



### Lisa-Marie Hoffmann

legte ihr Abitur 2020 am Werner-von-Siemens-Gymnasium in Großenhain ab und begann im Anschluss ein Duales Studium an der Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Riesa. Ihr Bachelorstudium absolvierte sie im Zeitraum von Oktober 2020 bis September 2023 im Studiengang BWL-Dienstleistungsmanagement, Studienrichtung Event- und Sportmanagement. Seit Oktober 2023 ist sie im Masterstudiengang Betriebswirtschaftslehre mit dem Studienschwerpunkt Dienstleistungen und Personalwirtschaft an der Universität Leipzig immatrikuliert.

Neben ihrem Studium ist Lisa-Marie Hoffmann als Vorstandsmitglied im Campusnetzwerk Riesa e. V. aktiv. Der von Studierenden sowie Absolventinnen und Absolventen gegründete Verein verfolgt die beiden Ziele, den Theorie-Praxis-Transfer zu vertiefen und studentische Projekte oder Events an der Staatlichen Studienakademie Riesa zu unterstützen.

**Kontakt:** e0071232@ba-sachsen.de

# Kundenzufriedenheit als Steuerungsinstrument des Customer Relationship Management – Eine empirische Untersuchung der Kundenerwartungen zur Messung der Kundenzufriedenheit in einem Sportzentrum

Lisa-Marie Hoffmann

## Abstract

Innerhalb der Erfolgskette des Customer Relationship Management (CRM) ist die Kundenzufriedenheit eine wesentliche Zwischenstufe für langfristig profitable Geschäftsbeziehungen zwischen dem Anbieter einer Dienstleistung und den Kunden. Vor diesem Hintergrund setzte sich die Verfasserin in ihrer Thesis das Ziel, das Konstrukt der Kundenzufriedenheit zu operationalisieren sowie deren Einflussfaktoren in einem Sportzentrum im sächsischen Landkreis Meißen zu untersuchen. Basierend auf theoretischen Vorüberlegungen lag der methodische Schwerpunkt auf einer Kundenbefragung. Der hierfür entwickelte Fragebogen baute auf einem halb-strukturierten Experteninterview als Vorstudie auf und berücksichtigte fünf vermutete Einflussfaktoren. Insgesamt nahmen 183 Kunden und davon 179 Mitglieder aus der Grundgesamtheit von 767 Mitgliedern dieser Sporteinrichtung an der Studie teil (n = 179). Die quantitative Daten-

Within the success chain of Customer Relationship Management (CRM), customer satisfaction is an essential condition for building long-term profitable business relationships between a service provider and its customers. In this context, the author of this dissertation aimed to investigate the construct of customer satisfaction and its influencing factors in a sports center located in the district of Meißen, Saxony. Based on theoretical considerations, the methodological focus was placed on a customer survey. The questionnaire developed for this purpose was based on a semi-structured expert interview and considered five presumed dimensions influencing customer satisfaction. A total of 183 customers, including 179 members out of a total population of 767 members of this sports facility, participated in the study (n = 179). Quantitative data analysis included correlation and regression analysis using IBM SPSS Statistics version 29.0. The

auswertung umfasste eine Korrelations- und Regressionsanalyse mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics Version 29.0. Die Ergebnisse zeigen einen Zusammenhang zwischen der Teilzufriedenheit mit dem Leistungsangebot, der Ausstattung, der Verfügbarkeit, dem Mitarbeiteraufreten sowie dem Preis-/Leistungs-Verhältnis und der Gesamtzufriedenheit. Im Wesentlichen beeinflusst die Teilzufriedenheit mit dem Preis-/Leistungs-Verhältnis die Kundenzufriedenheit insgesamt. Zur Steuerung und Ausgestaltung des Preis-/Leistungs-Verhältnisses in diesem Sportzentrum werden eine kundenorientierte Preispolitik verbunden mit einer Preistransparenz sowie ein systematisches Qualitätsmanagement empfohlen.

### 1. Einleitung und Zielsetzung

Schon seit Längerem ist den Akteuren in Wissenschaft und Wirtschaft bewusst, dass zufriedene Kunden eine große Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens haben. Bereits seit den 1970er Jahren wird deshalb an Erklärungsansätzen zur Entstehung von Kundenzufriedenheit und deren Auswirkungen geforscht. Eine Herausforderung ist dabei, dass die Kundenzufriedenheit ein latentes Konstrukt wiedergibt. Dieser Begriff beschreibt Phänomene, deren Existenz angenommen, aber deren Auftreten als unsichtbar eingestuft wird.<sup>1</sup> Fraglich ist also, wie sich die existierende, nicht zu beobachtende Kundenzufriedenheit operationalisieren lässt. In diesem Spannungsfeld verfolgte die Autorin mit der vorangestellten Thesis das Ziel, auf Basis theoretischer Vorüberlegungen und Messansätze die Kundenzufriedenheit in einem Sportzentrum im sächsischen Landkreis Meißen empirisch zu untersuchen. Neben der Entwicklung eines branchenorientierten und anbieterspezifischen Messmodells zielte das Forschungsvorhaben auf die Identifizierung der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Gesamtzufriedenheit ab, um daraus Handlungsempfehlungen für diese Sporteinrichtung abzuleiten.

results show a relationship between partial satisfaction with service offerings, equipment, availability, staff behavior, value for money, and overall customer satisfaction. Partial satisfaction with value for money significantly influences customer satisfaction. Therefore, customer-oriented pricing, price transparency and systematic quality management are recommended to manage the price-performance ratio in this sports center..

### 2. Zwischen Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit – Kundenzufriedenheit in der Erfolgskette des Customer Relationship Management

Das Customer Relationship Management (CRM) basiert vom Grundsatz auf der Philosophie, kundenorientiertes Denken und Handeln mit ökonomisch fundierten Entscheidungen zu verbinden. Vorliegend als integrierte Managementaufgabe aufgefasst, beabsichtigen Unternehmen im Rahmen des CRM-Ansatzes, dauerhaft profitable Geschäftsbeziehungen mit Kunden zu initiieren, zu intensivieren oder wiederaufzunehmen. Sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung oder Kontrolle, welche auf die angestrebte Langfristigkeit und Profitabilität von Kundenbeziehungen abzielen, ebnen damit den Weg zum wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation.<sup>2</sup>

Zufriedene Kunden stellen in diesem Zusammenhang einen bedeutsamen Erfolgsfaktor dar. Anbieter, welche die konkreten Kundenanforderungen an eine Dienstleistung verstehen und umsetzen, können über die Vorstufe der Kundenzufriedenheit zu langfristig wertsteigernden Geschäftsbeziehungen gelangen, was die CRM-Erfolgskette in Abb. 1 veranschaulicht. Obwohl sich zufriedene Kunden einem Unternehmen gegenüber nicht zwangsweise treu verhalten und dieses Phänomen damit keine Garantie für den Unternehmenserfolg ist, so stellt Kundenunzufriedenheit zumeist ein Hindernis für die vorteilhafte Entwicklung einer Kundenbeziehung dar.<sup>3</sup>



Abb. 1: Erfolgskette des Customer Relationship Management (eigene Darstellung in Anlehnung an Hippner et al., 2011, S. 30 ff.)

<sup>1</sup> vgl. Hoffmann et al., 2018, S. 11

<sup>2</sup> vgl. Bagusat/Schlangenotto, 2017, S. 21

<sup>3</sup> vgl. Bruhn, 2022, S. 95 f.

<sup>4</sup> Homburg et al., 2017, S. 104

Die Begrifflichkeit Kundenzufriedenheit wird in diesem Rahmen differenziert aufgefasst. Nach einem einzeltransaktionsabhängigen Verständnis ist sie das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen den Erwartungen des Kunden und dessen Wahrnehmungen bei Inanspruchnahme der Leistung. Neuere Ansätze nehmen dagegen ein kumulatives Begriffsverständnis in den Fokus, indem sie unter Kundenzufriedenheit die „kognitive und affektive Evaluierung der gesamten Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und dessen Leistungen“ begreifen.<sup>4</sup> Diese Definition legte die Verfasserin ihrer Auffassung von Kundenzufriedenheit zugrunde, sodass es im nächsten Schritt u. a. zu diskutieren galt, ob

- objektive oder subjektive sowie
- eindimensionale oder mehrdimensionale

Ansätze zur Kundenzufriedenheitsmessung dem Konstrukt im kumulativen Sinne gerecht werden. Zur Auswahl eines adäquaten Messverfahrens für eine Sporteinrichtung ergänzte die Autorin die Literaturreflexion deshalb um einen Vergleich von branchenspezifischen und branchenübergreifenden, aktuellen Studien zur Messung der Kundenzufriedenheit. Der Überblick umfasste 25 nationale bzw. internationale Forschungsarbeiten von 2018 bis 2022, wobei die zugrunde liegenden Studien u. a. im „Journal of New Studies in Sport Management“, im „International Journal of Environmental Research and Public Health“ oder im Rahmen des „Kundenbarometers Deutschland“ publiziert wurden. Bei diesem Studienvergleich lag der Fokus auf den angewandten Messansätzen, was Tab. 1 darstellt.

| Anzahl der Studien (n =)      |                    | eindimensionaler Messansatz | mehrdimensionaler Messansatz | Σ  |
|-------------------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------------|----|
| branchenübergreifende Studien | subjektive Messung | (3)                         | 0                            | 3  |
|                               | objektive Messung  | 0                           | (3)                          | 3  |
| branchenspezifische Studien   | objektive Messung  | (1)                         | (18)                         | 19 |
|                               | subjektive Messung |                             |                              |    |
| Σ                             |                    | 4                           | 21                           | 25 |

Tab. 1: Zentrale Ergebnisse des Studienüberblicks (eigene Darstellung)

Schlussfolgernd verdeutlichte der Studien- oder Forschungsquerschnitt, dass sich vor allem branchenübergreifende Studien einer eindimensionalen Kundenzufriedenheitsmessung bedienten, wohingegen in spezifischen Studien aus der Sportbranche häufiger ein subjektives, mehrdimensionales Messverfahren zur Anwendung kam und deshalb in dieser Thesis ausgewählt wurde.

### 3. Methodik und Ergebnisse

Zur Realisierung der subjektiven, mehrdimensionalen Kundenzufriedenheitsmessung in einem Sportzentrum in der Region Meißen wählte die Autorin einen zweistufigen Methodenmix, welcher ein Experteninterview als Vorstudiendesign und eine Befragung der

Mitgliedschaft umfasste. Innerhalb der Vorstudie thematisierte der Dialog mit dem leitenden Sportmanager schwerpunktmäßig die Kundenbedürfnisse in Verbindung mit den angebotenen Dienstleistungen, typische Vertreter der Mitgliedschaft sowie die Kundenerwartungen in dieser Einrichtung. Grundlage dafür war ein halb-strukturierter Interviewleitfaden. Der Experte stufte ein umfassendes Leistungsangebot, eine attraktive Ausstattung und die Verfügbarkeit als bedeutsame Kundenerwartungen ein, wobei ergänzend ein akzeptables Preis-/Leistungs-Verhältnis und ein zuvorkommendes, freundliches Auftreten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als die beiden zentralen Kundenerwartungen benannt worden.

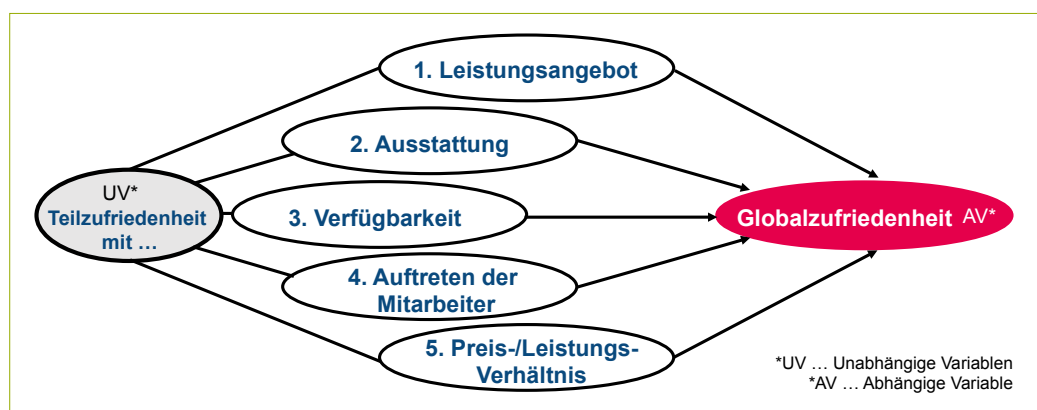


Abb. 2: Messmodell (eigene Darstellung)

<sup>4</sup> Homburg et al., 2017, S. 104

Die Befragung im zweiten Teil der Methodik basierte auf den Expertenvermutungen, welche sich damit im entwickelten Messmodell (vgl. Abb. 2) und in den Hypothesen widerspiegelten.

1. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Teilzufriedenheit mit dem Leistungsangebot, der Ausstattung, der Verfügbarkeit, dem Auftreten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. dem Preis-/Leistungs-Verhältnis und der Gesamtzufriedenheit.
2. Die Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungs-Verhältnis und dem Mitarbeiterauftreten sind die relevanten Dimensionen, welche die Gesamtzufriedenheit am stärksten beeinflussen.

Um diese Forschungshypothesen zu prüfen, wurde in der Folge ein standardisierter Fragebogen unter Einsatz von fünfstufigen Likert-Skalen zur Operationalisierung entworfen. Auf mehrere fachkundige Experteneinschätzungen dieses Messinstruments folgte eine Anpassung der Fragen und dessen Reihenfolge, bevor eine dreiwö-

chige Feldphase zur Datenerhebung begann. Die Wahl fiel auf eine Vollerhebung, sodass alle 767 Mitglieder aus der Grundgesamtheit an der Umfrage teilnehmen konnten. Tatsächlich haben 183 Kunden, davon 179 Mitglieder entweder den digitalen Fragebogen oder das identische Exemplar in Papierform beantwortet, wobei die Rücklaufquote mit 23,3 % eine erwartbare Größenordnung annahm.

Im Rahmen der Datenauswertung brachte eine Korrelationsanalyse das Ergebnis, dass zwischen allen fünf Teildimensionen und der Gesamtzufriedenheit ein Zusammenhang besteht. Des Weiteren konnte anhand der in Abb. 3 dokumentierten Zahlenwerte einer Regressionsanalyse bestätigt werden, dass die Teilzufriedenheit mit dem Preis-/Leistungs-Verhältnis vor den Zufriedenheitsfaktoren des Mitarbeiterverhaltens und der Ausstattung den größten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit in dieser Sporteinrichtung hat.

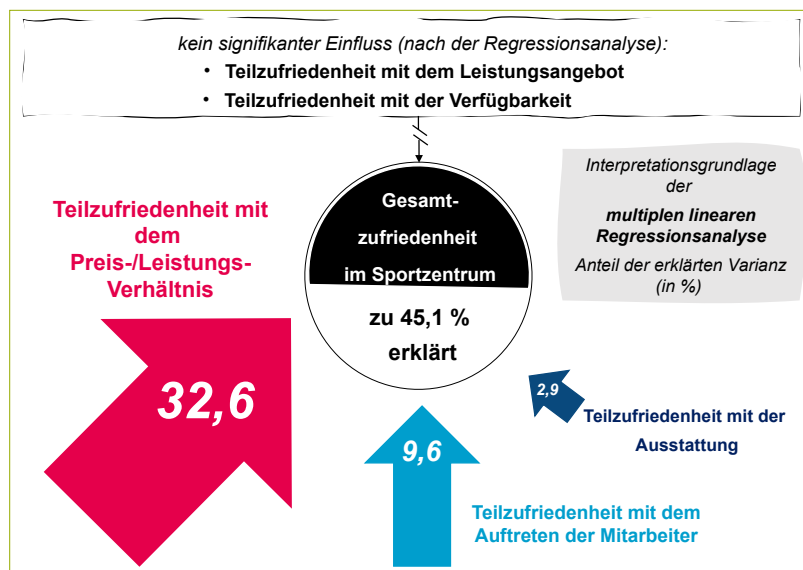


Abb. 3: Preis-/Leistungs-Verhältnis als signifikanter Einflussfaktor (eigene Darstellung)

#### 4. Handlungsempfehlungen

Beide Forschungshypothesen sind vorläufig verifiziert. Adressatengerecht formuliert, wird Entscheidungsträgern und Managern von Sportzentren zusammenführend vorgeschlagen, das Preis-/Leistungs-Verhältnis als einen Hebel aufzufassen, um die Kundenzufriedenheit zukünftig zu steigern. Zur Steuerung des Preis-/Leistungs-Verhältnisses sind aus Kundensicht insbesondere eine preisliche Transparenz und wiederkehrende Abfragen der Preisbereitschaft im Rahmen einer nachfrageorientierten Preispolitik zu empfehlen. Darüber hinaus deutet der hohe Einfluss des Preis-/Leistungs-Verhältnisses auf gewisse Qualitätsansprüche der Mitglieder hin, was mit der Empfehlung verbunden ist, weiterführend das Qualitätsmanagement in Sporteinrichtungen zu thematisieren.

Hervorzuheben ist, dass die Ergebnisse der Kundenbefragung eine Momentaufnahme wiedergeben. Anstelle von kurzfristigen Einzelinitiativen kann ein systematisches CRM allerdings nur langfristig durch die Entwicklung von strategischen Konzepten eine ökonomisch vorteilhafte Wirkung in einer Organisation entfalten. In diesen Konzepten sollte eine regelmäßige Operationalisierung von Kundenzufriedenheit bzw. eine adäquate Kennzahl für deren Messbarkeit verankert sein, um wertvolle Informationen über die Kunden kontinuierlich zu erfassen und bei der Unternehmensausrichtung berücksichtigen zu können.

#### Literatur (Auszug)

- BAGUSAT, A. und A.-C. SCHLANGENOTTO, 2017. Customer Relationship Management in Sportvereinen. Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- BRUHN, M., 2022. Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 6., überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- BRUHN, M. und C. HOMBURG, Hg., 2017. Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 9., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- HIPPNER, H., B. HUBRICH und K.D. WILDE, Hg., 2011. Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- HOFFMANN, S., A. FRANCK, U. SCHWARZ, K. SOYEZ und S. WÜNSCHMANN, 2018. Marketing-Forschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenauswertung. Dresden: Verlag Franz Vahlen München.
- HOMBURG, C., Hg., 2012. Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 8., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- HOMBURG, C., A. BECKER und F. HENTSCHEL, 2017. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: M. BRUHN und C. HOMBURG, Hg. Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 9., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 99 - 124.
- KREIS, H., R. WILDNER und A. KUSS, 2021. Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse. 7., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- NIEWERTH, B. und H. THIELE, 2014. Praxishandbuch Kundenzufriedenheit. Grundlagen – Messverfahren – Managementinstrumente. Berlin: E. Schmidt.
- TÖPFER, A., 2020. Strategische Positionierung und Kundenzufriedenheit. Anforderungen – Umsetzung – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.