

Von Dr. Markus Mierzwa*



Mit Beschwerden richtig umgehen

Beschwerdemanagement als Kernelement des Kundenbindungsmanagements

► KUNDENBINDUNG

TEIL 1 Stagnierende Märkte und ein sich ständig verschärfender (Verdrängungs-) Wettbewerb, der die Neukquisition von Kunden erschwert, haben zu einem Umdenken in vielen Unternehmen geführt. Stand bisher vor allem die Neukundengewinnung im Fokus, wird in letzter Zeit die Bindung der Kunden an das Unternehmen immer stärker zu einer wesentlichen, unternehmerischen Zielgröße. Unter dieser Prämisse kommt dem Beschwerdemanagement eine zentrale Bedeutung zu. Heute und in den nächsten zwei Ausgaben stellt Ihnen diese dreiteilige Serie das Beschwerdemanagement als Instrument zur Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen vor, nennt Gründe für Kunden(un)zufriedenheit und zeigt, wie Sie im Kreislauf von Messen und Verändern Kunden gewinnen und binden.

ZUM AUTOR



**Dr. Markus Mierzwa ist Managing Consultant bei der imagin GmbH Prof. Bochmann + Partner in Eppstein/Taunus. Seine Spezialgebiete sind nationales und internationales Kundenzufriedenheitsmanagement (v.a. in großen Vertriebssystemen [Handelsorganisationen] und im Medizinbereich) und speziell das Complaint-Management. Kontakt: markus.mierzwa@imagin-bochmann.de.*

Das Beschwerdemanagement kann sowohl reaktiv, d.h. das Unternehmen wartet auf eingehende Beschwerden, als auch proaktiv gestaltet werden. Proaktives Beschwerdemanagement zeichnet sich dadurch aus,

dass ein Unternehmen aktiv auf seine Kunden zugeht, um die Barrieren abzubauen, die bei bis zu 90 Prozent der Kunden dazu führen, dass diese sich nicht beschweren.

Jeder kennt aus eigener Erfahrung Beispiele für die mangelhafte Betreuung von Kunden, die sich bei einem Unternehmen beschweren wollen. Nicht erreichbare Beschwerde-Hotline, ungeklärte Zuständigkeiten für die Annahme und Bearbeitung der eingehenden Beschwerden, mangelnde Entscheidungsbefugnisse bei den Mitarbeitern und weitere Mängel in unternehmensinternen Prozessen sorgen dafür, dass solche Kunden sich auf einen „beschwerlichen“ Weg durch das Unternehmen begeben. Die Konsequenzen aus dieser Situation sind längst bekannt, Ziele und Kernelemente eines systematischen Beschwerdemanagements ebenfalls.

Konsequenzen eines mangelhaften Beschwerdemanagements

Deutlicher als durch Beschwerden können Kunden ihre Unzufriedenheit einem Unternehmen nicht mitteilen. Dabei sind die Kunden, die sich beschweren, eigentlich noch an das Unternehmen gebundene Kunden. Sie wollen in der Regel einen Missstand beseitigen, um auch weiterhin Kunden bleiben zu können. In vielen Studien wurde allerdings auch nachgewiesen, dass sich nur ein kleiner Teil der unzufriedenen Kunden tatsächlich auf den „beschwerlichen“ Beschwerdeweg begibt.

Der Anteil der Kunden, die einfach nichts tun und inaktiv bleiben („unvoiced complaints“), beträgt zwischen 70 und 90 Prozent. Aber gerade diese Kunden geben zu über 90 Prozent ihre negativen Erfahrungen an andere Personen weiter. Gesteigert wird diese Negativwerbung noch

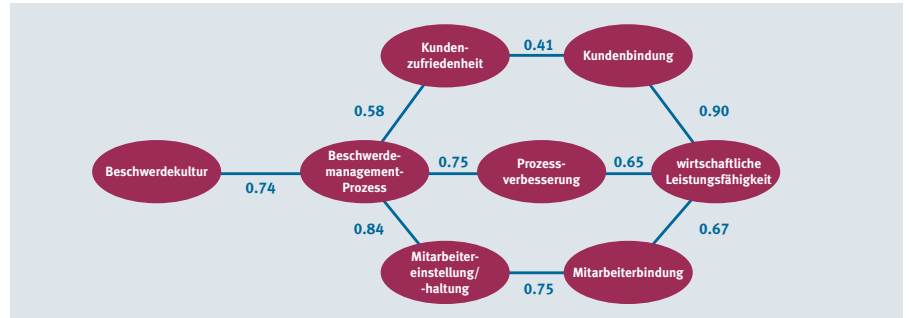


Abb. 2: Wirkungen eines systematischen Beschwerdemanagements auf den Unternehmenserfolg (Johnston, R. 2001, p. 60–69).

durch die Häufigkeit, mit der sie „werben“: bis zu 17 weitere Personen erfahren im Durchschnitt von den Problemen.

Wenn Kunden sich beschweren, gibt es viele Möglichkeiten (vgl. Abb. 1), dies zu tun. Der klassische Weg ist nach wie vor die direkte Beschwerde beim Unternehmen. Zunehmend werden allerdings auch unabhängige Beschwerdeinstanzen genutzt. Hierzu gehören die Meinungsforen im Internet und als unangenehmste Variante so genannte „Hate-Sites“, auf denen enttäuschte Kunden ihrem Unmut über das Unternehmen freien Lauf lassen. Die beiden letztgenannten Beschwerdewege können zumeist nur sehr schwer vom betroffenen Unternehmen beeinflusst werden.

Ob Kunden letztlich abwandern oder treu bleiben, hängt auch von der jeweiligen Branche ab. Bei Produkten und Dienstleistungen in Märkten ohne hohe Wechselbarrieren sind Kunden schneller bereit, einen Anbieter zu wechseln.

Ein wesentliches Kriterium für Kunden, die sich beschweren, bei einem Anbieter

zu bleiben, ist die Qualität der Beschwerdebearbeitung. Aus der Automobilbranche ist z.B. bekannt, dass 40 Prozent der Beschwerdeführer VW trotz eines erlebten Problems weiterempfehlen und 89 Prozent bereit sind, trotzdem in Zukunft bei diesem Hersteller als Kunde zu bleiben. Es lohnt sich also auf jeden Fall, das Beschwerdemanagement systematisch und entsprechend den Bedürfnissen der Kunden zu gestalten.

Ziele für ein systematisches Beschwerdemanagement

Zentrales Ziel im Beschwerdemanagement ist die Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen durch die Wiederherstellung oder Erhaltung der Kundenzufriedenheit. Damit werden negative Auswirkungen auf das Unternehmen minimiert und die Notwendigkeit, Neukunden mit hohem Aufwand zu gewinnen, reduziert.

Beschwerden transportieren die „Stimme des Kunden“ im Originalton, spiegeln damit auch seine Erwartungen wider. Durch entsprechende Analysen kann zudem eine Vielzahl von Informationen für die Optimierung der internen Prozesse gewonnen werden. Das Beschwerdemanagement ist damit auch ein Kernelement im Qualitätsmanagement und hat deshalb auch Eingang in viele Normen (z.B. DIN ISO 9000:2000; EFQM-Modell) gefunden.

Dass auch der finanzielle Erfolg („Financial performance“) eines Unternehmens durch einen optimal gestalteten Beschwerdemanagementprozess („Complaint process“) erheblich beeinflusst wird (vgl. Abb. 2), wurde im letzten Jahr in einer groß angelegten Studie nachgewiesen.

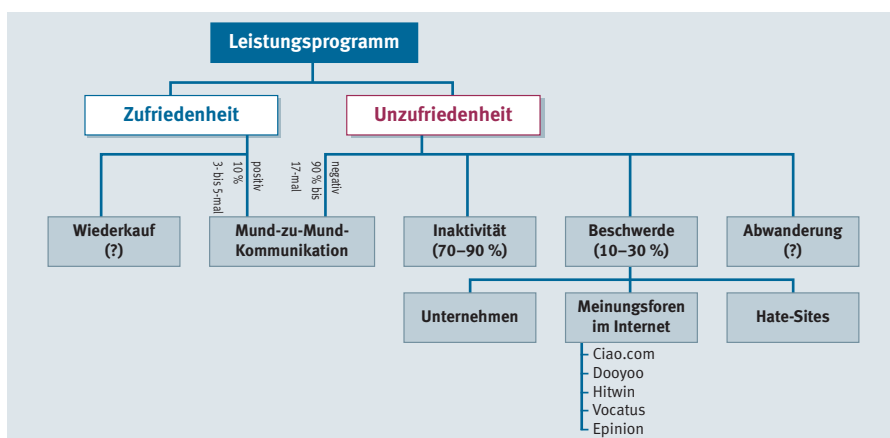


Abb. 1: Mögliche Reaktionsformen auf Kunden(un)zufriedenheit.

Der „Complaint process“ wirkt nach diesem Ergebnis stark positiv in drei Richtungen. Die Kundenzufriedenheit steigt bei optimierten Prozessen ebenso an wie die positive Einstellung der Mitarbeiter. Gleichzeitig liefern die Analysen der Beschwerdedaten umfangreiche Informationen zur weiteren Optimierung der internen Prozesse und damit zur Steigerung von Effizienz und Effektivität, wodurch der finanzielle Erfolg (vermeidene Kosten) zusätzlich positiv beeinflusst wird.

Prozesselemente eines systematischen Beschwerdemanagements

Das Beschwerdemanagement besteht im Wesentlichen aus drei Prozesselementen, die je nach Branche sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können:

- Beschwerdestimulierung (proaktiv/reaktiv) und Beschwerdeannahme im Call Center oder im Unternehmen
- Beschwerdebearbeitung und Reaktion auf die Beschwerde
- Beschwerdeanalyse

Da sich nur ein sehr geringer Teil der unzufriedenen Kunden tatsächlich beschwert, gilt es im ersten Schritt, möglichst breite Eingangsportale zu schaffen (vgl. Abb. 3).

Beschwerdestimulierung und Beschwerdeannahme

Während für die Ausgestaltung der reaktiven Seite bereits eine Reihe von Konzepten existieren und in der Praxis realisiert sind, werden die Möglichkeiten auf der proaktiven Seite bisher nur in geringem Umfang genutzt.

Kernpunkt aller reaktiven Konzepte ist die Schaffung offener, leicht zugänglicher Beschwerdekanäle. Hierzu gehören alle bekannten Kommunikationswege, die in ein Unternehmen hineinführen (Brief, Telefon, E-Mail, Fax, Internet). Gerade mittels moderner Technologien können dem Kunden heute Kommunikationswege eröffnet werden, die keine Kosten verursachen und die er bequem von Zuhause aus nutzen kann. Gebührenfreie Service-Nummern oder kostengünstige E-Mails können dazu beitragen, den Anteil der „unvoiced complaints“ zu senken.

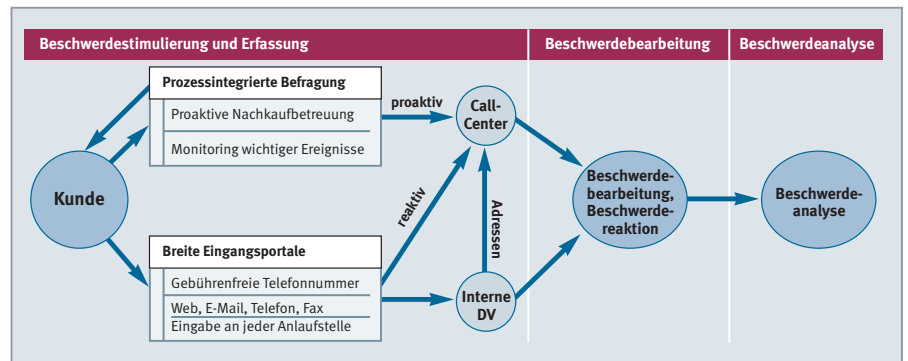


Abb. 3: Prozesselemente eines systematischen Beschwerdemanagements (ikMS, 2001).

Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, das potenzielle Beschwerdeaufkommen realistisch einzuschätzen und die notwendigen Ressourcen und Prozesse für die Bearbeitung und Beantwortung der eingehenden Beschwerden bereit zu stellen. Gelingt dies nicht – Beispiele für nie beantwortete E-Mails oder ständig besetzte 08 00-Nummern kennt jeder aus eigener Erfahrung –, wird die Zufriedenheit der Kunden nicht gesteigert, sondern sinkt schon deshalb, weil alleine durch das Angebot auch die Erwartungen der Kunden gestiegen sind. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, dann passt dies bei einem bereits unzufriedenen Kunden genau ins Bild. Das Unternehmen hatte schon Probleme, ihn mit seinen Produkten oder Dienstleistungen zufrieden zu stellen, kein Wunder also, dass auch die Beschwerdebearbeitung nicht funktioniert. Der Verlust dieses Kunden wird dadurch wahrscheinlicher.

Im Gegensatz zur gängigen Vorgehensweise, bei der die Unternehmen darauf warten, dass sich Kunden beschweren, wird im Rahmen proaktiver Konzepte von prozessintegrierten Kundenzufriedenheitsbefragungen, dem Monitoring wichtiger Ereignisse und vor allem in der Nachkaufbetreuung den Kunden aktiv die Möglichkeit angeboten, über ihre positiven aber auch negativen Erfahrungen mit einem Unternehmen zu berichten.

In vielen Unternehmen werden heute regelmäßig strategische Kundenzufriedenheitsbefragungen dazu verwendet, herauszufinden, wie zufrieden die Kunden mit den Unternehmen sind. Die gewonnenen Informationen werden im Idealfall in einen

konkreten Handlungsbedarf mit Priorität verdichtet. Dieser bezieht sich in der Regel nur auf einige Bereiche des gesamten Leistungserstellungsprozesses, in denen die Erwartungen der Kunden nicht erfüllt werden.

Da der gesamte Leistungserstellungsprozess in einem Befragungsinstrument abgebildet werden muss, sind solche Untersuchungen häufig sehr umfangreich. Um die Kunden nicht ständig mit zeitaufwändigen Befragungen zu belästigen, ist es sinnvoll, Standards für die Bereiche abzuleiten, in denen zuvor ein Handlungsbedarf ermittelt wurde. Die Einhaltung dieser Standards wird dann im Rahmen von kleinen prozessintegrierten Befragungen ständig überprüft. Damit wird der Aufwand bei den Kunden deutlich reduziert und gleichzeitig sichergestellt, dass der Handlungsbedarf dauerhaft beseitigt wird.

Diese Befragungen sollten so konzipiert werden, dass dem Kunden auch die Möglichkeit geboten wird, eventuell vorhandene Beschwerden vorzutragen. Diese müssen dann über zuvor festgelegte Wege entweder im Unternehmen selbst oder durch das eingeschaltete Call Center an die Stellen weitergeleitet werden, die für die Bearbeitung verantwortlich zeichnen. Ohne großen Aufwand wird so ein weiterer einfacher Weg für Beschwerden in das Unternehmen eröffnet und aus einem Monolog (Befragung) ein Dialog mit dem Kunden.

Eine besondere Form der prozessintegrierten Befragung ist das Monitoring wichtiger Ereignisse. Hierbei wird nach größeren Veranstaltungen oder besonderen

Events den Kunden zumeist per schriftlicher Befragung die Möglichkeit geboten, ihre (Un-)Zufriedenheit mit der Veranstaltung, aber auch mit dem Unternehmen allgemein zu äußern. Mittels dieser Befragung wird zum einen der Erfolg der Veranstaltung gemessen und gleichzeitig dem Kunden wieder die Möglichkeit geboten, Lob, Anregungen, aber auch Beschwerden zu äußern.

Besonders bei hochwertigen Produkten und Dienstleistungen bietet es sich an, den Kunden auch aktiv nach seinen Erfahrungen bei der Installation, der Übergabe und Schulung sowie der ersten Nutzungsphase von Produkten zu befragen. Ursprünglich ausschließlich in der Automobilindustrie eingesetzt, erkennen zunehmend auch andere Branchen die Chancen, die sich aus einer solchen Nachkaufbetreuung eröffnen. Neben der Möglichkeit, für die Kunden bei auftretenden Problemen Hilfe zu erhalten und damit die Ursache für ihre Unzufriedenheit schnell zu beseitigen, erhält das Unternehmen eine Vielzahl von Informationen über die Ursachen der Unzufriedenheit. Gerade bei neu eingeführten Produkten oder Dienstleistungen können so noch vorhandene Schwächen frühzeitig aufgedeckt, beseitigt und damit Kosten vermieden werden.

Mit Hilfe einer entsprechend eingerichteten Abteilung im Unternehmen oder externen Call Centern werden dabei alle Kunden, die ein Produkt gekauft oder eine

Dienstleistung in Anspruch genommen haben, sechs bis acht Wochen nach dem Kauf bzw. der Nutzung angerufen und nach ihren Erfahrungen befragt.

Wird dabei eine Beschwerde erfasst, wird ein strukturierter Prozess in Gang gesetzt. Die Beschwerde wird an die zuständigen Stellen im Unternehmen übermittelt und ein Termin festgelegt, an dem die Beschwerde bearbeitet sein muss. Nach erfolgter Bearbeitung wird der Kunde erneut kontaktiert und nach seiner Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung und dem Ergebnis befragt. Ist er mit der Bearbeitung oder dem Ergebnis nicht zufrieden, wird die Beschwerde automatisch an die nächsthöhere Beschwerdeinstanz im Unternehmen eskaliert. Als Paradebeispiel für weit reichende Eskalationsinstanzen wird Rank Xerox angeführt. Dort erreicht eine Beschwerde spätestens nach 72 Stunden den Vorstand, wenn sie nicht vorher für den Kunden zufrieden stellend gelöst werden konnte.

Da in Unternehmen die Zahl der zu bearbeitenden Beschwerden schnell zunehmen kann, ist es notwendig, solch komplexe Prozesse EDV-gestützt zu

implementieren. Dabei sollten die eingesetzten Systeme alle Schritte von der Beschwerdeannahme (sowohl Inbound als auch Outbound) über die Erfassung und Zuordnung der Beschwerden zu einem Beschwerdeträger bis hin zu Terminverfolgung und Eskalation unterstützen.

Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion

Entscheidend für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement ist es, eingehende Beschwerden schnell und umfassend zu




BOREK | media

DIREKTMARKETING | PREPRESS | DATENMANAGEMENT | DIGITALDRUCK | DRUCK | NEUE MEDIEN | WAREHOUSING | VERLAGE

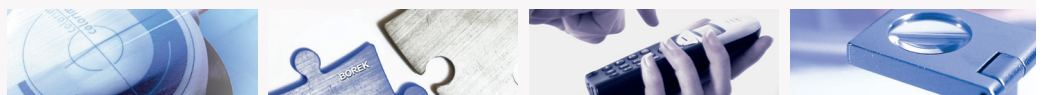
www.borekmedia.de

Dienstleistungen für den Dialog

Medienneutrales Datenmanagement für Ihren Erfolg! Von professioneller Mailingproduktion bis zur internetgesteuerten Prozessoptimierung. Online und Offline.

Alles aus einer Hand!

BOREK Kommunikation GmbH · Kocherstraße 2 · 38120 Braunschweig · Tel.: 05 31/28 58-0 · Fax 05 31/28 58-240 · dialog@borekmedia.de



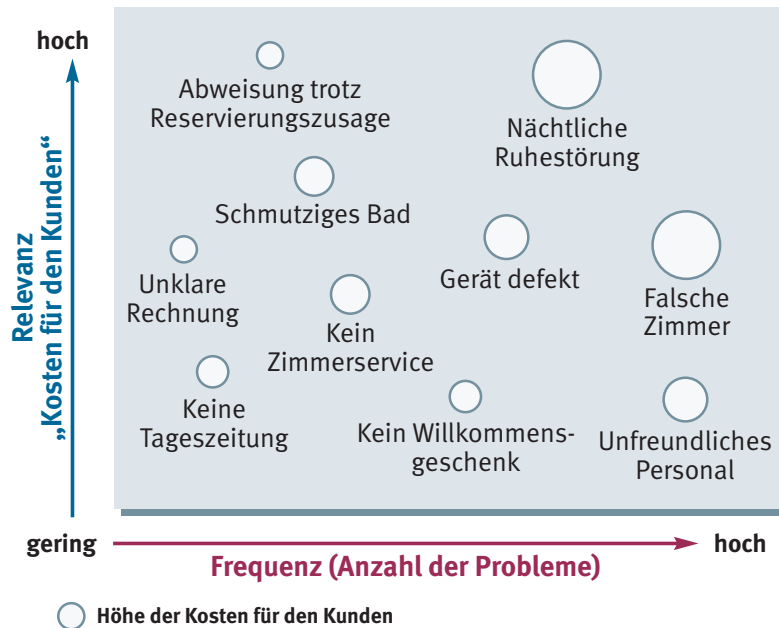


Abb. 4: Frequenz-Relevanz-Matrix aus dem ikMS (ikMS, 2001).

bearbeiten. Wichtig für eine erfolgreiche Beschwerdebearbeitung ist die Art der Beschwerdeannahme und vor allem die Schnelligkeit, mit der auf die Beschwerde reagiert wird. Zornige Kunden werden von den Unternehmen in der Regel selbst produziert. In einem ersten Schritt sind die Bearbeitungsprozesse eindeutig zu definieren und zudem festzulegen, wer für die Bearbeitung der Beschwerde „zuständig“ ist und welche Befugnisse er bei der Bearbeitung hat. Ebenfalls festgelegt werden Eskalationswege und Zeitpunkte, zu denen die Beschwerdeverantwortlichen an die Bearbeitung „erinnert“ werden (internes Mahnwesen). Aufgrund der Komplexität der Prozesse und der Vielfalt der Zuständigkeiten ist auch hier die Unterstützung durch die EDV fast zwingend erforderlich.

Sind diese Prozessvoraussetzungen erfüllt, werden Standards für die Beschwerdebearbeitung definiert. So wird z.B. festgelegt, wie hoch der Anteil der Beschwerden sein sollte, der beim ersten Kontakt gelöst und abgeschlossen sein soll. Ein hoher Standard (70–90 Prozent) setzt voraus, dass die Personen, die Beschwerden annehmen, über entsprechendes Know-how, aber auch über entsprechende Befugnisse zur Bearbeitung der Beschwerden verfügen. Weiterhin wird festgelegt, dass mindestens 90 Prozent

aller Beschwerden innerhalb eines Zeitraums von maximal sieben Arbeitstagen bearbeitet sein müssen. Dabei soll die Bearbeitung so erfolgen, dass daraus in nicht mehr als drei bis fünf Prozent der Fälle neue Beschwerden entstehen und die interne Mahnquote deutlich unter fünf Prozent bleibt.

Bleibt zu erwähnen, dass der Gebrauch von standardisierten Beschwerdereaktionen (Textbausteine), das fehlende Eingehen auf die individuelle Situation des Beschwerdeführers sowie unfaire Reaktionen der Personen, die Beschwerden annehmen, ein erfolgreiches Beschwerdemanagement von vornherein verhindern.

Beschwerdeanalyse

Wichtige Informationen für die Optimierung der internen Prozesse werden bei der abschließenden Analyse der Beschwerden extrahiert. Entscheidend für den Erfolg sind qualitativ hochwertige Analysen und Reportingsysteme, mittels derer die extrahierten Informationen für die verantwortlichen Stellen in geeigneter Weise aufbereitet werden können. Wesentliche Kenngrößen in der Beschwerdeanalyse sind die Frequenz, mit der Beschwerden auftreten, und die Relevanz, d.h. die Kosten, die durch die Beschwerdeursache beim Kunden entstehen. Im

ikMS (imagin Kundenmanagement System) sind entsprechende Auswertungsalgorithmen und Reportingfunktionen wie z.B. die Frequenz-Relevanz-Matrix und das Frequenz-Relevanz-Portfolio oder auch so genannte Defizit-Matrizen implementiert.

Werden die ermittelten Informationen in die entsprechenden Kanäle des Qualitätsmanagements (Quality task forces, Quality circle) eingespeist, können die Ursachen für die Beschwerden zielgerichtet und schnell beseitigt werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Beschwerden sind Chancen: Chancen, unzufriedene und damit in ihrer Loyalität gegenüber dem Unternehmen gefährdete Kunden auch für die Zukunft zu binden. Entscheidend hierfür ist es, zunächst die Wege für Beschwerden in das Unternehmen zu öffnen, gleichzeitig aber auch Prozesse zu initiieren, mittels derer das Unternehmen auch alle Möglichkeiten nutzt, um proaktiv auf seine Kunden zuzugehen und damit die Zahl der „unvoiced complaints“ zu reduzieren.

Im zweiten Schritt gilt es, die erfassten Beschwerden schnell und zur Zufriedenheit sowohl der Kunden als auch des Unternehmens zu bearbeiten. Abschließend müssen die Informationen, die in den Beschwerden enthalten sind, extrahiert und im Rahmen eines optimalen Reportings an die verantwortlichen Stellen im Unternehmen geleitet werden. Gelingt es, das Beschwerdemanagement effizient und kundenorientiert zu gestalten, bleiben auch zeitweise unzufriedene Kunden dem Unternehmen langfristig erhalten. ■

VORSCHAU

In der nächsten DIREKT MARKETING erfahren Sie, wie sich Kundenzufriedenheit positiv auf die Loyalität auswirkt und damit das Überleben des Unternehmens langfristig sichert. Untersucht wird vor allem, wie Kunden(un)zufriedenheit entsteht und welche Einflussmöglichkeiten es gibt. Darüber hinaus zeigt Ihnen der Autor, welche innovativen Instrumente es im modernen Kundenzufriedenheitsmanagement gibt und welche Wirkungen damit erzielt werden.

Von Dr. Markus Mierzwa*

Kundenzufriedenheit verstehen und effektiv steigern

TEIL 2
Ein Unternehmen kann nur dann langfristig überleben, wenn es ihm gelingt, die Kunden mit seinen Leistungen zufrieden zu stellen und zum Wiederkauf von Produkten oder der erneuten Inanspruchnahme von Dienstleistungen zu bewegen. Das Ziel ist die Steigerung der Loyalität, der Weg dorthin führt über ein effektives und effizientes Kundenzufriedenheitsmanagement.

In einer von Verdrängungswettbewerb und Käufermärkten gekennzeichneten Zeit hat sich das Bestreben, vorhandene Kunden langfristig zu binden, als wesentliche unternehmerische Zielgröße neben dem ständigen Kampf um neue Kunden etabliert. In Zitaten wie „Es ist ökonomischer, unzufriedene Kunden zufrieden zu stellen, als neue Kunden zu gewinnen.“ oder „Die Erhöhung der Kundenbindung um zehn Prozent geht mit einer Erhöhung des Deckungsbeitrags um sieben Prozent einher.“ wird diese Entwicklung sichtbar. Da die Loyalität der Kunden wesentlich durch ihre Zufriedenheit beeinflusst wird, ist es nicht überraschend, dass das Ziel, die Kundenzufriedenheit (und damit die Loyalität) nachhaltig zu steigern in keiner Unternehmensstrategie fehlt. Die effektivste wählbare Wachstumsstrategie basiert folglich auf zwei zentralen Säulen: Bindung der vorhandenen und Eroberung neuer Kunden.

Kundenloyalität, -zufriedenheit und -bindung

Die häufig synonyme Verwendung der Begriffe Kundenloyalität und Kundenbindung suggeriert, dass zwischen den Be-

griffen kein Unterschied besteht. Dies ist jedoch nicht richtig.

Loyal ist ein Kunde, wenn er aus Überzeugung ein Produkt wiederholt gekauft hat (z.B. weil er in der Vergangenheit mit der Nutzung sehr zufrieden war) und zudem die Absicht äußert, dieses Produkt auch in Zukunft wieder zu kaufen. Neben dem loyalen Verhalten wird zusätzlich eine positive Einstellung zu einem Produkt (Marke) beim Kunden gefordert. Diese dient auch zur Unterscheidung der „echten“ von der eher „zufälligen“ Loyalität, die z.B. dadurch entstehen kann, dass ein Kunde keine echte Alternative zu einem Anbieter hat (Monopolsituation): Er kauft immer wieder beim gleichen Anbieter – aber nicht weil er überzeugt ist, sondern weil er mangels Angebot nicht anders kann oder weil es ökonomisch unsinnig wäre, z.B. bei dauerhaften Niedrigpreisen. Kundenloyalität ist ausschließlich aus Nachfragersicht definiert.

Weiter gefasst ist der Begriff Kundenbindung. Hier wird zusätzlich die Anbieterseite berücksichtigt. Dementsprechend müssen auf Nachfrager- und auf Anbieterseite Gründe für die Fortführung der Geschäftsbeziehung vorhanden sein. Von Anbieterseite sind im Rahmen der

Kundenbindung alle Aktivitäten zu berücksichtigen, die auf die Bindung bereits vorhandener Kunden gerichtet sind.

Verhaltensweisen loyaler Kunden

Konsumenten verhalten sich häufig Produkten und Marken gegenüber loyal. Bei vielen Gütern des täglichen Bedarfs, wie z.B. Waschmittel, Zigaretten oder Kaffee, kaufen sie immer wieder die gleichen Produkte, weil sie wissen, dass diese ihren Anforderungen entsprechen. Falls nicht gravierende Qualitätsmängel auftreten, gibt es normalerweise keinen Grund, den Anbieter zu wechseln. Eine Ausnahme hiervon bilden die so genannten „Variety Seekers“, die – sei es aus Neugier oder weil sie bereits aus dem bloßen Wechsel eines Anbieters einen Nutzen ziehen – sich immer wieder neu orientieren.

Eine weitere Verhaltensweise loyaler Kunden ist eine deutlich geringere Preisensibilität. Loyale Kunden vergleichen beim Kauf Preise nicht in gleichem Umfang mit denen ähnlicher Produkte, wie dies bei nicht loyalen Kunden der Fall ist. Bei loyalen Kunden ist auch die Nutzung von Cross-Selling-Potenzialen mit geringeren Kosten verbunden als bei nicht loyalen, da sie bereits von einem Anbieter überzeugt sind.

Eine wichtige Eigenschaft loyaler Kunden ist auch die Bereitschaft zur Weiterempfehlung, die auf die innere Überzeugung bezüglich eines Produktes oder einer Dienstleistung zurückgeht. Gelingt es einem Anbieter, seine Kunden in hohem Maße von seinen Produkten zu überzeugen, hat er bereits einen großen Schritt für die Erschließung zusätzlicher Kundenpotenziale durch Weiterempfehlung seiner bestehenden Kunden getan.

Kundenzufriedenheitstheorien

Bis heute existiert keine allgemein anerkannte Theorie dazu, wie Kundenzufriedenheit eigentlich entsteht. Die drei am häufigsten genannten Ansätze sind:

- das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma)
- die Equity-Theorie
- die Attributionstheorie.

Der am weitesten verbreitete und auch allen Messkonzepten von imagin

zugrunde liegende Theorieansatz ist das C/D-Paradigma (s. Abb. 1, S. 13). Weil das Verständnis der Zusammenhänge unabdingbar für eine effiziente Arbeit an der Kundenzufriedenheit ist, wird dieser Theorieansatz nachfolgend kurz dargestellt.

Nach diesem Modell vergleicht der Konsument die erhaltene Leistung mit seinen Erwartungen, die auf Erfahrungen in der Vergangenheit zurückgehen. Die Erwartung wird als Kenntnis über die Leistungsfähigkeit eines Produktes definiert. Die Wege, auf denen der Konsument diese Kenntnis erlangen kann, sind vielfältig. Grundlage kann die eigene Verwendung des gleichen oder eines ähnlichen (Wettbewerbs)Produktes sein, aber auch Werbeversprechen oder Erfahrungen anderer Konsumenten.

Die Höhe der Abweichung zwischen Erwartung und Leistung bestimmt den Grad der (Un)Zufriedenheit. Entscheidend ist jedoch, dass ein Anbieter in der Regel nur einen Faktor der Gleichung, die eigene Leistung, beeinflussen kann. Als Konsequenz hieraus folgt: Steigen bei gleicher Leistung eines Anbieters die Erwartungen der Konsumenten, z.B. durch den Eintritt neuer Wettbewerber oder durch unrealistische Versprechen in der Werbung, sinkt die Zufriedenheit der Konsumenten automatisch ab.

Gezeigt werden soll dies am Praxisbeispiel Tankstelle. Einem Tankstellenpartner werden die Ergebnisse der letzten Kundenzufriedenheitsmessung für seine Tankstelle überreicht. Verwundert stellt er fest, dass seine Werte erheblich niedriger ausgefallen sind als im Vorjahr. Und das, obwohl er sein Personal wie jedes Jahr intensiv geschult hat und die Tankstelle auch bezüglich Sauberkeit und Angebot den gewohnten Standard bietet. Im Rahmen der detaillierten Analyse vor Ort wurden die Ursachen für die schlechten Werte ermittelt. Hierbei wurde festgestellt, dass durch erhebliche Veränderungen im direkten Wettbewerbsumfeld – u.a. die Modernisierung einer zuvor schäbigen, nicht markengebundenen Tankstelle und die Eröffnung einer neuen modernen Markentankstelle schräg gegenüber – die Erwartungen der Kunden erheblich gestiegen sind. Seine Leistungen sind unverändert geblieben. Nach dem C/D-Paradigma muss die Kundenzufriedenheit sinken.

Equity-Theorie

Die gelegentlich auch als Gerechtigkeits-Paradigma bezeichnete Equity-Theorie basiert ebenfalls auf einem Vergleich. Der Konsument beurteilt die Kosten (monetäre Größen, aber auch Zeiteinsatz u.Ä.) und den dafür erzielten Nutzen unter dem Aspekt Gerechtigkeit. Empfindet er das Verhältnis „eigener Einsatz“ zu erhaltenem Nutzen als fair, ist er zufrieden. Empfindet er es als ungerecht, ist er unzufrieden.

Attributionstheorie

Kern dieser Theorie ist die Annahme, dass Konsumenten nach Gründen für den Erfolg oder Misserfolg eines Kaufes suchen und die Ursachen anhand eines mehrdimensionalen Schemas ordnen. Die (Un)Zufriedenheit nach dem Konsum hängt dann von den ermittelten Ursachen ab.

Verhaltensweisen (un)zufriedener Kunden

Die Reaktion (un)zufriedener Kunden ist von der Theorie unabhängig und äußert sich auf unterschiedlichste Art und Weise.

Idealerweise ist ein Konsument zufrieden und kauft erneut beim selben Anbieter. Ist er sehr oder außerordentlich zufrieden – also von einem Anbieter überzeugt –, dann wirbt er bei Freunden und Bekannten oder wann auch immer er gefragt wird für diesen Anbieter. Ist er (sehr) unzufrieden, reagiert er je nach Stärke seiner Loyalität mit Abwanderung, Inaktivität oder Beschwerde. Auf jeden Fall wird er seine Unzufriedenheit anderen mitteilen. Fatalerweise tut er dies deutlich häufiger – bis zu 17 Mal –, als wenn er zufrieden ist (maximal drei bis fünf Mal). Eine ausführliche Darstellung dieser Zusammenhänge findet sich im ersten Beitrag dieser Serie (s. DIREKT MARKETING 06/02, S. 20 ff).

Kundenloyalität durch Kundenzufriedenheit

Dass eine höhere Kundenzufriedenheit zu höherer Loyalität führt und damit auch zum Unternehmenserfolg maßgeblich beiträgt, ist heute allgemein anerkannt. Uneinigkeit herrscht allerdings nach wie vor hinsichtlich des funktionalen Zusammenhangs zwischen den beiden Größen. Während einige Forschervon einer Funktion



mit einem breiten sattelförmigen Indifferenzbereich bei niedriger und mittlerer Zufriedenheit ausgehen, vermuten andere einen konvexen oder s-förmigen und bei niedriger Wettbewerbsintensität sogar einen konkaven Zusammenhang zwischen den beiden Größen. Allen gemeinsam ist jedoch die Aussage, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität gibt. Da loyale Kunden ihrem Anbieter die Treue halten, diesen weiterempfehlen und außerdem weniger preissensibel sind, steigt mit der Loyalität auch der wirtschaftliche Erfolg.

Einem effizienten Management der Kundenzufriedenheit kommt somit eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu.

Messung und Management der Kundenzufriedenheit

Für ein effizientes Management der Kundenzufriedenheit ist die Information darüber, in welchen Bereichen die Erwartungen der Kunden erfüllt oder sogar übertroffen werden und in welchen nicht, eine notwendige Bedingung. Aus diesem Grund steht die Messung der Kundenzufriedenheit (Ermittlung des Ist-Zustands) am Anfang eines jeden Kundenzufriedenheitsmanagements.

Im Rahmen einer fundierten Prozessanalyse wird der Leistungserstellungsprozess detailliert untersucht, das Loyalitätskonzept entwickelt und der Fragebogen generiert. Dieser dient bei der strategischen Messung der Kundenzufriedenheit als Messinstrument. Aufbauend auf der Messung

erfolgt die Berechnung der Kundenzufriedenheitswerte und mit der Ermittlung des Handlungsbedarfs wird die Basis für die Steigerung der Kundenzufriedenheit geschaffen. Die Erarbeitung von Standards zur Beseitigung des Handlungsbedarfs ist ein weiterer wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer höheren Kundenzufriedenheit. Die Wirksamkeit der erarbeiteten Maßnahmen wird im Rahmen von prozessintegrierten Messungen ständig überprüft. Mit der Wiederholung der strategischen Messung in regelmäßigen Abständen wird den Veränderungen der Kundenerwartungen Rechnung getragen und der Kreislauf des Kundenzufriedenheitsmanagements geschlossen.

■ Prozessanalyse

In der Vergangenheit wurde der Prozesscharakter der Leistungserbringung häufig nicht ausreichend beachtet. Es ist aber offensichtlich, dass ein Konsument an vielen unterschiedlichen Punkten (zeitlich und räumlich) auf die Leistungen eines Anbieters treffen kann. Je nach Branche können dies z.B. Verkaufsräume (Tankstellen, Lebensmitteleinzelhandel, Automobilhändler), Personal (Verkäufer, Kundenberater, Servicepersonal), Produkte/Dienstleistungen, Lieferanten (Tankwagenfahrer bei der Anlieferung von Heizöl) oder eine Telefonhotline sein, aber auch Rechnungen, Prospektmaterial und Werbung. An allen diesen Kontaktpunkten entsteht Kundenzufriedenheit – oder eben auch nicht. Deshalb ist es für die Entwicklung eines Messinstruments für die Kundenzufriedenheit notwendig, zunächst diese Kundenkontaktpunkte detailliert zu

analysieren. In der Praxis werden hierzu zwei Workshops organisiert, einer mit Experten des Anbieters und der zweite mit ausgewählten Kunden. Im ersten Schritt steht bei beiden Workshops die Ermittlung aller vorhandenen Kontaktpunkte im Mittelpunkt. Im zweiten Schritt werden die Kontaktpunkte entsprechend ihrer Bedeutung aus Konsumentensicht gewichtet und anschließend in einzelne Leistungen zerlegt. Der Leistungsbereich Hotelempfang setzt sich z.B. zusammen aus

- der Freundlichkeit des Personals
- der Ansprechbarkeit bei Fragen
- der Erreichbarkeit
- der Sauberkeit
- der Übersichtlichkeit
- der Schnelligkeit der Bedienung.

Ergebnis beider Workshops ist je eine Liste mit einzelnen Leistungen, die am jeweiligen Kontaktpunkt erbracht werden. Bereits aus dem Vergleich dieser Listen können erste Anhaltspunkte für Unterschiede in den Sichtweisen von Kunden und Experten gewonnen werden.

Ein weiteres wesentliches Element dieser Workshops ist die Entwicklung des Loyalitätskonzepts. Nur wenn die Bemühungen um eine Steigerung der Kundenzufriedenheit auf die Zielgröße Kundenloyalität ausgerichtet sind, kann ein effizientes Kundenzufriedenheitsmanagement gewährleistet werden.

Im Expertenworkshop wird zusätzlich entschieden, welche Art von Benchmark verwendet werden soll. Ein gemessener Kundenzufriedenheitswert ist nur dann wirklich aussagekräftig, wenn er an einer geeigneten Benchmarkgröße relativiert wird. Ideal, aber häufig schwer zu realisieren, ist die Einbeziehung von Kunden des Wettbewerbs als externer Benchmark. In großen Organisationen (Filibetriebe wie z.B. Tchibo, Rewe oder Metro, Aral oder DEA-Tankstellen, Hotelketten) wird deshalb häufig der Durchschnitt über alle Niederlassungen als interner Benchmark verwendet. Der Pächter der Tankstelle A vergleicht dann seine Zufriedenheitsergebnisse mit dem Durchschnitt aller anderen Teilnehmer.

Die Ergebnisse beider Workshops bilden die Grundlage für die Entwicklung des Fragebogens.

■ Strategische Messung der Kundenzufriedenheit

Im Rahmen der strategischen Messung werden alle Leistungen bewertet und zusätzlich die Loyalität erfragt. Idealerweise sollten die Kunden direkt nach dem Konsumerlebnis befragt werden. Um auch Veränderungen in den Kundenerwartungen frühzeitig zu erfassen und in die folgenden Messungen einbeziehen zu können, sollte die strategische Messung regelmäßig wiederholt werden.

■ Berechnung der Kundenzufriedenheitswerte und Ermittlung des Handlungsbedarfs

Im ersten Schritt werden die Zufriedenheitswerte und die entsprechenden Benchmarkwerte berechnet. Danach werden die einzelnen Leistungen mittels Faktorenanalyse aus Kundensicht zu so genannten Leistungsbereichen gruppiert. Hier spiegelt sich die Wahrnehmung der Kunden bezüglich der Kontaktpunkte wider. Im nächsten Schritt wird der Einfluss der einzelnen Leistungsbereiche auf die Loyalität regressionsanalytisch ermittelt (s. Abb. 2).

Ein weiterer zentraler Punkt in der Analysephase ist die Ermittlung des Handlungsbedarfs. Mittels eines mathematischen Algorithmus werden aus den einzelnen Leistungen diejenigen fünf bis acht herausgefiltert, bei denen die Abweichung vom Benchmark am größten ist und die gleichzeitig einen hohen Einfluss auf die Loyalität haben. Damit wird sichergestellt, dass im Rahmen des Kundenzufriedenheitsmanagements die Mittel so effektiv wie möglich eingesetzt werden. In gleicher Weise wie der Handlungsbedarf werden aus motivationalen Gründen auch die Stärken eines Anbieters ermittelt.

■ Festlegung von Standards

Um sicherzustellen, dass der Handlungsbedarf dauerhaft beseitigt wird, empfiehlt es sich, im nächsten Schritt Standards zu definieren. Als Standard wird ein Leistungsversprechen bezeichnet, mit dem die Mindestqualität eines Leistungselements definiert wird. Beispiele für solche Standards sind:

- Das Telefon darf maximal dreimal klingeln, bis sich jemand meldet.
- Jedem Kunden wird ein verbindlicher Liefertermin für sein Heizöl genannt.
- Die Mitarbeiter der Tankstelle tragen immer Dienstkleidung.

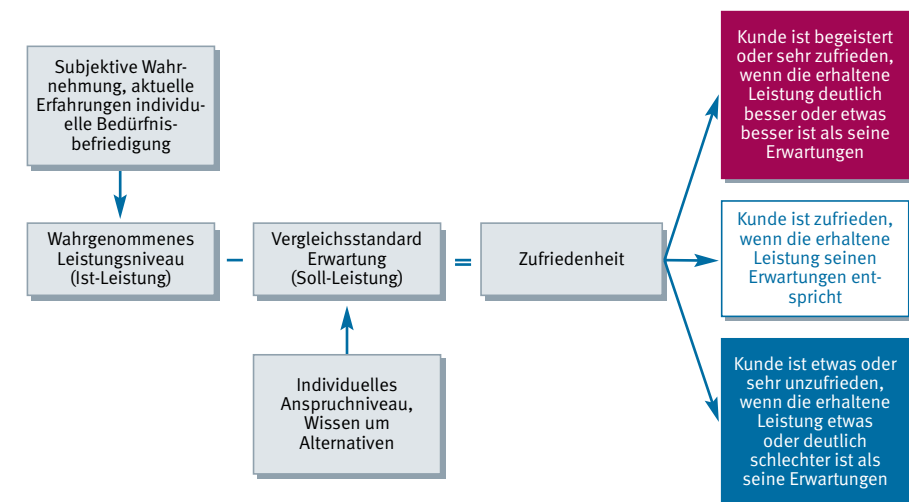


Abb. 1: Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma.

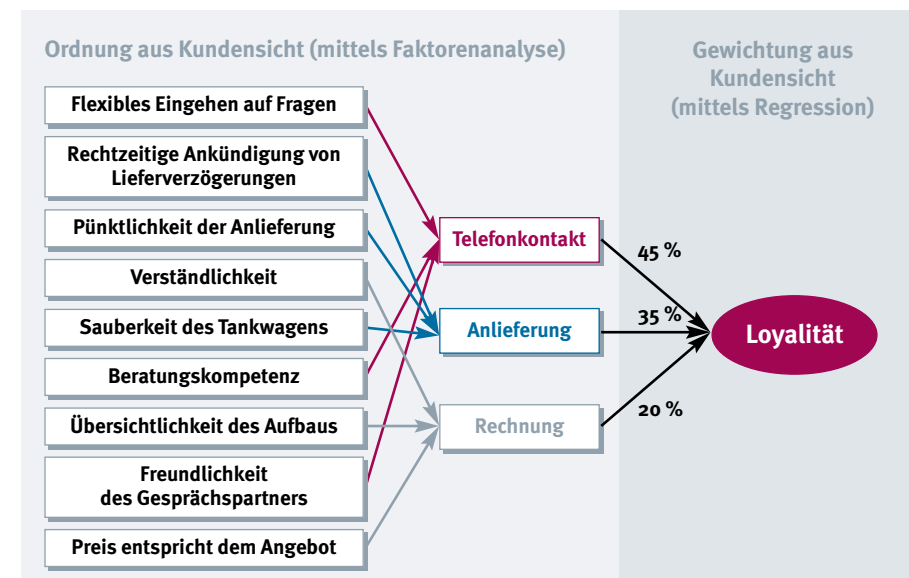


Abb. 2: Ermittlung der Leistungsbereiche und ihrer Bedeutung für die Loyalität.

- Jedem Kunden, der sein Auto in einer Werkstatt abgibt, wird ein Ersatzfahrzeug angeboten.
- **Prozessintegrierte Messung der Kundenzufriedenheit**

Für die strategische Messung der Kundenzufriedenheit muss der gesamte Leistungserstellungsprozess abgebildet und die Kunden müssen zu allen Einzelleistungen befragt werden. Deshalb sind solche Untersuchungen häufig sehr umfangreich. Um die Kunden nicht ständig mit zeitaufwändigen Befragungen zu belästigen, ist es sinnvoll, in regelmäßigen, aber kurzen prozessintegrierten Befragungen die zur Beseitigung des Handlungsbedarfs definierten Standards zu überprüfen. Dadurch wird der Aufwand bei den Kunden deutlich reduziert und

trotzdem sichergestellt, dass dieser dauerhaft beseitigt wird.

Innovative Instrumente im Kundenzufriedenheitsmanagement

Ein klar strukturierter Prozess, in dessen Rahmen die Datenbasis für ein effektives Kundenzufriedenheitsmanagement geschaffen wird, reicht jedoch heute nicht mehr aus, um langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern. Hierzu müssen innovative Instrumente im Kundenzufriedenheitsmanagement eingesetzt werden. Eine kleine Auswahl solcher Instrumente wird nachfolgend beschrieben.

Wie bereits im ersten Beitrag dieser Reihe ausführlich dargestellt, muss das Beschwerde- und Anregungsmanagement

TERMIN Positiver Umgang mit Reklamationen

Gehören Sie auch zu denjenigen, für die ein reklamierender Kunde ein rotes Tuch ist? Wollen Sie wissen, wie Sie eine Reklamation zur Zufriedenheit aller abwickeln? Dann zeigt Ihnen dieses Reklamationsseminar, wie Sie Ihren Kunden trotz (oder gerade wegen) einer Reklamation an Ihr Unternehmen binden. Dieses praxisorientierte Seminar ist für alle gedacht, die mit Reklamationen konfrontiert werden und dabei sowohl den Kunden als auch das Unternehmen zufrieden stellen müssen.

- Themenauswahl:
- Erstkontakt mit dem unzufriedenen Kunden
 - Zugeständnisse wirksam unterbreiten
 - „Killerphrasen“ vermeiden
 - kleines psychologisches 1 x 1 für den Umgang mit schwierigen Kunden
 - 27. Juli 2002 in München
 - Preis: 175 € zzgl. MwSt.

WEITERE INFORMATIONEN:
Tel. 0 87 52/86 95 39,
www.weiss-seminare.com

konsequent in die Bemühungen zur Steigerung der Zufriedenheit integriert werden. Bei jedem Kontakt, der von Anbieterseite zum Kunden aufgenommen wird, muss diesem aktiv die Möglichkeit geboten werden, Anregungen und Beschwerden zu äußern und schnell Hilfe zu erhalten. So wird aus dem Monolog (Befragung) mit dem Kunden ein Dialog zwischen Geschäftspartnern.

Werden bei den Befragungen gravierende Beschwerden erfasst, ist es außerdem sinnvoll, kurze und direkte Wege zu den verantwortlichen Stellen im Unternehmen zu schaffen. Hierzu haben sich in der Praxis so genannte „Red Flags“ als geeignet erwiesen. Auf speziell hierfür entwickelten Formularen trägt der Call Center Agent – falls der Beschwerdeführer hierfür die Erlaubnis gegeben hat – den Grund für Unzufriedenheit, Anschrift und Telefonnummer ein und übermittelt das Formular per Fax oder E-Mail an die dafür zuständige Stelle im Unternehmen. Auf diesem Weg erreicht eine Beschwerde innerhalb von wenigen Stunden den richtigen Ansprechpartner. Dieser hat sofort die Möglichkeit, den Kunden zu einem konkreten Anlass zu kontaktieren und die Ursache für die Beschwerde auf der Beziehungsebene zu beseitigen. Beim Einsatz dieses Instruments ist immer darauf zu achten, dass es nur in Ausnahmefällen angewendet wird, da sonst die Wirksamkeit schnell nachlässt. Die Definition strenger Anwendungskriterien für den Einsatz ist für den Erfolg maßgeblich.

Werden die Ergebnisse für die einzelnen Zielgruppen innerhalb des Unternehmens spezifisch aufbereitet, erleichtert dies die Motivation der Mitarbeiter zur Beseitigung des Handlungsbedarfs. Eine bewährte Darstellungsform hierzu sind Portfolios (s. Abb. 3). In einem Beziehungsportfolio wird jeder einzelne Kunde in ein Portfolio mit den Achsen Gesamtzufriedenheit und Gesamtloyalität eingetragen.

Die Kunden im I. Quadranten sind mit den Leistungen eines Anbieters sehr zufrieden und deshalb loyal. Im II. Quadranten finden sich die Kunden, die zwar unzufrieden, aber trotzdem loyal sind. Diese Kunden sind als Nachfrager „gefangen“, da sie trotz Unzufriedenheit nicht den Anbieter wechseln können. Gründe hierfür können sein:

- fehlender Wettbewerb
 - hohe Wechselbarrieren (z.B. durch hohe Kosten)
 - hohes Wechselrisiko (Kunde weiß nicht, ob ein neuer Anbieter besser ist)
- Durch geringe Loyalität und gleichzeitig geringe Zufriedenheit zeichnen sich Kunden im III. Quadranten aus. Sie sind konsequent und wollen die Geschäftsbeziehung beenden. Bleiben noch die Kunden im IV. Quadranten. Obwohl sehr zufrieden, sind sie wenig loyal. Diese Kunden reizt der Wechsel, weshalb sie auch als „Variety Seekers“ bezeichnet werden.

Von diesem Beziehungsportfolio werden außerdem zwei spezielle Varianten eingesetzt. Sind z.B. mehrere Personen aus einem Buying-Center am Kaufentscheidungsprozess beteiligt und auch befragt worden, können diese Personen in ein einziges Portfolio eingetragen werden. Bedingung hierfür ist, dass zusätzlich Informationen bezüglich der Einflussmöglichkeiten im Entscheidungsprozess erhoben werden (Mitentscheider, Beeinflusser, Alleinentscheider). Diese Information wird bei der Eintragung ins Portfolio als Gewichtungsfaktor verwendet. Durch Verbinden der Punkte entsteht eine Fläche, deren Lage im Portfolio die Qualität der Beziehung zwischen der Entscheidergruppe und dem Anbieter symbolisiert.

In der zweiten Variante werden alle Einzelportfolios in einem Gesamtportfolio aggregiert. Dadurch entsteht ein Portfolio, in dem jeder einzelne Kunde als Punkt in einem der vier Quadranten eingetragen ist. Da die Gesamtzahl der Kunden bekannt ist, kann durch einfaches Auszählen der prozentuale Anteil der Kunden in einem Quadranten bestimmt werden.

Wurde ein externer Benchmark verwendet und damit auch Wettbewerbskunden befragt, liefert ein Vergleich der Prozentzahlen Rückschlüsse auf strategische Stärken und Schwächen im Wettbewerb.

Kernabsicht bei der Erstellung eines Beziehungsportfolios ist es, dem Kundenverantwortlichen (Key-Account) gefährdete Kundenbeziehungen aufzuzeigen und ihn dazu zu motivieren, diese in Ordnung zu bringen, bevor die Kunden zum Wettbewerber abwandern.

Im Prozessportfolio sind alle Erfahrungen und Erlebnisse zusammengefasst, die Kunden mit Produkten oder Dienstleis-

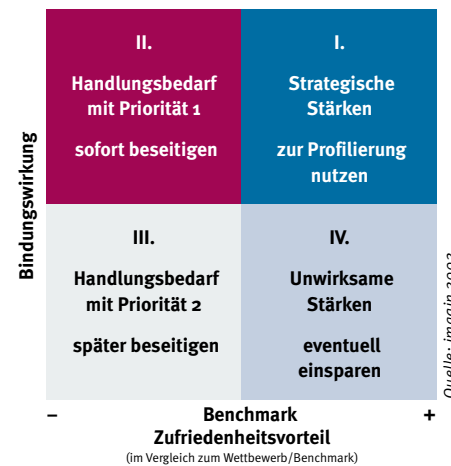


Abb. 3: Handlungsbedarf auf Produkt-/Prozessebene.

tungen eines Anbieters in der Vergangenheit gemacht haben. Das Portfolio wird durch die Achsen Bindungswirkung (durch ein Produkt oder Dienstleistung) und den Zufriedenheitsvorteil bzw. -nachteil relativ zum Wettbewerb aufgespannt.

Die Bedeutung der einzelnen Quadranten unterscheidet sich von denen des Beziehungsportfolios. Da auf der X-Achse die Zufriedenheitsvor- bzw. -nachteile relativ zum Wettbewerber aufgetragen sind, signalisieren die Quadranten links und rechts vom Benchmarkwert strategische (Wettbewerbs)Vor- oder -nachteile. Finden sich Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters im I. Quadranten, handelt es sich um strategische Stärken. Je größer der Vorteil, desto höher ist die differenzierende Wirkung im Wettbewerb.

Strategische Schwächen zeichnen sich durch hohe Bindungswirkung bei hoher negativer Abweichung vom Benchmark bezogen auf die Zufriedenheit aus. Viele Produkte oder Dienstleistungen in diesem Feld signalisieren dringenden Handlungsbedarf, da ein baldiger Verlust dieser Kunden zu befürchten ist. Handlungsbedarf, der nicht sofort beseitigt werden muss, findet sich im III. Quadranten. Er führt nur in seltenen Fällen zur Abwanderung der betroffenen Kunden.

Niedrige Bindungswirkung bei hoher Zufriedenheit (IV. Quadrant) deutet auf nicht wettbewerbswirksame Stärken hin und damit möglicherweise auf eine falsche Allokation der Mittel. Folgerichtig wäre die Einsparung dieser Mittel zu empfehlen. Sinkt daraufhin die angebotene Leistung unter einen Schwellenwert (vor

allem in reifen Märkten, in denen alle Anbieter die Kundenerwartungen in etwa gleich erfüllen), entsteht wieder ein für die Kunden sichtbares Leistungsgefälle und die Kunden wandern zum Wettbewerb ab.

Zusammenfassung und Ausblick

Bevor ein effektives Kundenzufriedenheitsmanagement realisiert werden kann, muss geklärt werden, welche Mechanismen bei der Entstehung der Kundenzufriedenheit wirksam sind. Da ein Anbieter zwar seine eigene Leistung nicht, aber die Erwartungen seiner Kunden beeinflussen kann, muss ermittelt werden, wo ein Anbieter die Erwartungen seiner Kunden erfüllt und bei welchen Leistungen ihm dies nicht gelingt.

Als Instrument hierfür dient die Messung der Kundenzufriedenheit. Effektiv kann das Kundenzufriedenheitsmanagement nur dann sein, wenn die Bedeutung der einzelnen Leistungen für die Steigerung der Kundenloyalität (Zielgröße) bekannt ist. Deshalb muss die Kundenloyalität in der Messung ebenfalls ermittelt werden. Für die Bewertung der Zufriedenheitsergebnisse ist eine Vergleichsgröße notwendig, die in Form eines Benchmarks erhoben wird. Diese Größe ist auch für die Bestimmung des Handlungsbedarfs von zentraler Bedeutung. Um die Kundenzufriedenheit nachhaltig zu steigern, müssen weiterhin innovative Instrumente zum Einsatz kommen. Hierzu zählen vor allem die Integration des Beschwerde- und Anregungsmanagements und die konsequente Beseitigung des Handlungsbedarfs. Eine zielgruppengerechte Darstellung des Handlungsbedarfs auf unterschiedlichen Ebenen steigert die Motivation zu dessen Beseitigung bei den betroffenen Mitarbeitern. ■

VORSCHAU

Kern des dritten und letzten Teils wird die Arbeit mit den Ergebnissen einer Kundenzufriedenheitsmessung sein. Hierzu werden zunächst konkrete Beispiele für Ergebnisse und deren Deutung dargestellt. Abschließend wird an einem Beispiel erläutert, wie im Rahmen eines strukturierten Prozesses konkrete Maßnahmen zur Beseitigung des ermittelten Handlungsbedarfs erarbeitet werden können.

Von Dr. Markus Mierzwa*

Kreislauf der permanenten Verbesserungen

Kundenzufriedenheit effektiv steigern



TEIL 3 Zahlenfriedhöfe – wer kennt sie nicht, die dicken Wälzer mit einer Unmenge von Kreuztabellen? Nur aufs Höchste motivierte und mit dem Ziel „Steigerung der Kundenloyalität“ infizierte Mitarbeiter sind gewillt, sich in diese Zahlenberge hineinzuwühlen, um daraus die Essenz zu extrahieren, mittels derer die Kundenloyalität gesteigert werden kann. Die meisten dieser Berichte wandern aber zunächst in die Schubladen der Cheftagen, um dann als nicht mehr aktuell entsorgt zu werden. Dabei gibt es durchaus Berichtsformen, die zur Arbeit motivieren, weil in ihnen zentrale Erkenntnisse grafisch aufbereitet und übersichtlich dargestellt sind, bevor die Ergebnisse bis ins Detail aufgegliedert werden. Wie Ergebnisse aus Kundenzufriedenheitsstudien handlungsmotivierend dargestellt werden können und wie mit ihnen effizient gearbeitet werden kann, wird in diesem dritten und letzten Teil dieser Serie an einigen konkreten Beispielen aufgezeigt.

ZUM AUTOR



*Dr. Markus Mierzwa ist Managing Consultant bei der imagin GmbH Prof. Bochmann + Partner in Eppstein/Taunus. Seine Spezialgebiete sind nationales und internationales Kundenzufriedenheitsmanagement (v.a. in großen Vertriebssystemen [Handelsorganisationen] und im Medizinbereich) und speziell das Complaint-Management. Kontakt: markus.mierzwa@imagin-bochmann.de.

Loyalität und Zufriedenheit im Überblick

Befragungszeitraum: Mai bis Juli 2001

Bereiche	Min.	Schwächen	Ø Alle Niederlassungen	Stärken	Max.	Abweichung vom Durchschnitt	Veränd. gegenüber Vorjahr
KUNDENLOYALITÄT gesamt	48,2		56,6		67,0	-1,6	-2,5
Anlieferung	61,5		73,5		84,4	-0,7	+1,2
Rechnung	60,0		72,3		78,5	+2,1	+6,0
Telefonkontakt	46,7		51,2		66,4	+6,1	±0,0

Abb. 1: Gesamtüberblick über die Ergebnisse einer Niederlassung (Ausschnitt).

Handlungsbedarf 2001

Frage/Priorität	Erfolgsbereiche
1. F1	Freundlichkeit des Gesprächspartners
2. L3	Pünktlichkeit der Anlieferung
3. RO	Verständlichkeit der Rechnung
4.	
5.	

Abb. 2: Handlungsbedarf in einer Niederlassung.

Handlungsmotivierende Berichtsformate

Bereits die erste Seite eines Berichts muss einen groben Überblick über die Stärken und Schwächen der untersuchten Organisationseinheit liefern. Mittels einer gängigen Symbolik, wie z.B. der Verwendung der Ampelfarben als Indikatoren für gute, mittlere oder schlechte Ergebnisse, ist z.B. auf der Berichtsseite „Loyalität und Zufriedenheit im Überblick“ sofort erkennbar, dass die untersuchte Niederlassung

- bei der Anlieferung etwa gleich gut
- bei der Rechnung etwas schlechter und
- beim Telefonkontakt deutlich besser abschneidet

als der Wettbewerb (hier der organisationsinterne Wettbewerb mit allen beteiligten Niederlassungen). Dieser ist als Durchschnitt über alle Niederlassungen in der mittleren Spalte eingetragen. Entsprechend diesem insgesamt eher durchschnittlichen Ergebnis fällt auch die Loyalität in der oberen Hälfte der Grafik nur durchschnittlich aus.

Ergänzend zu diesen Kerninformationen enthält die Seite weitere wichtige Kenngrößen. So z.B. die Gewichte, die signalisieren, welche Bedeutung die Leistungsbereiche für die Loyalität haben und die Veränderung zu den Vorjahresergebnissen in der letzten Spalte. Auf den nächsten Berichtsseiten folgen in exakt gleicher Darstellung (gleiche Symbolik) die Zufriedenheitsergebnisse für jede einzelne Leistung in den Leistungsbereichen sowie deren Abweichung gegenüber dem Wettbewerb und dem Vorjahresergebnis. Wie bereits in Teil 2 dieser Artikelserie beschrieben (s. DIREKT MARKETING 07/02, S. 10–15), ist die Berechnung und Darstellung des Handlungsbedarfs ein Kernelement in Kundenzufriedenheitsprojekten. An diesem Handlungsbedarf setzt die gezielte Arbeit an der Kundenzufriedenheit an. Eine einfache Möglichkeit, den Handlungsbedarf im Bericht darzustellen, ist die Rangfolge. Die Reihenfolge, in der die einzelnen Komponenten des Handlungsbedarfs aufgeführt sind, entspricht der

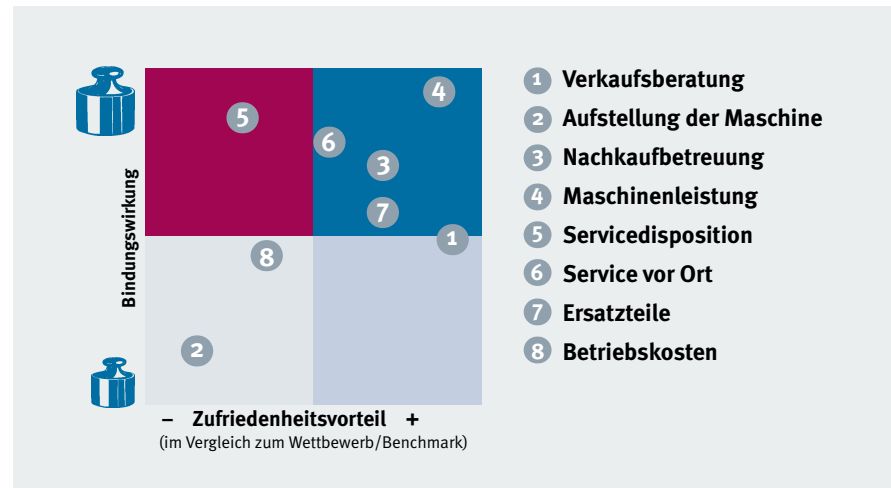


Abb. 3: Leistungsbereichsportfolio zur Ermittlung und Darstellung des Handlungsbedarfs.

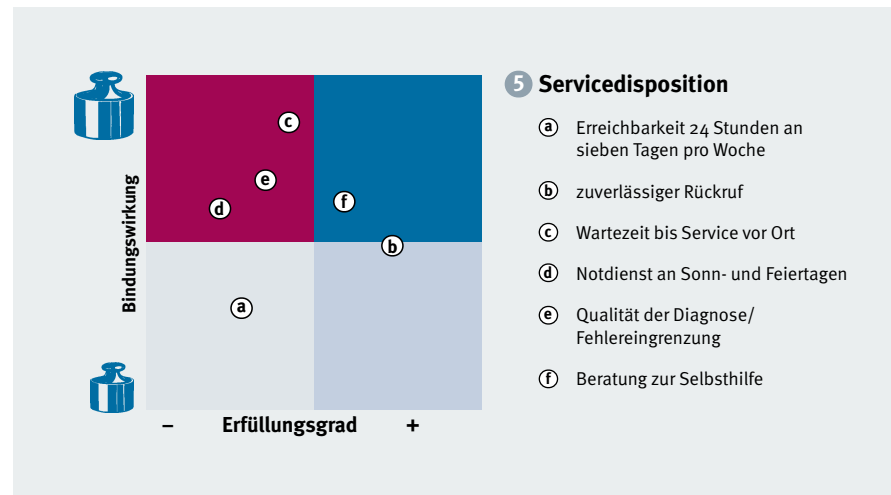


Abb. 4: Portfolio-Einzelleistungen im Leistungsbereich „Servicedisposition“.

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4
Ziel der Sitzung	Kundenerlebnisse nachvollziehen	Interne Blockaden abbauen	Maßnahmenplan	Revision des Plans
Inhalt	positive Erlebnisse, die Kunden heute vermissen negative Erlebnisse, die Kunden heute zu häufig haben	Blockaden, die uns hindern, die Erlebnisbilanz zu verbessern Schritte zu ihrer Beseitigung	Was muss getan werden? Wer sollte es tun? Wie sind die Ergebnisse zu messen?	Haben wir getan, was geplant war? Gibt es erste Kundenreaktionen?
Hausaufgabe	Blockaden identifizieren	Arbeitsplan entwickeln	Umsetzung	falls nötig: Revision und Wiederholung der Schritte 2 bis 4

Abb. 5: Prozessschritte im imagin-Dialogpaket®.

Wichtigkeit. Folglich sollte die Arbeit auch bei dem zuerst aufgeführten Handlungsbedarf beginnen.

Handlungsbedarf in einem Maschinenbauunternehmen

Eine weitere Möglichkeit für die Ermittlung und Darstellung des Handlungsbedarfs sind Portfolios in unterschiedlichsten Formen.

Entsprechend der Erläuterungen aus Teil 2 dieser Serie existiert im Leistungserstellungsprozess des untersuchten Unternehmens eine Schwäche im Service [(5) und (6)]. Während die „Servicedisposition“ (5) offensichtlich schlecht organisiert ist und ganz eindeutig als Handlungsbedarf ausgewiesen wird, fällt auch die damit zusammenhängende Bewertung des „Service vor Ort“ (6) nur noch knapp positiv aus.

Die Ursachen für den Handlungsbedarf im Leistungsbereich „Servicedisposition“ werden eine Ebene tiefer mittels eines weiteren Portfolios sichtbar, in das die einzelnen Leistungen eingetragen werden, aus denen sich dieser Prozessschritt zusammensetzt. Lange Wartezeiten auf den Service, ein möglicherweise fehlender oder zumindest schlecht organisierter Notdienst und auch die Diagnosequalität führen zur schlechten Beurteilung des Leistungsbereichs und können durch die besser bewerteten Leistungen nicht ausgeglichen werden.

Auch hier zeigt sich der Zusammenhang mit dem Leistungsbereich „Service vor Ort“. Die drei als mangelhaft beurteilten Leistungen führen mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu, dass der Servicemann, wenn er dann endlich vor Ort eintrifft, sicher nicht mit einer Tasse Kaffee empfangen wird und seinen Job unter ungünstigen Vorzeichen erledigen muss, was wiederum seine Arbeitsleistung eher nicht fördert.

Vom Handlungsbedarf zur Maßnahme

Entscheidend für eine erfolgreiche Steigerung der Kundenzufriedenheit ist jedoch die Beseitigung des ermittelten Handlungsbedarfs. Die Beseitigung eines

Handlungsbedarfs muss immer im Dialog mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitern erfolgen. Mit dieser Vorgehensweise werden zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen:

- Das Problemlösungs-Know-how der Mitarbeiter vor Ort wird genutzt.
- Das Engagement der Mitarbeiter zur Beseitigung des Handlungsbedarfs wird erhöht.

Der Dialogprozess gliedert sich in vier zentrale Prozessschritte (jeweils in Form von ca. 20-minütigen Workshops), die in Abb. 5 auf S. 16 dargestellt sind.

Kundenerlebnisse nachvollziehen

Greifen wir das Beispiel Tankstelle auf und nehmen wir an, dass die Kunden z.B. mit der Luft-Wasser-Insel unzufrieden waren:

Im ersten Schritt werden die Mitarbeiter gebeten, sich in die Situation der Kunden zu versetzen und zu überlegen, welche positiven Erlebnisse die Kunden heute zu selten und welche negativen Erlebnisse sie zu häufig hatten. Die Mitarbeiter wer-

den aufgefordert, die positiven und negativen Erlebnisse auf Karten zu schreiben (pro Karte ein Erlebnis, Zeit für diesen Schritt: zehn Minuten). Danach werden die Karten eingesammelt und vom Moderator an die Metaplanwand geklebt (Tür, Fenster oder eine andere glatte Fläche). Erfahrene Moderatoren ordnen die Karten mit Hilfe der Teilnehmer bereits beim Ankleben zu Themengruppen. In der Regel sind nach Abschluss der Runde mehrere Erlebnis-Cluster auf der Metaplanwand vorhanden. Im nächsten Schritt erhalten die Mitarbeiter Klebepunkte und sollen damit die Ergebnisse aus Kundensicht gewichten. Die Abb. 6 auf S. 18 enthält beispielhaft das Ergebnis des ersten Prozessschritts. Die beiden wichtigsten Erlebnisse („Wasser“ und „keine Hilfe/Unterstützung“) bilden die Basis für den Prozessschritt 2.

Blockaden ermitteln

Die Ermittlung der Blockaden, durch die die Mitarbeiter im Prozess daran gehindert

werden, die Leistungsbilanz des Kunden positiver zu gestalten, ist Kern des zweiten Prozessschritts, der oft als überflüssig angesehen wird, aber eminent wichtig ist. Nur wenn sich die Mitarbeiter mit den Ursachen für die schlechte Erlebnisbilanz der Kunden beschäftigen und diese selbst (bei sich) finden, identifizieren sie sich später mit den erarbeiteten Maßnahmen zur Beseitigung dieser Blockaden. Die praktische Vorgehensweise (s. Abb. 7 auf S. 18) ist ähnlich derjenigen in Prozessschritt 1 (Kartenabfrage, Gewichtung).

Maßnahmen zur Beseitigung der Blockaden

Erst wenn die Mitarbeiter die Blockaden als vorhanden akzeptiert haben, ist auch die Basis für eine erfolgreiche Erarbeitung von Maßnahmen zu deren Beseitigung vorhanden. Auch die Maßnahmen werden wieder mittels kreativen Nachdenkens mit Karten oder im Rahmen eines freien Brainstormings erarbeitet.



Abb. 6: Kundenerlebnisse an der Luft-Wasser-Insel.

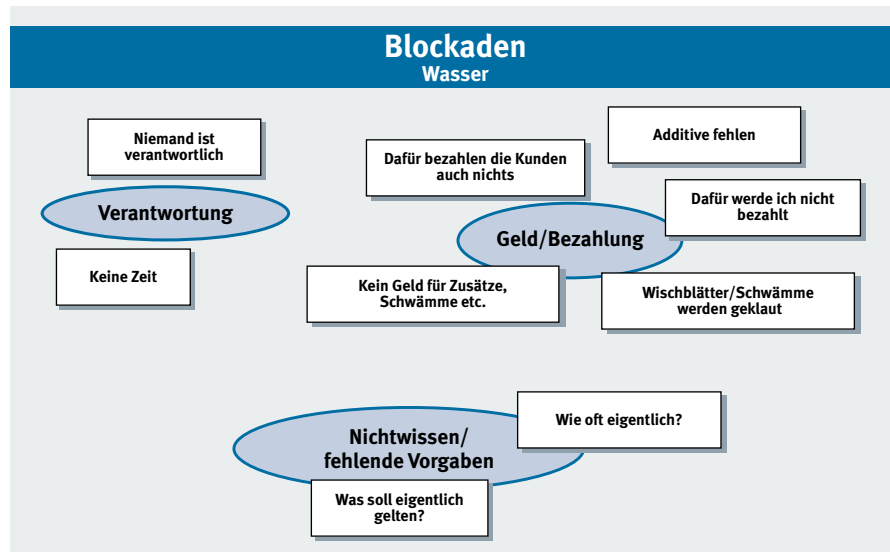


Abb. 7: Blockaden im Bereich „Wasser“.

Maßnahmen „Wasser“					
Maßnahmen zur Beseitigung der Handlungsblockade	Können wir selbst und sofort	Dazu brauchen wir Hilfe	Maßnahmen-pate	Bis wann zu erledigen?	Wie zu messen?
Erhöhtes Budget für Zusätze, Schwämme, Wischerblätter etc. notwendig	Ja	-	Buchholz	Spätestens in zwei Wochen	Nachfragen
Kontrolle alle zwei Stunden, ggf. Wasser austauschen/nachfüllen/Schwamm/Wischer ersetzen	Ja	-	Helsen	Sofort	Checkliste
Anti-Frost-Vorräte für die Monate November bis März auffüllen	Ja	-	Neuhaus	15. November	Nachfragen
Insekten-Löser-Vorräte für die Monate April bis September bereitstellen	Ja	-	Neuhaus	15. März	Nachfragen

Abb. 8: Maßnahmen zur Beseitigung des Handlungsbedarfs Wasser.

Häufig werden zunächst so viele mögliche Maßnahmen aufgelistet, dass sich die Mitarbeiter zu Recht fragen, wer diese umsetzen soll. Hierfür gibt es einen einfachen, aber äußerst effizienten Auswahlmechanismus: Es werden grundsätzlich nur solche Maßnahmen realisiert, für die sich **freiwillig** ein „Maßnahmenpate“ aus den Reihen der Mitarbeiter findet. Maximal können also immer nur so viele Maßnahmen umgesetzt werden, wie es Mitarbeiter im Team gibt.

Weiterhin wird ein Erledigungstermin fixiert und definiert, wie der Erfolg der Umsetzung überprüft werden kann. Nur wenn alle drei Prozesselemente vorhanden sind, wird eine Maßnahme realisiert.

Revision der Bearbeitung

Der vierte und letzte Prozessschritt erfolgt zu einem Zeitpunkt, an dem die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen weitestgehend abgeschlossen ist. Im Workshop werden die Ergebnisse der Erfolgsmessungen (einfache Checklisten, Protokolle, aber auch kleine Befragungen zu den Punkten, bei denen ein Handlungsbedarf beseitigt wurde) vorgestellt und im Team diskutiert. Die zentrale Frage in Schritt 4 lautet: Haben wir das, was wir uns vorgenommen haben, erreicht oder gibt es diesen Handlungsbedarf nach wie vor? Wird die erste Frage mit Ja beantwortet, ist der Dialogprozess für diesen Handlungsbedarf abgeschlossen.

Im Ergebnis der nächsten strategischen Messung zeigt sich dann auch, ob die Mitarbeiter die erarbeiteten Maßnahmen dauerhaft umsetzen und damit die Kundenzufriedenheit gesteigert wurde. Ist das Ziel nicht erreicht, werden die Prozessschritte 2 bis 4 erneut durchlaufen.

Zusammenfassung und Ausblick

Beschwerden sind Chancen: Chancen, unzufriedene und damit in ihrer Loyalität gegenüber dem Unternehmen gefährdete Kunden auch für die Zukunft zu binden. Entscheidend hierfür ist es, zunächst die Wege für Beschwerden in das Unternehmen zu öffnen, gleichzeitig aber auch Prozesse zu initiieren, mittels derer das Unternehmen auch alle Möglichkeiten nutzt, proaktiv auf seine Kunden zuzu-

gehen und damit die Zahl der so genannten „unvoiced Complaints“ zu reduzieren. Im zweiten Schritt gilt es, die erfassten Beschwerden schnell und zur Zufriedenheit sowohl der Kunden als auch des Unternehmens zu bearbeiten. Abschließend müssen die Informationen, die in den Beschwerden enthalten sind, extrahiert und im Rahmen eines optimalen Reportings an die verantwortlichen Stellen im Unternehmen geleitet werden. Gelingt es, das Beschwerdemanagement effizient und kundenorientiert zu gestalten, bleiben selbst zeitweise unzufriedene Kunden dem Unternehmen langfristig erhalten.

Bevor ein effektives Kundenzufriedenheitsmanagement eingeführt werden kann, muss geklärt werden, welche Mechanismen bei der Entstehung der Kundenzufriedenheit wirksam sind. Da ein Anbieter zwar seine eigene Leistung, nicht aber die Erwartungen seiner Kunden beeinflussen kann, muss ermittelt werden, wo ein Anbieter die Erwartungen seiner Kunden erfüllt und bei welchen Leistungen ihm dies nicht gelingt. Als Instrument hierfür

dient die Messung der Kundenzufriedenheit. Effektiv, d.h. auf die richtigen Ziele ausgerichtet, kann das Kundenzufriedenheitsmanagement nur dann sein, wenn die Bedeutung der einzelnen Leistungen für die Steigerung der Kundenloyalität (Zielgröße) bekannt ist. Für die Bewertung der Zufriedenheitsergebnisse ist eine Vergleichsgröße notwendig, die in Form eines Benchmarks erhoben wird. Um die Kundenzufriedenheit nachhaltig zu steigern, müssen innovative Instrumente zum Einsatz kommen.

Ergebnisberichte sollen zur Arbeit mit den Ergebnissen motivieren. Doch leider gelingt es nur selten, dieses Ziel zu erreichen. Entscheidend dafür ist, dass die Ergebnisse für die Adressaten im Unternehmen entsprechend aufbereitet werden. Kern des dritten und letzten Beitrags war es deshalb, Berichtskonzepte beispielhaft darzustellen und aufzuzeigen, wie mittels eines strukturierten Leitfadens eine effektive Steigerung der Zufriedenheit durch die Beseitigung des ermittelten Handlungsbedarfs gewährleistet werden kann. ■

Der leichte Weg zur Kundenzufriedenheit – imaginInteraktiv

Die imagin GmbH Prof. Bochmann + Partner bietet eine Einstiegsmöglichkeit in ein effizientes Kundenzufriedenheitsmanagement in Form eines Computer Based Trainings (CBT) auf CD-ROM an. Der gesamte Aufbau einer Kundenzufriedenheitsanalyse, vom Blue-Printing über die Entwicklung des Fragebogens bis hin zum Messprozess, wird ausführlich beschrieben. Außerdem offeriert die interaktive CD eine effektive Anleitung, um den aus den Ergebnissen der Messung ermittelten Handlungsbedarf in ein operatives „Doing“ umzusetzen. Hierbei wird unter anderem auch das proaktive Beschwerdemanagement berücksichtigt.

Der Anwender wird so Schritt für Schritt anhand von gut verständlichen Beispielen durch den gesamten Prozess des Kundenzufriedenheitsmanagements geführt. Alle Konzepte sind didaktisch sauber aufgebaut, anschaulich illustriert, werden durch Videosequenzen vertieft und können so im individuellen betrieblichen Umfeld leicht eingesetzt werden.

Selbstverständlich ist auch eine schrittweise

Messung des Lernerfolgs integriert: Am Ende jedes Kapitels kann der User seinen Wissensfortschritt anhand eines Fragenkatalogs testen.

Die CD ist noch bis zum 30.9.2002 zum Subskriptionspreis von 349 € erhältlich und kann unter cbt@imagin-bochmann.de bestellt werden. Abgerundet wird das Paket durch eine den Lernprozess unterstützende Ausstattung. Der Inhalt der CD wird auch als Einsteiger-Workshop (ein Tag) oder als interaktiver Prozess-Workshop (drei Tage) angeboten. Nähere Informationen erhalten Sie unter www.imagin-bochmann.de/interaktiv/CBT.html oder bei Thomas Klein unter Tel. o 61 98/57 89-87 sowie unter der gebührenfreien Servicenummer o 80 00/IMAGIN oder o 80 00/46 24 46.

