genannt wurden	Problemschwerpunkte für den Fragebogen	Anzahl der Nennungen
Unmöglichkeit der Eigenreparatur	Kleinere Reparaturen können nicht selbst durchgeführt werden.	9
Häufiges und undifferenziertes Aufleuchten der Motorkontrollleuchte	Motorkontrollleuchte leuchtet auf.	6
Unangemessene Kundenbetreuung vom Hersteller	Unangemessene Kundenbetreuung vom Hersteller	5
Auftreten von vielen Qualitätsmängeln am Fahrzeug	Fehler bei Neuwagen	4
Der Hersteller behandelt seine Vertragswerkstätten nicht als gleichberechtigte Partner.	Unangemessene Unterstützung der Werkstätten durch den Hersteller	4
Man fühlt sich wie ein Auto-Tester, weil der Hersteller an der Entwicklungszeit spart.	Sich fühlen wie ein „Auto-Tester“	3
Bereits fehlerhafte Neuwagen	**Neuwagen hatte Fehler	1

Tabelle B: Online-Fragebogen

Allgemeiner Teil: (Zur Überprüfung, ob die befragte Person die Kriterien für die Beantwortung des Fragebogens erfüllt)
Sind Sie weiblich oder männlich?
Wie alt sind Sie?
Nennen Sie mir bitte die Marke und das Modell des PKW, den sie persönlich am häufigsten fahren?
In welchem Jahr wurde der Wagen zum ersten Mal zugelassen?
Sind Sie persönlich verantwortlich für die Durchführung von notwendigen Wartungs- und Reparaturarbeiten?
Besuchen bzw. besuchten Sie persönlich regelmäßig eine Hersteller-Vertragswerkstatt?
Fragenteil für die FRAP-Analyse:
Sie haben gerade angegeben, dass Sie regelmäßig mit Ihrem Wagen eine Vertragswerkstatt besuchen.
Frage 1a: Mussten Sie wiederholt die Werkstatt aufsuchen, weil der gleiche Fehler nicht behoben wurde?
Frage 1b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 1c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 2a: Sind Sie mit Ihrem Fahrzeug schon einmal liegen geblieben?
Frage 2b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 2c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 3a: Wechselt in Ihrem Autohaus häufig Ihr Betreuungs- bzw. das Werkstattpersonal?
Frage 3b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 4a: Sind Sie der Meinung, dass in Ihrem Autohaus der Verkauf besser ist als die Werkstatt?
Frage 4b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 5a: Wurden die durchgeführten Reparaturarbeiten nicht ausreichend erläutert?

Frage 5b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 6a: Ist Ihnen schon passiert, dass die Motorkontrollleuchte aufgeleuchtet hat und Sie nur deswegen in die Werkstatt fahren mussten? Frage 6b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 6c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 7a: Gibt es bei Ihrem Autohaus Parkplatzprobleme? Frage 7b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 8a: Hatte Ihr Neuwagen bei der Fahrzeugübergabe bereits Fehler? Frage 8b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 8c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 9a: Wurden Zusagen, die Ihnen von Ihrer Vertragswerkstatt bzw. vom Hersteller gemacht wurden, nicht eingehalten? Frage 9b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 9c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 10a: Hatten Sie den Eindruck, als Frau anders behandelt zu werden als Männer? Frage 10b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 10c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 11a: Hatten Sie den Eindruck, dass die Reparaturkosten unangemessen hoch waren? Frage 11b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 11c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 12a: Hatten Sie den Eindruck, dass an Ihrem Fahrzeug zu viel repariert bzw. ausgetauscht wurde? Frage 12b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 12c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 13a: Hatten Sie zu wenig Gelegenheit, mit dem Werkstattpersonal zu sprechen? Frage 13b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 13c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 14a: Wurden Sie beim Hersteller/in Ihrem Autohaus jemals unpersönlich behandelt? Frage 14b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 14c: Von wem wurden Sie unpersönlich behandelt?
Frage 15a: Sind Sie schon jemals unfreundlich vom Hersteller/in Ihrem Autohaus behandelt worden? Frage 15b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 15c: Von wem wurden Sie unfreundlich behandelt?
Frage 16a: Sind Sie schon jemals herablassend vom Hersteller/in Ihrem Autohaus behandelt worden? Frage 16b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 16c: Von wem wurden Sie herablassend behandelt?
Frage 17a: Hatten Sie schon mal den Eindruck, vom Hersteller/in Ihrem Autohaus nicht ernst genommen zu werden?

Frage 17b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 17c: Bei wem fühlten Sie sich nicht ernst genommen?
Frage 18a: Zeigte das Werkstatt-Personal Desinteresse an Ihrem Problem?
Frage 18b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 19a: Hatten Sie Zweifel an der Kompetenz des Werkstattpersonals?
Frage 19b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 20a: Ärgert es Sie, dass Sie kleinere Reparaturen (z. B. Wechsel von Glühbirnen) nicht mehr selber durchführen können?
Frage 20b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 21a: Sind Sie der Meinung, dass bei Ihrer Werkstatt die Wartungs- und Reparaturarbeiten zu lange dauern?
Frage 21b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 21c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 22a: Mussten Sie beim Bringen oder Abholen Ihres Fahrzeuges zu lange warten?
Frage 22b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 23a: Wurden Termine von Ihrer Werkstatt nicht eingehalten?
Frage 23b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 24a: War der Grund für die verzögerte Reparatur die verspätete Lieferung von Originalteilen?
Frage 24b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 24c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 25a: Bestehen lange Wartezeiten bei der Vergabe von Reparaturterminen?
Frage 25b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 26a: Sind die Ersatzteile zu teuer?
Frage 26b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 27a: Ist es an Ihrem Fahrzeug schon vorgekommen, dass es nicht mehr möglich war, …
Frage 27b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 27c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 28a: Ist es schon vorgekommen, dass Sie während der Reparaturdauer nicht mobil waren?
Frage 28b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 28c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 29a: Hatten oder haben Sie für Ihr Fahrzeug eine Mobilitätsgarantie?
Frage 29b: Ist es schon vorgekommen, dass Sie trotz Mobilitätsgarantie keinen Ersatzwagen gestellt bekommen haben?
Frage 29c: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 29d: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 30a: Sind Sie der Meinung, dass der Hersteller seine Werkstätten nicht angemessen unterstützt?
Frage 30b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?

Frage 31a: Haben Sie sich nach dem Kauf eines Neuwagens als „Auto-Tester“ gefühlt? Frage 31b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 32a: Wurden Sie von der Kundenbetreuung (z. B. bei Beschwerden) vom Hersteller unangemessen behandelt? Frage 32b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden?
Frage 33a: Hatten Sie Schwierigkeiten bei der Wandlung Ihres Fahrzeuges? Frage 33b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 33c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 34a: Mussten Sie in den letzten Jahren zu häufig die Werkstatt aufsuchen? Frage 34b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 34c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 35a: Hatten Sie schon einmal einen Fall, dass Sie auf die Kulanz Ihrer Vertragswerkstatt/vom Hersteller angewiesen waren? Frage 35b: Wie haben Sie das Kulanzverhalten empfunden? Frage 35c: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 35d: Wer verursacht aus Ihrer Sicht das Problem/hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 36a: Stören Sie Kundenbefragungen? Frage 36b: Als wie stark empfinden Sie das Problem/haben Sie das Problem empfunden? Frage 36c: Wer hat aus Ihrer Sicht das Problem verursacht?
Frage 37a: Gibt es darüber hinaus noch Probleme, die wir Ihrer Meinung nach im Zusammenhang mit Ihrer Vertragswerkstatt noch nicht angesprochen haben? Frage 37b: Um welche Probleme handelt es sich dabei? Frage 37c: Bitte erklären Sie kurz das Problem und geben Sie ebenfalls zu jedem Problem an, wie stark Sie dieses Problem empfunden haben.
Offener Fragenteil: Frage 38: Wenn Sie jetzt einmal an Ihre negativen Erfahrungen mit Ihrer Vertragswerkstatt bzw. dem Hersteller denken – gab es positive Erlebnisse/Maßnahmen, die diese negativen Erfahrungen (fast) ausgeglichen haben? Frage 39: Können Sie bitte diese positiven Erlebnisse/Maßnahmen kurz schildern? Frage 40: Was sollte bei Ihrer Vertragswerkstatt dringend verbessert werden? Bitte versuchen Sie Ihre Verbesserungsvorschläge so konkret wie möglich zu formulieren? Frage 41: Denken Sie jetzt bitte an Ihren nächsten Werkstattbesuch. Was würde Sie wirklich begeistern?

Tabelle C: Dimensionen, welche die Zufriedenheit mit Werkstätten beeinflussen, gewonnen aus den Antworten zu den offenen drei Fragen

Frage 1: Was den Ärger ausgeglichen hat	
Dimension	**Anzahl**
Kosten	**32**
Dinge, die umsonst oder kostengünstiger gemacht wurden: Keine Berechnung von Arbeitszeit Kostenlose Kleinreparaturen/Wartungsarbeiten Kostenlose Inspektionen (Wintercheck, Urlaubscheck ...) Kostenlos eine Tasse Kaffee, Gebäck, Getränke erhalten	24
Aufmerksamkeiten/kleine Geschenke erhalten	5
Preis-Leistungs-Verhältnis der durchgeführten Arbeiten	3
Umgang von Personal (Verkäufer/Kundendienstberater/Serviceleiter)	**56**
Freundliches, zuvorkommendes Service-/Autohauspersonal (inkl. Freundlichkeit)	32
Davon: Freundliches Personal	24
Kommunikation: Erklärung der Reparaturarbeiten/Erklären der Rechnung	**16**
Sachliche und kompetente Erklärung des Problems, der durchgeführten Arbeiten	10
Telefonische Information über (nicht) abholbereites Fahrzeug/Rücksprachen	6
Mobilität	**20**
Hol- und Bring-Service	10
Ersatzwagen wurde (kurzfristig, unproblematisch) gestellt.	10
Zeit	**35**
Problem wurde sofort/kurzfristig behoben (ohne Termin, kurzfristige Terminvergabe).	26
Termintreue, Inspektion/Reparatur schneller erfolgt als erwartet	6
Schnelle Lieferung von Ersatzteilen	2
Mein Autohaus hat es hinbekommen, die Lieferzeit um einen Monat zu verkürzen.	1
Besonderer Service/Zusatzleistungen	**15**
Fahrzeug wird (kostenlos) gewaschen.	5
Vergünstigte „Danke-schön-Inspektion“ für ältere Fahrzeuge	
Lange Öffnungszeiten/Nachtservice	3
Abholung beim Hersteller, persönliche Glückwünsche zu Jubiläen	1
Ich bekam einen Tag vor dem Werkstatttermin eine Erinnerungs-SMS.	1
Hohe Rechnungen in Raten zahlen	1
Gutscheine erhalten, weil kein Ersatzwagen da war	1
Abholen beim Liegenbleiben	1
Bei extrem langen Wartezeiten Waschgutschein für das Auto erhalten	1

Öl selbst mitbringen	1
Qualität/Kompetenz	**13**
Hohe Qualität der durchgeführten Arbeiten/Kompetenz des Personals	13
Kulanz	**24**
Kulanz gewährt worden/Kulanzverhalten	24
Positive Äußerungen	**44**
Werkstatt bemüht sich, nimmt Probleme ernst, man fühlt sich alles in allem gut aufgehoben.	11
Guter Service allgemein	14
Mein Fahrzeug an sich/tolles, zuverlässiges Auto	9
Habe die Werkstatt gewechselt und bin jetzt zufrieden.	4
Wirklich negative Erlebnisse hatte ich keine.	6

Frage 2: Verbesserungsvorschläge	
Dimension	**Anzahl**
Kosten	**64**
Niedrigere, faire Preise für die erhaltene Leistung allgemein	31
Niedrigere, faire Preise für (Original-)Ersatzteile	15
Niedrigere, faire Preise von Arbeitsstunden, berechneter Arbeitszeit	5
Niedrigere, faire Preise für Reparaturen	4
Niedrigere, faire Preise für Inspektionen/Wartungsarbeiten	4
Mehr (günstige Sonder-)Aktionen	2
Keine Berechnung von Arbeitszeit für „ehemals“ kleinere Reparaturen	1
Niedrigere, faire Preise für Motoröl	1
(Genaue) Abschätzung des Kostenrahmens bei Abgabe des Fahrzeugs	1
Behandlung durch das Personal (Verkäufer/Kundendienstberater/Serviceleiter)	**35**
Gleiche Behandlung aller Kunden	10
Eingehen auf Probleme, Alternativen werden aufgezeigt	9
Freundlichkeit, Höflichkeit, Ehrlichkeit der Verkäufer	5
Bessere Kundenpflege, persönlicherer Kontakt, Kommunikation mit dem Kunden	4
Freundlichkeit, Höflichkeit, Ehrlichkeit der Werkstattmitarbeiter	4
Immer der gleiche persönliche Ansprechpartner (kennt Geschichte des Fahrzeugs)	2
Gemachte Zusagen einhalten	1
Kommunikation/Erklärung der Reparaturarbeiten/Erklären der Rechnung	**23**
Eindeutige und vollständige Erklärung der durchgeführten Arbeiten (des Problems)	10
Sorgfältige und ausführliche Erklärung der Rechnung	4

Benachrichtigung bei Auftragserweiterungen	3
Telefonische Erreichbarkeit der Werkstatt/Hotline	2
Interne Kommunikation im Autohaus	2
Sofortige aktive Ansprache (Theke/Rezeption/Annahme/Verkauf)	1
Benachrichtigung bei Fertigstellung der Reparatur, Inspektion, Wartung	1
Mobilität	**11**
Möglichkeit, einen Ersatz-PKW zu bekommen, während Fahrzeug repariert (gewartet) wird	9
Hol- und Bring-Service als Standard	1
Angebot von Tickets für den Nahverkehr, Taxi, Fahrservice nach Abgabe des Fahrzeuges	1
Zeit	**30**
Kurze (keine) Wartezeiten bei der Abgabe	7
Schnelle Verfügbarkeit von Terminen	5
Einhaltung von Terminen/Termintreue	5
Kurze (keine) Wartezeiten bei der Abholung/Übergabe	5
Schnelle Verfügbarkeit von Ersatzteilen	4
Schnelle Erledigung des Auftrags	3
Rechtzeitige Benachrichtigung bei Verspätung, Problemen bei der Reparatur	1
Besonderer Service/Zusatzleistungen	**7**
Längere Öffnungszeiten	3
Möglichkeit, das Fahrzeug unabhängig von den Öffnungszeiten abzugeben	1
Informationen über Sonderangebote/Aktionen/Vorsorgemaßnahmen	1
24-Stunden-Pannen- und -Notfallservice	1
Sauberkeit des Fahrzeugs (kostenlose Außenreinigung/Innenreinigung)	1
Qualität/Kompetenz	**14**
Fachkompetenz der Werkstattmitarbeiter (mehr Schulungen ...)	7
Korrekte Problemdiagnose	3
Qualitativ hochwertigere Erledigung des Auftrags	2
Keine Durchführung von unnötigen Reparaturen oder Austausch funktionstüchtiger Teile	2
Wartezone/Erscheinungsbild	**7**
Ausreichende Anzahl an Parkplätzen	4
Ansprechendere Gestaltung des Autohauses, Reparaturannahme	1
Sauberkeit des Autohauses (der Werkstatt)	1
Angenehme Wartezone mit kostenlosen Angeboten (Zeitschriften, Kaffee ...)	1
Kulanz	**5**
Größerer Kulanzspielraum der Werkstatt/Kulanzregelungen überprüfen	5

(Positive Äußerungen)	**8**
Habe die Werkstatt gewechselt, jetzt bin ich zufrieden.	4
Bin mit Werkstatt zufrieden, Probleme hatte bisher der Hersteller zu verantworten.	4

Frage 3: Was Kunden begeistert	
Dimension	**Anzahl**
Kosten	**75**
Niedrigere, faire Preise für die erhaltene Leistung allgemein (Preis-Leistungs-Verhältnis)	30
Rabatte, kostenlose Sonderleistungen (für Stammkunden)	17
Niedrigere, faire Preise für Inspektionen/Wartungsarbeiten	8
Niedrigere, faire Preise für Reparaturen	7
Niedrigere, faire Preise für (Original-)Ersatzteile	4
Keine überflüssigen Rechnungsposten, d. h. Berechnung von Scheibenreiniger …	4
Mehr (günstige Sonder-)Aktionen	3
Angebot günstiger Tausch-/Gebrauchtteile	2
Niedrigere, faire Preise von Arbeitsstunden, berechneter Arbeitszeit	1
(Genaue) Abschätzung des Kostenrahmens bei Abgabe des Fahrzeugs	5
Durchführung von Reparaturen/Wartungsarbeiten zu Festpreisen	1
Umgang von Personal (Verkäufer/Kundendienstberater/Serviceleiter)	**27**
Freundlichkeit, Höflichkeit, Ehrlichkeit der Werkstattmitarbeiter	8
Eingehen auf Probleme, Alternativen aufzeigen	8
Bessere Kundenpflege, persönlicherer Kontakt, Kommunikation mit dem Kunden	8
Mehr/besserer (Kunden-)Service allgemein	2
Gleiche Behandlung aller Kunden	1
Kommunikation/Information/Erklärung der Reparaturarbeiten/der Rechnung	**12**
Eindeutige und vollständige Erklärung der durchgeführten Arbeiten (des Problems)	8
Sorgfältige und ausführliche Erklärung der Rechnung	1
Telefonische Erreichbarkeit der Werkstatt/Hotline	2
Benachrichtigung bei Fertigstellung der Reparatur, Inspektion, Wartung	1
Mobilität	**42**
Möglichkeit, einen Ersatz-PKW zu bekommen, während Fahrzeug repariert (gewartet) wird	30
Hol- und Bring-Service (als Standard ...)	7
Möglichkeit, einen Ersatz-PKW einer höheren Fahrzeugklasse zu bekommen, während Fahrzeug repariert wird	4
Angebot von Tickets für den öffentlichen Nahverkehr, Taxi, Fahrservice	1

Zeit	**45**
Schnelle(re) Erledigung des Auftrags	10
Kurze (keine) Wartezeiten bei der Abgabe	10
Kurze (keine) Wartezeiten bei der Abholung/Übergabe	9
Einhaltung von Terminen/Termintreue	4
Schnelle Verfügbarkeit von Terminen	4
Möglichkeit zu schnelleren Reparaturen bei Dringlichkeit (-> Expressreparaturen)	3
Durchführung von Reparaturen ohne Terminvereinbarung	2
Genaue(re) Terminangaben, wann Fahrzeug abholbereit	1
Schnelle Verfügbarkeit von Ersatzteilen	1
Schnelle Problemdiagnose	1
Besonderer Service/Zusatzleistungen	**29**
Sauberkeit des Fahrzeugs (kostenlose Außenreinigung/Innenreinigung)	15
Größerer Kulanzspielraum der Werkstatt/Kulanzregelungen überprüfen	6
Kleine Aufmerksamkeiten für (langjährige) Kunden (Eiskratzer, Werbegeschenke ...)	3
24-Stunden-Pannen- und -Notfallservice	2
TÜV kostenlos, wenn (alle) Inspektionen nach Vorschrift erfolgt	1
(Kostenlose) Winter-/Sommerreifen-Einlagerung	1
Möglichkeit, das Fahrzeug unabhängig von den Öffnungszeiten abzuholen	1
Qualität/Kompetenz	**16**
Problemlösung, auch wenn schon mehrere Versuche unternommen wurden	6
Keine Durchführung von unnötigen Reparaturen oder Austausch von noch funktionstüchtigen Teilen	4
Qualitativ hochwertigere Erledigung des Auftrags	4
Erledigung aller Arbeiten beim ersten Werkstattbesuch	1
Fachkompetenz der Werkstattmitarbeiter (mehr Schulungen ...)	1
Wartezone/Erscheinungsbild	**18**
Angenehme Wartezone mit kostenlosen Angeboten (Zeitschriften, Kaffee ...)	17
Ausreichende Anzahl an Parkplätzen	1
Positive Äußerungen	**40**
Bin zufrieden/aktuellen Standard halten	**39**
Habe die Werkstatt gewechselt, jetzt bin ich zufrieden.	**1**

Literaturquellen

ADA01 www.presse.adac.de/meldungen, Zugriff: 20. 11. 2006

AND01 Andreasen, A. R. (1982): Verbraucherzufriedenheit als Beurteilungsmaßstab für die unternehmerische Marktleistung, in: Hansen, U./Stauss, B./Riemer, M. (Hrsg.): Marketing und Verbraucherpolitik, Stuttgart 1982, S. 182–195, S. 184

ATT01 Atteslander, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin 2003, S. 5

AUT11 www.autohaus.de/dat-report-2009-die-branche-in-zahlen-826494.html, Zugriff: 05. 09. 2009

BAI01 Baier, G./Weinand, W. (2002): Die Kano-Analyse zur Anforderungssegmentierung für Automobil-Vertragshändler, in: Zeitschrift für Automobilwirtschaft (ZfAW), Heft 3, 2002, S. 51–55

BAI02 Baier, A. (2007): Freie punkten beim Kunden, in: Autohaus, Heft 22, 2007, S. 61

BAL01 Bailom, F./Hinterhuber, H./Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing-ZFP, 18. Jahrgang, Nr. 2, S. 117–126

BEG01 Berger, C. et al. (1993): Kano's Methods for understanding Customer-defined Quality, in: Center for Quality of Management Journal, Vol.2, Nr. 4, 1993, S. 3–36, zitiert bei: www.vukovic.net/docs/pdf/AbstractNeedsLBS.pdf, Zugriff: 08. 06. 2009

BER01 Berry, L./Parasuraman, A. (1998): Wie Servicewünsche genau erfasst werden, in: Harvard Business Manager 3, 1998, S. 80

BEU01 Beutin, N. (2008): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2008, S. 115–134

BIT01 Bitner, M. J./Booms, B. M./Tetreau, M. S. (1990): The service encounter. Diagnosing favorable and unfavorable incidents, in: Journal of Marketing, Vol. 54, (January) 1990, S. 71–84

BMW01 www.bmw.de/owners/service, Zugriff: 01. 02. 2009

BOT11 Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Aufl., Springer, Heidelberg 2006, S. 149

BOT21 Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Aufl., Springer, Heidelberg 2006, S. 195–200

BOT31 Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Aufl., Springer, Heidelberg 2006, S. 236

BOT41 Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Aufl., Springer, Heidelberg 2006, S. 296–314

BRA01 Brachat, H. (2008): Zukunft gestalten; in: Autohaus, Heft 09/2008, S. 56–59

BRU01 Bruhn, M. (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 6. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg 2006, S. 21

BRU11 Bruhn, M. (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg 2004, S. 41–56

BRU21 Bruhn, M. (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 6. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg, 2006, S. 82–84

BRU31 Bruhn, M. (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, Springer, Berlin/Heidelberg 2006, 6. Auflage, 2004, S. 90–117

BRU02 Bruhn, M./Meffert, H. (2001): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2001, S. 198–199

BRU03 Bruhn, M. (2008): Dienstleistungscontrolling durch eine ganzheitliche Betrachtung der Erfolgskette des Dienstleistungsmanagements, in: Controlling, Heft 8/9, August/September 2008, S. 3–13

BRU13 Bruhn, M. (2008): Dienstleistungscontrolling durch eine ganzheitliche Betrachtung der Erfolgskette des Dienstleistungsmanagements, in: Controlling, Heft 8/9, August/September 2008, S. 406

BRU04 Bruhn, M./Stauss, B. (2009): Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Hinterhuber, H./Matzler K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 280

CUS01 www.customerfocusconsult.com/articles/articles_template.asp, Zugriff: 08. 08. 2009

DEN01 Deutsche Norm: DIN EN ISO 9000; 2005, Beuth, Berlin, S. 5-–24

DIA01 Dialogannahme, kfz-betrieb, Nr. 24, 12. 06. 2008, S. 14

DIE01 Diez, W. (2008): Notwendigkeit oder übel?, in Autohaus, Heft 07/2008, S. 12–13

DIK01 Diekmann, A. (2007): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Rowohlt, Hamburg, S. 187

E Zitat aus Experteninterviews

FAU01 Faullant, R. (2007): Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007, S. 10–25

FIN01 Finsterwalder, J./Tomczak, T. (2001): EQ und DLQ: Emotionale Intelligenz und Dienstleistungsqualität im Kundenkontakt, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement, Jahrbuch 2001, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2001, S. 377

FLA01 Flanagan, J.C. (1954): The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin, Vol. 51, Nr. 4, Juli 1994, S. 327–238

GEF01 Geffroy, E. (2005): Das einzige was stört, ist der Kunde, 16. Auflage, Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Frankfurt, 2005

GIE01 Gierl, H./Bartikowski, B. (2003): Ermittlung von Satisfiers, Dissatisfiers und Criticals in der Zufriedenheitsforschung, in: Der Markt, 2003/1, 42. Jahrgang, Nr. 164, S. 14–34

HEN01 Hentschel, B. (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit Servqual – eine kritische Auseinandersetzung, in: Diskussionsbeiträge der Wissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 3, 1990, S. 2

HER01 Herrmann, J. (2003): Skriptum zur Vorlesung: Führungsaufgaben im Qualitätsmanagement I, Technische Universität Berlin, 2003, S. 100

HER02 Herrmann, J. (2003): Skriptum zur Vorlesung: Führungsaufgaben im Qualitätsmanagement II, Technische Universität Berlin, 2003, S. 41

HER12 Herrmann, J. (2003): Skriptum zur Vorlesung: Führungsaufgaben im Qualitätsmanagement II, Technische Universität Berlin, 2003, S. 62

HER22 Herrmann, J. (2003): Skriptum zur Vorlesung: Führungsaufgaben im Qualitätsmanagement II, Technische Universität Berlin, 2003, S. 72–77

HER32 Herrmann, J. (2003): Skriptum zur Vorlesung: Führungsaufgaben im Qualitätsmanagement II, Technische Universität Berlin, 2003, S. 92

HER03 Herrmann, J. (2008): Sind unsere Kunden zufrieden? Anspruch und Wirklichkeit, Vortrag an der Auto-Uni Wolfsburg, 06/2008

HOL01 Hölzing, J. (2008): Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung, Dissertation, Universität Mannheim, Gabler, Wiesbanden 2007, S. 82–83, S. 82, 83

HOE01 Hoeth, U./Schwarz, W. (2007): Qualitätstechniken für Dienstleitungen, Pocket Power Band 11, Hanser, München, S. 18

HOM01 Homburg, C./Stock, R. (2008): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008, S. 19–22

HOM02 Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F. (2008): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008, S. 108–111

HOM03 Homburg, C./Bruhn, M. (2008): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008, S. 6–9

HOM13 Homburg, C./Bruhn, M. (2008): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008, S. 10

HOM04 Homburg, C./Bucerius, M. (2008): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008,S. 60

HOM05 Homburg, C./Koschate, N. (2002): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 848–852

HOM06 Homburg, R./Rudolph, B. (1995): Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich?, in: Harvard Business Manager, Heft 1, 1995, S. 43–50

HOR01 Horovitz, J. (1990): Service entscheidet: Im Wettbewerb um den Kunden, 3. Auflage, Campus, Frankfurt/Main 1990, S. 21

HUB01 Huber, F./Herrmann, A./Braunstein, C. (2009), in: Hinterhuber, H./Matzler K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 69

HUB11 Huber, F./Herrmann, A./Braunstein, C. (2009), in: Hinterhuber, H./Matzler K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 72

HUB21 Huber, F./Herrmann, A./Braunstein, C. (2009), in: Hinterhuber, H./Matzler K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 80

IMI //imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html, Zugriff: 03. 09. 2009

ILZ01 Ilzarbe, L. (2004): Wirkung von Einflussgrößen – insbesondere der Produktqualität – auf die Kundenzufriedenheit in der Automobilindustrie, 2004, in: //edocs.tu-berlin.de/diss/2004/ilzarbe_laura.htm, Zugriff: 05. 09. 2009, S. 10–48

ILZ11 Ilzarbe, L. (2004): Wirkung von Einflussgrößen – insbesondere der Produktqualität – auf die Kundenzufriedenheit in der Automobilindustrie, 2004, in: //edocs.tu-berlin.de/diss/2004/ilzarbe_laura.htm, Zugriff: 05. 09. 2009, S. 184

I Interne Quelle

JDP01 www.jdpower.com/corporate/europe/download/VOCInsights_Ger0306.pdf, Voice of the customer Insights. A quarterly Report by J. D. Power and Associates, Munich, Winter 2005/2006, Zugriff: 04. 09. 2009

KFZ01 kfz-betrieb Spezial „Die Verkaufsprofis 2008“, 05/2008, S. 14

KFZ11 kfz- etrieb Spezial „Die Verkaufsprofis 2008“, 05/2008, S. 25

KLÄ01 Klähn, M. (2007): Service ist der beste Verkäufer, acquisa, Vol. 55, Heft 08/2007, S. 48–51

KAI01 Kaiser, M. (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2005, S. 14–29

KAI11 Kaiser, M. (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin2005, S. 115–120

KAI21 Kaiser, M. (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, 2.Auflage, 2005, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin, S.188

KAI31 Kaiser, M. (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2005, S. 256

KAN01 Kano, N./Seraku, N./Takahashi, F./Tsuji, S. (1984): Attractive Quality and Must-Be Quality, in: Hinshitsu, 1984, April-Ausgabe, S. 39–48

KEP01 Kepper, G. (1996): Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1996, S. 8

KET01 Kettelhut, M./Rother, J. (1996): Feldanalyse Kundendienstberater, Diplomarbeit an der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Wolfsburg 1996, S. 140

KLE01 Kleinaltenkamp, M. (2008): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008, S. 30–44

KLI01 Kleining, G. (2009): Der qualitative Forschungsprozess, in: Hinterhuber, H./Matzler K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 198

KLI11 Kleining, G. (2009): Der qualitative Forschungsprozess, in: Hinterhuber, H./Matzler K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 203

KOR01 Korte, C. (1995): Customer Satisfaction Measurement: Kundenzufriedenheitsmessung als Informationsgrundlage des Hersteller- und Handelsmarketing am Beispiel der Automobilwirtschaft, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt/Main 1995, S. 8

KOR11 Korte, C. (1995): Customer Satisfaction Measurement: Kundenzufriedenheitsmessung als Informationsgrundlage des Hersteller- und Handelsmarketing am Beispiel der Automobilwirtschaft, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt/Main 1995, S. 55–60

KUL01 Kullak, S. (2004): Aufgabenverantwortung im Dienstleistungssektor, Dissertation, Technische Universität Berlin, Fakultät V, 2004, //deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=971066574, Zugriff: 01. 08. 2009, S. 67

LIN01 Lingenfelder, M./Schneider, W. (1991): Die Kundenzufriedenheit – Bedeutung, Messkonzept und empirische Befunde, in: Marketing ZFP, 13. Jahrgang, 1991, Nr. 2, S. 109–119

MAI01 Maier, A. (1996): Partner oder Handlanger?, in: kfz-betrieb Magazin, Heft 2/1996

MAT01 Matzler, K./Stahl, H./Hinterhuber, H. (2009): Die Customer-based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, H./Matzler K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 20

MAT02 Matzler, K./Sauerwein, E/Stark, C. (2009): Methoden zu Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 333–334

MAZ01 www.mazda.de, Zugriff: 01. 02. 2009

MEF01 Meffert, H. (2008): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008, S. 161

MEF11 Meffert, H./Bruhn, M. (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2006, S. 121

MEF21 Meffert, H./Bruhn, M. (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2006, S. 125

MEF31 Meffert, H./Bruhn, M. (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2006, S. 185–208

MEY01 Meyer, C./Schwager, A. (2007): Das Kundenerlebnis verbessern, in: Harvard Business Manager, April 2007, S. 60–62

MOL01 Mollenhauer, J./Staudter, C./Meran, R./Hamalides, A./Roenpage, O./Hugo, C. (2008), in: Lunau, S. (Hrsg.) Design for Six Sigma Toolset, Springer, Berlin 2008, S. 93–115

MUE01 Müller, S./Lohmann, F. (1997): Qualitative oder quantitative Erfassung von Dienstleistungsqualität? Die Critical Incident Technique und die Gap-Analyse im Methodenvergleich, in zfbf, 49.Jg., H.11, (1997), S.973-989

MUE02 www:mueller.com/Psychologie/Allgemeine/einzelne_Themen/ Operationalisierung.htm; Zugriff: 04. 02. 2010

OLI01 www.oliverwyman.com/de/pdf_files/PM_Systemprofit_Automobilvertrieb_lang_ Pressepapier.pdf, Studie Mercer Management Consulting (2005): „Systemprofit Automobilvertrieb 2015“, Zugriff: 05. 06. 2009

PAR01 Parasuraman, A.: Mündliches Zitat auf der Service-Konferenz QUIS 2009,

11. –14. 06. 2009 in Wolfsburg

PAR02 Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1988): Servqal: A multiple-Item Scale for Measuring Comsumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, Nr. 1, 1988, S. 12–40

PAT21 Partl, M. (2007): Durch guten Service zum Autoverkauf, Autohaus Buch und Formular, 2007, S. 71

PFI01 Pfitzinger, E. (2002): Der Weg von DIN EN ISO 9000 zu Total Quality Management (TQM), Beuth, Berlin 2002, S. 5

PUT01 Puttfarcken, J. (2008): Konzeption und Implementierung des Kundenbindungsmanagements bei einem exklusiven Sportwagenhersteller, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008, S. 867

RIT01 „Servicewerte von Ritz-Carlton“: eine Karte, die jeder Mitarbeiter bei Ritz-Carlton bei sich trägt

RAP01 Rapp, R. (1995): Kundenzufriedenheit durch Servicequalität. Konzeption – Messung – Umsetzung, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler-Edition Wissenschaft, Wiesbaden 1995, S. 144 ff.

ROS01 Rosenstiel, L. v./Neumann, P. (2005): Mehr als ein Käufer – Der Kunde, das unbekannte Wesen, in: Künzel, H. (Hrsg.): Handbuch Kundenzufriedenheit, Springer, Berlin 2005, S. 11

ROS11 Rosenstiel, L. v./Neumann, P. (2005): Mehr als ein Käufer – Der Kunde, das unbekannte Wesen, in: Künzel, H. (Hrsg.): Handbuch Kundenzufriedenheit, Springer, Berlin 2005, S. 22

SCA01 Schamberger, C. (1996): Neuere Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit, Diplomarbeit an der Universität Regensburg, über: www.diplom.de, 1996, S. 22 ff.

SCM01 Schmidt, C. (2005): Analyse von Leitfadeninterviews, in: Flick, U./v. Kardorff, E./Steincke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung, 6. Auflage Rowohlt, Hambur g 2005, S. 447–455

SCHI01 Schneider, A. (2006): Der entscheidende Hebel, in: Autohaus, Heft 17/2006, S. 56–57

SCN01 Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München 2008, S. 322

SCU01 Schüller, A. (2006): Kunden wollen begeistert werden, in: retail, Nr. 5–6, 2006, S. 4–10

SCE01 Schütze, R. (1992): Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Gabler, Wiesbaden 1992, S. 171–225 ff.

SCU01 Schulz, H./Wiegand, R. (1995): Das Prinzip der Kundenzufriedenheit, in: Werkstatt und Betrieb, 128, München 1995, S. 507

SCW01 Schwarze, J. (2003): Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie, Gabler, Wiesbaden 2003, S. 4–37

SCW11 Schwarze, J. (2003): Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie, Gabler, Wiesbaden 2003, S. 259

SCH01 Schwickal, R. (2006): Wir tun mehr, Autohaus, Heft 06/2006, S. 78

SEN01 Senße, R. (2008): Neues Modell zur Messung der Dienstleistungsqualität. Zufrieden – aber warum?, in: QZ, Jahrgang 53, Carl-Hanser Verlag, München 2008, S. 9

SHO01 Shostack, G. L. (1984): Designing Services that Deliver, in: Harward Business Review, Vol. 62, January/February 1984, S. 133 ff.

STN01 Standop, D./Hesse, H. W. (1985): Zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Kfz-Reparaturen, DBF-Report der Fachzeitschrift Die Betriebswirtschaft, Stuttgart u. a, 1985, S. 3 ff.

STA01 Stauss, B./Seidel, W. (2008): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008, S. 153–178

STA02 Stauss, B./Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement, 4. Auflage, Hanser, München 2007, S. 54–61

STA12 Stauss, B./Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement, 4. Auflage, Hanser, München 2007, S. 280–286

STA03 Stauss, B. (2000): Augenblicke der Wahrheit in der Dienstleistungserstellung. Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunktanalyse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2000, S. 321–340

STA04 Stauss, B./Hentschel, B. (1992): Attribute-Based versus Incident-Based Measuerement of Service Quality: Results of an Emiprical Study in the German Car Service Industry, in: Kunst, P./Lemmink, J. (Hrsg.): Quality Management in Services, Assen, Maastricht 1992, S. 59–78, S. 59 f.

STA05 Stauss, B/Hentschel, B. (1992): Messung von Kundenzufriedenheit: Merkmals- oder ereignisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität, in: Marktforschung und Management, 36. Jahrgang, Nr. 3, 1992, S. 117

STR01 Stritt, H. (2006): Momente der Wahrheit, Autohaus, Heft 14–15/2006, S. 76–77

TIL01 Tilp, S. (2007): Tief im Wald, Autohaus, Heft 01/02/2007, S. 148–150

TOE01 Töpfer, A. (2008): Phasen und Inhalte des Kundenmanagements: Prozess und Schwerpunkte für kundenoirinetiertes Handeln, in: Töpfer, A. (Hrsg)., Handbuch Kundenmanagement, 3. Auflage, Springer, Berlin 2008, S. 3 ff.

TOE11 Töpfer, A./Mann, A. (2008): Kundenzufriedenheit als Unternehmenserfolg, in: Töpfer, A. (Hrsg)., Handbuch Kundenmanagement, 3. Auflage, Springer, Berlin 2008, S. 39–65 ff.

TOE21 Töpfer, A. (2008): Ursachen-Wirkungs-Konzepte für Kundenloyalität und Kundenbindung, in: Töpfer, A. (Hrsg)., Handbuch Kundenmanagement, 3. Auflage, Springer, Berlin 2008, S. 94

TOE02 Töpfer, A./Mann, A. (2009): Ursachen-Wirkungs-Konzepte für Kundenloyalität und Kundenbindung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Marketing- Grundlagen für Studium und Praxis, 9. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 72–75

TOE03 Töpfer, A. (2007): Six Sigma als Projektmanagement für höhere Kundenzufriedenheit und bessere Unternehmensergebnisse, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Six Sigma, Springer, Berlin 2007, S. 45

TOE13 Töpfer, A. (2007): Six Sigma als Projektmanagement für höhere Kundenzufriedenheit und bessere Unternehmensergebnisse, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Six Sigma, Springer, Berlin 2007, S. 81–82

TOR01 Torney, M./Herrmann, C. (2009): Framework for the Development of Automotive After Sales Services, Beitrag auf der QUIS 11, Moving Forward with Service Quality, Wolfsburg, 2009, Tagungsband, S. 685

TOU01 Toutenburg, H./Knöfel, P. (2008): Six Sigma – Methoden und Statistik für die Praxis, Springer, Berlin 2008, S. 7–8

VDA01 Vom Qualitätsmanagement der deutschen Automobilindustrie zu Automotive Excellence (AE), VDA-Band 18, 2. Auflage, 06/2003, S. 18

ZAM01 Zamith Brito, E./Beneduzzi Aguilar, R (2007): Customer choice of a car maintenance service provider, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27, Nr. 5, 2007, S. 464–481

ZIE01 Zielke, K. (2003): Qualität komplexer Dienstleistungsbündel, Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock, 2003, S. 69–70

ZIE11 Zielke, K. (2003): Qualität komplexer Dienstleistungsbündel, Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock, 2003, S. 92–117

ZIN01 Zinzow, S. (2001): Die Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme unterstützt Qualitätsmanager wirkungsvoll, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, November 2001, Nr. 11, S. 538