

Der Fragebogen zur Kundenzufriedenheit: kontraproduktiv?

Ein Wegweiser zu Befragungen, die auch Ihren Kunden nützen.



Imagin Prof. Bochmann AG
 Prof. Klaus W. Bochmann
 Vorstandsvorsitzender
 Kurmainzer Straße 20
 65817 Eppstein
 Tel.: 06198 586-120
 Fax: 06198 586-111
 E-Mail: welcome@imagin-ag.de
<http://www.imagin-ag.de>

Kundenzufriedenheit ist nicht mehr nur ein Lippenbekenntnis der Wirtschaft.

Ein großer deutscher Automobilhersteller schickt seinen Kunden regelmäßig zwei Fragebögen – einen zum Kauf und einen zum Service – jeder gründlich durchdacht und mit etwa 100 Fragen bestückt. Der Zeitbedarf zum Ausfüllen beträgt mindestens 30 Minuten. Der Gegenwert für den Kunden? Kein direkter. Aber ihm bleibt die Hoffnung, dass in 12 Monaten die Prozesse in seinem Autohaus besser laufen . . .

Eine große deutsche Versicherung befragt jährlich 15 000 ihrer Kunden telefonisch: Die Befragungsdauer beträgt durchschnittlich 20 Minuten. Der Gegenwert für den Kunden? Keiner, weil niemand in der Versicherung mit den Ergebnissen arbeitet. Denn über die letzten Jahre hat sich ohnehin nichts geändert! Allerdings ist die Zahl der irritierten Kunden am Telefon gewachsen. In solchen Fällen gehen nun Alarmfaxe vom Befragungsinstitut an den Versicherer, damit die verärgerten Kunden beruhigt werden können. Das Ergebnis: Der Handlungsbedarf auf der Meta-Ebene wird zur Kenntnis genommen – nämlich die Unzufriedenheit mit der Zufriedenheitsbefragung. Der reale Handlungsbedarf wird ignoriert.

Kundenzufriedenheit ist in der Tat kein Lippenbekenntnis mehr. Sie wird heute

allerorts unter hohem Aufwand für den Kunden gemessen und diagnostiziert. Nur die Therapie bleibt aus. Zu oft hat der Kunde nichts von der Mühe, die er sich als „Ausfüllungshelfer“ seines Anbieters mit dem Fragebogen macht. Damit die Aufwand-Nutzen-Relation wieder stimmt, muss der Fragebogen kürzer und der Lohn der Mühe direkter spürbar werden.

Überlänge – die Krux vieler Kundenfragebögen

Es gibt einen wichtigen Grund, warum Fragebögen zur Kundenzufriedenheit so lang sind wie wir sie oft erleben: Die

Schnittstelle eines Kunden mit dem Unternehmen ist lang. In der Praxis multipliziert sich die Menge von Prozessen mit der Menge an Kundenerlebnissen, die potentiell positive oder negative Beiträge zur Prozess-Zufriedenheit machen. Bei 10 Prozessen und 10 Erlebnissen pro Prozess wird daraus ein Fragebogen von $10 \times 10 = 100$ Fragen. Wenn dazu noch Nötiges kommt, wie z. B. die Fragen nach dem stärksten Wettbewerber, und weiterhin Unnötiges, wie z. B. Abfragen von Kunden- und Transaktionsdaten, die viel leichter der eigenen Datenbanken entnommen worden wären, dann entstehen die Monstren, welche die Kunden verärgern.

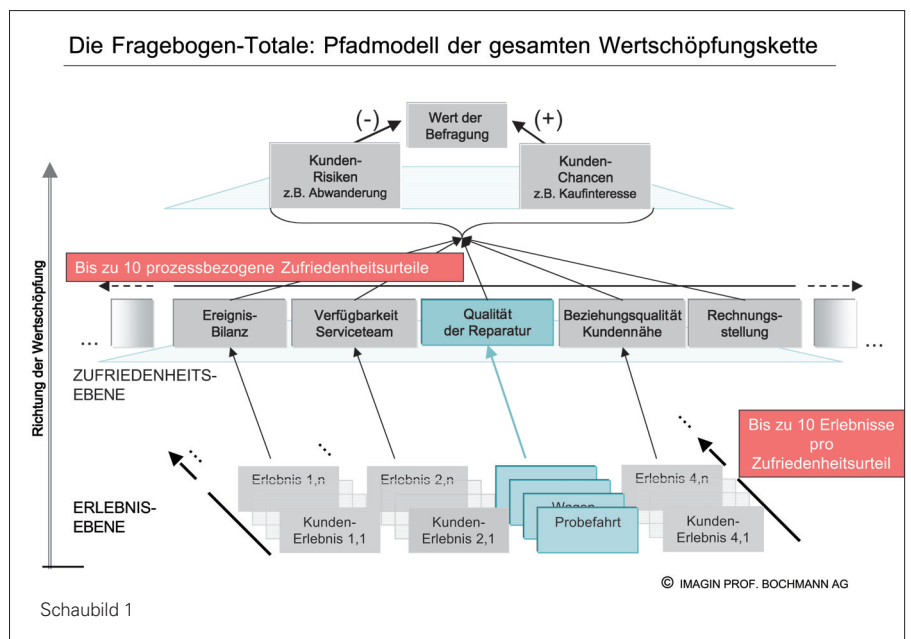


Schaubild 1 zeigt, wie es zur Länge kommt. Es zeigt die Fragebogen-Totale, welche die gesamte Wertschöpfungskette vom Kunden-Erlebnis zur Zufriedenheit und weiter zum eigentlichen Ziel des Zufriedenheits-Managements: der Reduzierung der Kunden-Risiken und der Verbesserung der Geschäftschancen. Die Breite auf der untersten Ebene ist die Ursache der potentiellen Länge.

Der fehlende Dialog – das Problem Nummer zwei.

Kunden beantworten Fragebögen zur Zufriedenheit, weil Sie sich die Verbesserungen Ihrer Situation wünschen. Diese Erwartung wird aber in der Regel nicht erfüllt.

Die Praxis kennt mehrere Gründe, die ausschließen, dass im Anschluss an die Befragung der Kunde persönlich besser gestellt ist.

Ausschlussgrund Nr. 1 ist die Anonymität.

Noch immer werden viele Kundenbefragungen anonym durchgeführt, weil die deutsche Marktforschung mit den Datenschützern einen Pakt geschlossen hat (den sie allerdings selbst zunehmend unterläuft). Kunden wünschen aber keine Anonymität. Das kann jeder erleben, der Kunden im Anschluss an ein Interview um die Aufhebung einer zuvor in Aussicht gestellten Anonymität bittet und dann Ja-Antworten in der Größenordnung von 90 % erhält. Kunden wollen die Lösung ihrer Probleme.

Ausschlussgrund Nr. 2 ist der Mangel an Dialog.

Die Möglichkeit für den Kunden, Anregungen und Beschwerden abzugeben, wird oft ausgeschlossen, weil die entsprechenden Fragen fehlen. Nicht selten geschieht das aufgrund der Befürchtung, dass die eigene Organisation einer Flut von Beschwerden nicht gewachsen wäre.

Ausschlussgrund Nr. 3 ist das fehlende individuelle Feedback.

Nur dann, wenn die Ergebnisse an den kundenverantwortlichen Betreuer zurückfließen, kann der Kunde einen direkten Nutzen von seiner Mühe erwarten.

Dieses individuelle Feedback gibt es aber in den wenigsten Fällen.

Es ist etwa 5 Jahre her, dass mich einer meiner Klienten aufforderte, ausnahmslos alle wichtigen Kunden zu befragen und die Ergebnisse seinen Außendienstmitarbeitern zur Bearbeitung vorzulegen. Das hat mir die Augen dafür geöffnet, dass eine Kundenbefragung eine sehr effektive Maßnahme im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements sein kann.

Den Aufwand für den Kunden reduzieren.

Mehrere kurze Fragebögen sind kundenfreundlicher als ein langer.

Mehrere kurze Fragebögen anstelle eines langen können nicht nur kundenfreundlicher, sondern auch effektiver und effizienter sein.

Der Schlüssel liegt in der horizontalen Teilung der Fragebogen-Totale von Schaubild 1. Das Ergebnis finden Sie – exemplarisch – in den Schaubildern 2 und 3.

Der strategische Fragebogen

Der strategische Fragebogen laut Schaubild 2 beschränkt sich grundsätzlich auf die beiden obersten Ebenen der Fragebogen-Totale, nämlich die Verhaltens- und die Zufriedenheits-Ebene. Einige wenige ausgewählte Standards mit besonderer Bedeutung für die Zielerreichung werden oft noch hinzuge-

wählt. Das ändert aber nichts an der grundsätzlichen Begrenzung auf die beiden obersten Ebenen.

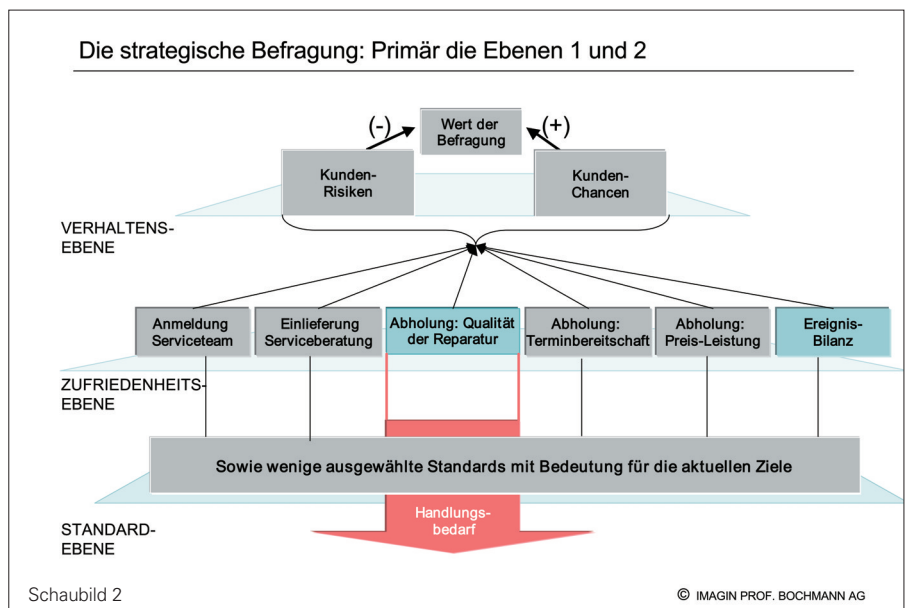
Da dieser Fragebogen jetzt kurz ist, können problemlos Fragen zur Erfahrung des Kunden mit externen Wettbewerbern hinzugenommen werden. Natürlich können sie nur gestellt werden, wenn solche Erfahrungen tatsächlich vorliegen. Dies ist jedoch üblicherweise der Fall.

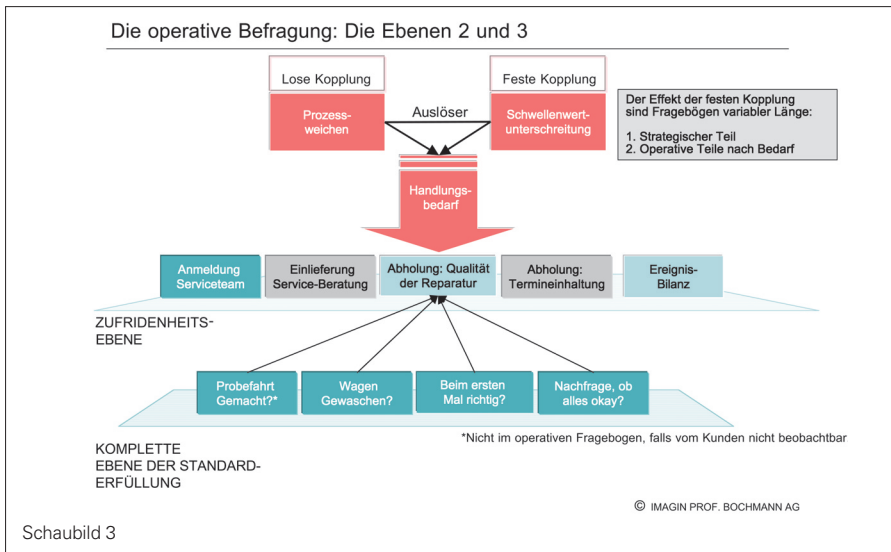
Handlungsbedarfe liegen vor, wenn im Vergleich zum externen Wettbewerb oder – in Ermangelung des Externvergleichs – zum internen Wettbewerb Schwächen vorliegen, die aus der Sicht der Kunden von Bedeutung sind.

Bis zu diesem Punkt der Feststellung des Handlungsbedarfs führt der strategische Fragebogen – und nicht weiter. Die Aufklärung über die Tiefe, also den eigentlichen Grund des Handlungsbedarfs, erfolgt in bewusster Absicht noch nicht.

Der operative Fragebogen

Der operative Fragebogen laut Schaubild 3 erfasst die zwei unteren Ebenen der Fragebogen-Totale. Das sind die Zufriedenheits-Ebene und die Ebene der Standards. Der hier gewählte Begriff „Standards“ anstelle des Begriffs „Erlebnisse“ soll verdeutlichen, dass aus der Menge aller Kundenerlebnisse jetzt diejenigen ausgewählt wurden, deren Erfüllung nachweislich einen Beitrag zur Kundenzufriedenheit macht.





Unsere Klienten setzen den operativen Fragebogen oft in 2 zeitlich separierten Phasen ein:

In Phase 1 – der Diagnose-Phase – stellen sie fest, was der Grund des Handlungsbedarfs ist.

In Phase 2 – der Monitor-Phase – begleitet der Fragebogen ihre Anstrengungen zum Abbau des Handlungsbedarfs so lange, bis das Ziel erreicht ist.

Die Kopplung zwischen „strategisch“ und „operativ“

Für die Art der Kopplung beider Fragebögen haben sich zwei unterschiedliche Praktiken ausgebildet: die lose und die feste Kopplung.

Wie das Schaubild zeigt, wird die Ebene der Standards nur angesteuert, wo im strategischen Fragebogen zuvor ein Handlungsbedarf festgestellt wurde.

Der Vorteil für den befragten Kunden liegt auf der Hand. Die zwei Fragebögen (bei einem Handlungsbedarf der strate-

gische sowie ein operativer) sind kürzer als der Fragebogen der Totale. Für den Anbieter liegt der Vorteil ebenfalls in der Schonung seines Kunden, aber auch seines Marketing-Budgets. Hinzu kommt, dass er sich jetzt für die Prozesse mit Handlungsbedarf sogar noch etwas mehr Tiefe erlauben kann als zuvor.

Lose Kopplung bedeutet, dass der operative Fragebogen separiert vom strategischen Fragebogen eingesetzt wird – und zwar stets im zeitlichen Nachlauf. Der operative Fragebogen folgt also erst, nachdem „strategisch“ auf der Prozess-Ebene ein Handlungsbedarf zweifelsfrei festgestellt wurde.

Feste Kopplung bedeutet, dass der operative Fragebogen dynamisch zur Ablaufzeit in den strategischen Fragebogen eingeklinkt wird. Dies ist aufgrund der computergestützten Steuerung bei Telefon- und Online-Befragungen möglich – bei schriftlichen Befragungen scheidet diese Alternative aus. Das Einklinken des operativen Fragebogens erfolgt stets dann, wenn ein Kunde individuell Handlungsbedarf anmeldet – also bei Zufriedenheitswerten unterhalb einer festgelegten Schwelle.

Pros & Cons beider Kopplungsarten:
Eine systematische Aufzählung der Pros und Cons würde theoretisch wirken. Zwei Beispiele mögen genügen, um den breiten Fächer anzudeuten:

Einer unserer Klienten setzt die lose Kopplung ein, weil der strategische Fragebogen global eingesetzt wird und der operative Fragebogen lokal in seinen Niederlassungen, die weltweit verzweigt sind. Auf diese Weise hat „die Zentrale“ die Übersicht über die Handlungsbedarfe, aber nicht die Einsicht in die Abarbeitung, die ohnehin in der lokalen Kompetenz liegt. Hinzu kommt, dass Prozessstandards weltweit variieren. 24/7-Services haben in USA mehr Dringlichkeit als in Europa – daher dürfen dann auch die Standards in den operativen Fragebögen von Land zu Land variieren.

Ein anderer Klient setzt die feste Kopplung ein, weil er auf seine – im übrigen schwer erreichbaren – Kunden stärker eingehen möchte, wenn es schon gelungen ist, sie zur Auskunft zu bewegen. Eine Zeitsteuerung achtet darauf, dass durch die Zahl der eingeklinkten operativen Fragebögen ein Maximum nicht überschritten wird. Im Ergebnis werden zwar einige operative Schleifen zu viel gelegt – aber die schwierigen Kundenadressen müssen nicht für Zweitkontakte genutzt werden, um die Diagnose- und Monitorphase zu durchlaufen.

Den Dialog mit dem Kunden aktivieren.
Die Individualrückmeldung gibt dem Kunden den Nutzen, den er sucht.

Kunden sind unzufrieden, wenn die Leistungen hinter ihren Erwartungen zu-

rückbleiben. Dialoge mit unzufriedenen Kunden führen entweder zur Verbesserung der Leistung – oder sie senken deren Erwartungen auf ein realistisches Niveau. Meist geschieht beides. Auf jeden Fall erhöht ein guter Dialog die Kundenzufriedenheit.

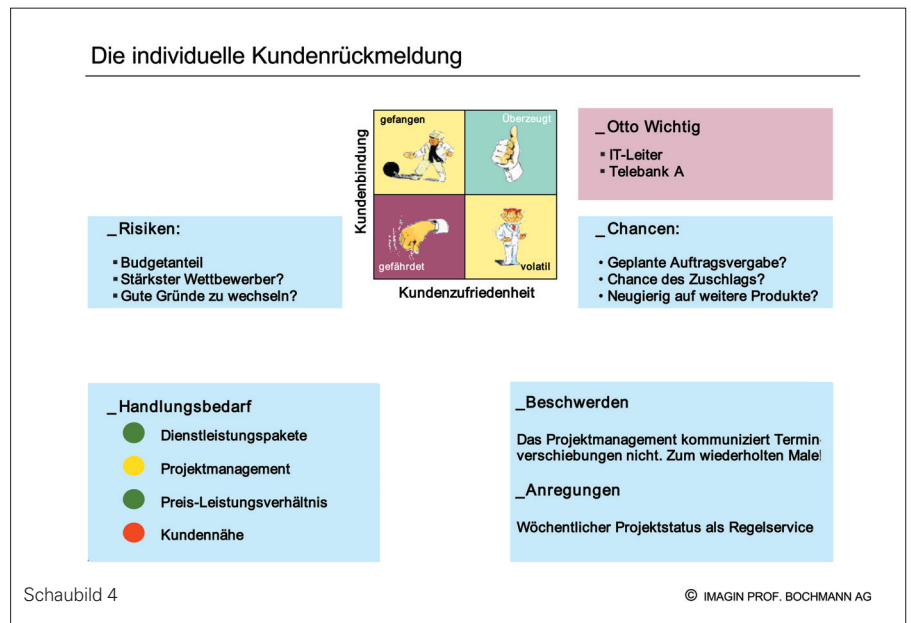
Die Vorbereitung des Dialogs im Fragebogen

Ein beabsichtigter Kundendialog muss in der Zufriedenheitsbefragung selbst schon angelegt sein. Damit dies gelingt, hat sich das folgende Vorgehen bewährt:

1. Die Anonymität wird aufgehoben. Dabei sind die Regeln des Datenschutzes zu beachten. Diese Regeln sind unterschiedlich, je nachdem, ob ein Unternehmen selbst seine Kunden befragt, ob Dritte in seinem Namen (und Auf-

emotional geladenen Äußerungen erlaubt es, rechtzeitig Gefährdungen der Kundenbeziehung zu entdecken und abzuwenden, aber ebenso auch Chancen aufzugreifen. Die Schaubilder 2 und 3 zeigen, dass die Abfragen nach den Beschwerden und Anregungen sowohl in den strategischen als auch in den operativen Fragebogen gehören. Denn sie sind immer eine wichtige Dialog-Grundlage, wenn sie beantwortet wurden – und darüber hinaus eine kostenlose Beratung.

3. Ein Individualfeedback wird erzeugt. Vertriebsbeauftragte schätzen es, wenn sie die wichtigsten Antworten eines Kunden auf einer Seite übersichtlich zusammengestellt erhalten. Ob die Seite auf Papier gedruckt oder im Internet bereitgestellt wird, hängt von der technologischen Neigung ab.



trag) telefonieren, oder Dritte im eigenen Namen aktiv werden. Unabhängig von der Rechtslage empfehlen wir immer, die Kunden auch zur Aufhebung ihrer Anonymität zu motivieren. Wir erreichen das, wenn wir ihnen sagen, dass die Befragung der Anfang eines fruchtbringenden Dialogs ist – und dieses Versprechen später auch einlösen.

2. Es wird nach Beschwerden und Anregungen gefragt. Diese Fragen erlauben es dem Kunden, seine Probleme und Interessen zu platzieren. Die pro-aktive Erfassung der oft

Schaubild 4 zeigt exemplarisch ein solches Individual-Feedback. Wie erkennbar wird, gibt es Auskunft über die Geschäfts-Risiken und -Chancen, über die kundenbezogenen Handlungsbedarfe und über die Beschwerden und Anregungen. Die Adressaten für dieses Feedback sind stets die kundenverantwortlichen Ansprechpersonen, wie z. B. die Mitarbeiter im Außendienst, im Innendienst und im technischen Service.

Einer meiner Klienten sagte mir kürzlich folgendes: „Seit dem Individualfeedback wird unsere Kundenbefragung ak-

zeptiert. Wenn Otto Wichtig, der IT Leiter der Telebank AG, unsere Projektführung kritisiert, dann hat das Bedeutung. Früher wurde statt dessen die Befragung angezweifelt – ob da möglicherweise Querulanten den Durchschnitt gedrückt haben, die wegen ihrer geringen Bedeutung gar nicht hätten befragt werden dürfen.“

Die Realisierung des Dialogs in der Praxis

Wenn das Individualfeedback auf dem Tisch liegt, hat der Dialog noch nicht begonnen. Die kundenverantwortlichen Betreuer müssen befähigt und begeistert werden.

Beschwerden zuerst.

Es versteht sich von selbst, dass alle Kundenbeschwerden aus dem Feedback Vorfahrt haben. Das kann dadurch realisiert werden, dass Beschwerden vorab signalisiert und in einen speziellen Beschwerdemanagement-Prozess eingesteuert werden, der durch geeignete Informations-Technologie unterstützt wird. Sehr gut geeignet – weil schnell einzurichten – sind Lösungen, die erfasste Beschwerden im Internet präsentieren und dort auch den Fluss der Beschwerdebearbeitung unterstützen. Zu diesem Arbeitsfluss gehören die Zuordnung einer Beschwerde zum Beschwerde-Eigner, die terminliche Verfolgung der Beschwerde, die Möglichkeit der Eskalation, das Einholen eines Beschwerde-Feedbacks nach der Erledigung sowie die Auswertung der Beschwerden im Sinne einer Ursachen- und Erfolgsanalyse.

Der Dialog als neue Aufgabe.

Die Annahme, dass ein Individualfeedback von kundenverantwortlichen Mitarbeitern sofort und einhellig begrüßt wird, ist unzutreffend. Das liegt nicht nur daran, dass solch ein Feedback auch von den Vorgesetzten gesehen wird, die daraus die falschen Schlüsse ziehen können.

Es liegt auch an der Natur des Feedbacks. Typisch für Mitarbeiter im Vertrieb und Service sind die folgenden drei Einwände:

Einwand 1. Das hat mir mein Kunde

aber persönlich noch nie gesagt!

Einwand 2. Das Problem kenne ich, aber

das haben wir doch längst beigelegt!

Einwand 3. Für dieses Problem warte

ich noch immer auf eine Lösung der

Technik. Bis dahin kann ich nichts tun!

Wie leicht nachzuvollziehen ist, enthalten alle drei Einwände ihren speziellen Sprengstoff. Ohne eine Vorbereitung der Mitarbeiter und ihrer Vorgesetzten auf die neue Aufgabe kann daher der Kundendialog leicht scheitern.

Nach der entsprechenden Vorbereitung aber beginnt die Arbeit damit, die Individualfeedbacks zu priorisieren und über Dialog-Angebote abzarbeiten. Die Palette der Dialog-Angebote an die Kunden reicht dann von der strategischen Neuausrichtung der Unternehmens-Partnerschaft bis zum schlichten Dankeschön für eine positive Bewertung. Dabei ist das Dankeschön das minimale Dialog-Angebot, das keinem Kunden vorenthalten werden darf.

Trotz allem ist bis zu dieser Stelle der Kundendialog kein Selbstläufer. Denn schließlich kostet jeder Dialog die Zeit der Vertriebs- und Servicemitarbeiter und „hält vom Verkaufen ab“.

Wieder einmal war es einer meiner Klienten, der uns hier einen wesentlichen Schritt weitergeholfen hat. Er schlug vor, neben dem Thema „Geschäfts-Risiken“ auch das Thema „Geschäfts-Chancen“ in das Individualfeedback so explizit wie möglich aufzunehmen. Seitdem wir das tun, sind auch die Vertriebs- und Servicemitarbeiter am Individualfeedback persönlich interessiert, weil es ihnen hilft, ihre Verkaufsziele zu erfüllen.

Fazit:

Kürzere Fragebögen und ein darauf aufbauender echter Dialog mit dem Kunden machen die Kundenbefragung zu einem wertvollen Instrument des Kundenbeziehungsmanagements.

„Nichts ist fruchtbringender als ein Dialog von Menschen über Dinge, die für beide relevant sind: für den Kunden der Abbau seiner Risiken, und für den Verkäufer die Nutzung seiner Chancen. Und wenn beide dabei erkennen, dass sie für die Realisierung ihrer Bedürfnisse aufeinander angewiesen sind.“

Prof. Klaus W. Bochmann