

MESSUNG VON KUNDENZUFRIEDENHEIT

Das Konzept muss passen

Kundenzufriedenheit **richtig messen**

Etwa 40 Jahre ist es jetzt her (ca. 1970), dass in der Automobilindustrie damit begonnen wurde, das Kundenzufriedenheitsmanagement zu professionalisieren. Zu den Vorreitern, die ab diesem Zeitpunkt begannen, die Kunden nach ihrer Zufriedenheit zu fragen, gehört VW. Verbürgt ist eine Anekdote aus dem Jahr 1974. Im Rahmen eines Workshops wurde die Frage in den Raum geworfen, was wohl die Erwartungen der Kunden an die Auftragsannahme in einem Autohaus sein könnten? Die lapidare Antwort des damaligen Beraters war so einfach wie naheliegend: „Fragen wir doch einfach unsere Kunden!“

A

Nur Ihre Kunden können Ihnen sagen, ob Ihr Unternehmen die Erwartungen erfüllt!

B

Nur wenn Sie Kundenzufriedenheit messen, haben Ihre Kunden die Möglichkeit dazu.

C

Nur individuell auf Ihr Unternehmen angepasste Messungen, bringen die benötigten Informationen.



Die ersten Befragungen waren noch relativ einfach gestrickt, enthielten aber trotzdem schon wichtige Dimensionen der Kundenzufriedenheit und lieferten bereits einiges an Informationen. Aus den einfachen Anfängen wurde im Verlauf der Zeit ein umfangreiches Arsenal an Konzepten für unterschiedlichste Zielsetzungen und Anwendungsbereiche entwickelt. In der Folge wurden dann auch auf der Erhebungsseite Instrumente entwickelt, um die komplexen Konzepte erhebungs- und analysetechnisch umsetzen zu können. Insbesondere durch die Digitalisierung und die starke Verbreitung des Internets entstanden in den letzten Jahren Erhebungsmöglichkeiten, die sich vor 40 Jahren vermutlich noch niemand vorstellen konnte.

Getrieben wurden diese Entwicklungen besonders stark durch Branchen, in denen das Wissen um die Erwartungen der Kunden einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellt. Vorreiter waren häufig die Automobilindustrie sowie die Versicherungs- und die Telekommunikationsbranche. Allerdings haben diese Entwicklungen nicht nur Vorteile. Das entstandene Konzept- und Methodenuniversum ist heute so komplex und vielfältig, dass gerade mittlere und kleinere Unternehmen sich darin verlieren und gleich ganz darauf verzichten, die Kundenzufriedenheit zu messen und damit die Erwartungen ihrer Kunden kennenzu-

Das heutige Konzept- und Methodenuniversum wirkt schlichtweg abschreckend

lernen. Dabei ist es trotz dieser Komplexität relativ einfach möglich, eine Kundenzufriedenheitsmessung individuell so aufzusetzen, dass sie zu Ihrem Unternehmen und den dort implementierten Prozessen passt und die Informationen liefert, die Sie benötigen.

Einfach anfangen und kontinuierlich weiterentwickeln

Wie Sie mit der Messung der Kundenzufriedenheit starten, hängt ausschließlich von der Zielsetzung ab, die Sie verfolgen. Ein häufiger Grund, sich überhaupt mit dem Thema zu beschäftigen, ist eine Zertifizierung. In den neueren Varianten der DIN ISO EN 2001:x ist z. B. die Messung der Kundenzufriedenheit – um eine stärkere Kundenorientierung zu erreichen – explizit vorgeschrieben. Um diese Forderung zu erfüllen, reicht allerdings schon eine einfache Befragung aus. Manchmal nehmen Unternehmen diese Anforderung aber zum Anlass, sich erstmalig intensiv mit dem Thema Kundenzufriedenheitsmanagement auseinanderzusetzen und darüber nachzudenken, was das dazu gehörende Instrumentarium an Möglichkeiten zur Steigerung der Kundenorientierung für ihr Unternehmen bieten könnte.

Doch, wo anfangen? Wie wird ein Fragebogen entwickelt? Gibt es eine vorgeschriebene Struktur für

einen Fragebogen? Welche Informationen können oder müssen erhoben werden? Wie lang darf eine Befragung sein? Wer soll/kann befragt werden? Viele Fragen, die auch noch gleich zu Beginn so beantwortet werden müssen, dass das Ziel, „einfach anzufangen und dann weiterzuentwickeln“, überhaupt erreicht werden kann.

Inhalte eines Fragebogens

Wie Kundenzufriedenheit entsteht

Um diese Frage zu beantworten, ist es notwendig, zu wissen, wie und vor allem wo Kundenzufriedenheit entsteht. Nach der, zumindest in der Praxis am weitesten verbreiteten Theorie, dem Confirmation-Disconfirmation Paradigma, entsteht Kundenzufriedenheit als Ergebnis eines einfachen Vergleichs. Kunden vergleichen ihre Erwartungen mit den Leistungen, die sie von einem Unternehmen erhalten. Übertreffen die Leistungen die Erwartungen, sind sie sehr zufrieden oder sogar begeistert, sind beide gleich, sind die Kunden zufrieden, werden die Erwartungen nicht erfüllt, unzufrieden. Aufgrund dieses einfachen Zusammenhangs kann letztlich auch eine Aussage über die Erfüllung der Erwartungen der Kunden getroffen werden.

Erwartungen der Kunden

Damit ist allerdings die zentrale Frage, welche Erwartungen die Kunden überhaupt haben, nicht beantwortet. Um diese zu ermitteln, lohnt es sich, darüber nachzudenken, an welchen Stellen die Kundenzufriedenheit entsteht. Ein Blick von außen – aus Kundensicht – auf ein beliebiges Unternehmen (natürlich nur modellhaft), liefert erste Anhaltspunkte. Welche Stellen eines Unternehmens sind für die Kunden sichtbar, wo treffen Kunden auf die Leistungen eines Unternehmens? Spontan fallen Ihnen sicher einige gängige ein: Produkte, Services, Hotline oder auch der Außendienst.

Die genannten Kontaktpunkte gelten überwiegend für geschäftliche Beziehungen im B2B Bereich. Bei B2C gehören Verkaufsstellen und Verkaufspersonal, aber auch Onlinestores oder Apps dazu. Die Stellen, an denen Kunden und Unternehmen aufeinander treffen, werden in der Kundenzufriedenheitsforschung „Kontaktpunkte“ oder „Leistungsbereiche“ genannt. Im Fragebogen entsprechen diese den einzelnen Kapiteln und stellen damit dessen Gerüst dar.

Nun ist es leicht nachzuvollziehen, dass es nicht ausreicht, zu wissen, bei welchem Kontaktpunkt die Erwartungen der Kunden nicht oder nicht ausreichend erfüllt werden, sollen anschließend wirksame Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt werden. Hierzu sind tiefergehende Informationen notwendig. Diese Informationen entsprechen den Erwartungen der Kunden, die diese innerhalb eines Kontaktpunkts an das Unternehmen haben.

Im B2B Bereich, beim Vertriebsmitarbeiter, wären dies z. B. Freundlichkeit und Kompetenz. Bei B2C und den Verkaufsstellen wären z. B. Sauberkeit oder

Öffnungszeiten zu nennen. Diese „Kriterien“, die im Fragebogen den einzelnen Fragen entsprechen, werden „Momente der Wahrheit“ genannt. Genau bei diesen Kriterien entscheidet sich bei jedem Kontakt, ob ein Kunde (un)zufrieden ist.

Auswahl des Ziels

Um später entscheiden zu können, welche Maßnahmen entwickelt werden müssen, ist es notwendig, zu ermitteln, bei welchen Kontaktpunkten oder Momenten der Wahrheit das eingesetzte Budget die größte Wirkung entfaltet. Es muss also ein Ziel geben, zu dessen Erreichung diese Maßnahmen beitragen. In den Fragebogen muss folglich auch eine Zielgröße eingebaut werden. Nur welches Ziel, respektive, welche Zielgröße eignet sich hierfür? Naheliegender wäre als Zielgröße zunächst die Gesamtzufriedenheit.

Nur, ist eine möglichst hohe Zufriedenheit wirklich das Ziel, das sich ein Unternehmen setzen sollte? Zufriedenheit ist letztlich ein Zustand, der dem Unternehmen für das eigene Fortbestehen nicht direkt nützt. Dies ist erst dann der Fall, wenn Kunden aufgrund ihrer hohen Zufriedenheit auch ihr Kaufverhalten gegenüber dem Unternehmen ändern – sich loyal verhalten. Neben der Zufriedenheit muss also auch eine Zielvariable, mit der die Loyalität gemessen wird, erhoben werden.

Messung der Loyalität

Während es bei den Kontaktpunkten und den Momenten der Wahrheit darauf ankommt, diese an den Prozessen Ihres Unternehmens auszurichten, gibt es bei der Loyalität „Standardfragen“ (Operationalisierungen), die verwendet werden können und in vielen Fällen auch gut funktionieren. Zu nennen sind die Weiterempfehlungs- und die Wiederkaufwahrscheinlichkeit. Erstere eignet sich, wenn die richtige Skala verwendet wird, auch zur Berechnung des Net-Promoter-Scores – hierzu später mehr.

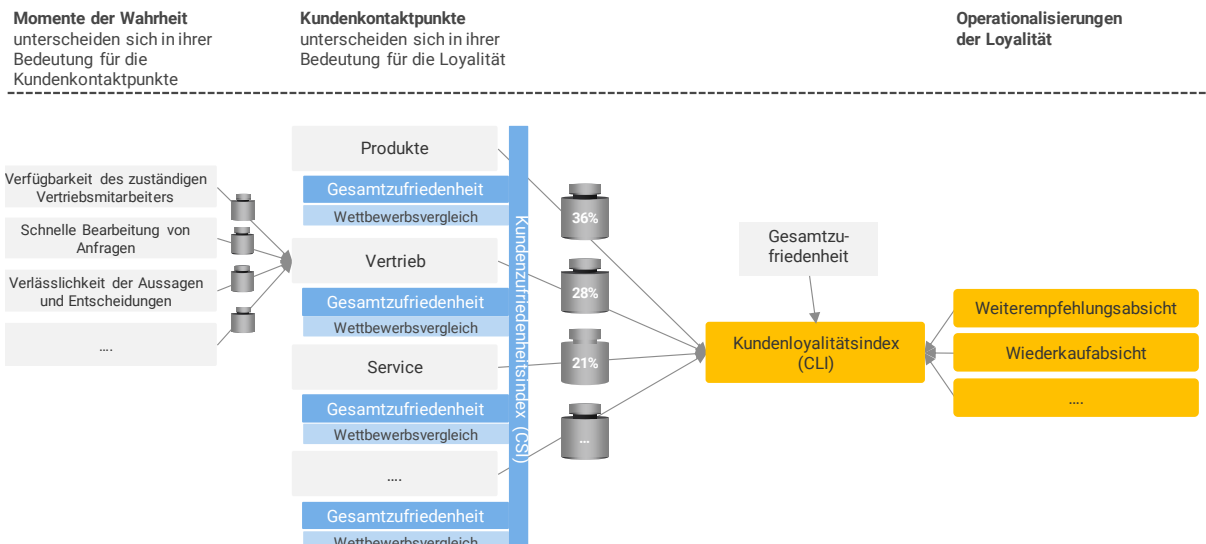
Manchmal ist es aber sinnvoll, auch branchenspezifische Loyalitätsgrößen zu verwenden. Eine solche Loyalitätsgröße ist z. B. die Frage nach der Häufigkeit, mit der eine Dienstleistung des Unternehmens, innerhalb eines bestimmten Zeitraums genutzt wurde. Konkret wurde z. B. in einer Befragung für eine große Mineralölmarke folgende Formulierung zur Messung der Tankstellen- und Markenloyalität verwendet: „Wie oft haben Sie von den letzten 5 Mal bei dieser Tankstelle getankt?“ Auf die Markenloyalität bezogen, lautete die Frage „Wie oft haben Sie von den letzten 5 Mal bei dieser Marke getankt?“.

Mit diesen beiden Operationalisierungen der Loyalität, können sehr interessante zusätzliche Analysen angestellt werden. Da in dieser Branche sehr gut bekannt ist, was ein einzelner Kunde an einer Tankstelle ausgibt (Shop oder Tanken) und auch, wie viele Kunden am Tag eine Tankstelle besuchen, kann berechnet werden, wie viel zusätzlicher Ertrag mit zufriedeneren Kunden möglich ist, was also ein gutes Kundenzufriedenheitsmanagement „bringt“. Gerade wenn Budgets für die Maßnahmenentwicklung locker gemacht werden müssen, sind solche Analysen sehr hilfreich. Ähnliche Berechnungen können mittels der Share of Wallet Frage (Welchen Anteil Ihres Gesamtbedarfs decken Sie bei unserem Unternehmen?) angestellt werden, die aber zu selten eingesetzt wird.

Struktur eines Fragebogens

Ein Fragebogen für die Erhebung der Kundenzufriedenheit kann alle Bestandteile, die im vorherigen Abschnitt beschrieben wurden enthalten – es ist aber, je nach Zielsetzung – nicht unbedingt erforderlich. Folgen wir der zu Beginn formulierten Vorgehensweise und fangen mit einem einfachen Konzept an, dann gibt es drei markante Entwicklungsstufen – auf die Darstellung der vielen Spielarten, die meist Abwandlungen dieser drei Stufen sind, wird verzichtet. Diese drei Stufen sind der Net-Promoter-Score, die Strategische und die Operative Messung.

Aufbau einer Zufriedenheitsstudie



Net Promoter Score

Der NPS wäre ein relativ einfacher Einstieg, mit dem allerdings auch nur sehr wenige Informationen erhoben werden. In diesem Fall wird tatsächlich nur die Weiterempfehlungsfrage in Kombination mit einer offenen Frage (Reason why?) gestellt. Eine methodisch saubere Priorisierung (Impact) liefert der NPS nicht. Als Erweiterung ist die Ergänzung der Weiterempfehlungsfrage für den wichtigsten Wettbewerber für einen Wettbewerbsvergleich möglich.

Strategische Messung

Um mehr wirklich nützliche Informationen über die Zufriedenheit und ihre Wirkung auf die Loyalität zu erhalten, sollten mindestens Kontaktpunkte und ein, besser zwei Loyalitätsfragen einbezogen werden. Diese Konstruktion wird als „Strategische Kundenzufriedenheitsmessung“ bezeichnet. Auch hier können bei den Kontaktpunkten offene Fragen und ein Vergleich mit dem Wettbewerb ergänzt werden. Der große Vorteil gegenüber dem NPS ist ein mehrdimensionales Loyalitätskonzept (die Weiterempfehlungsfrage ist für manche Branchen nicht geeignet) und die Möglichkeit, den Einfluss (Impact) der Kontaktpunkte auf die Loyalität methodisch sauber zu ermitteln.

36 %

der Loyalität ist auf die Zufriedenheit mit den Produkten zurückzuführen.

So könnte das Resultat einer Analyse lauten.

Aus der Zufriedenheit mit den Kontaktpunkten und deren Einfluss auf die Loyalität wird – meist mittels Portfolioanalyse - der strategische Handlungsbedarf ermittelt. D. h. das Management eines Unternehmens erfährt, bei welchen wichtigen Kontaktpunkten die Erwartungen seiner Kunden nicht erfüllt werden. Aus dem direkten Vergleich mit dem Wettbewerb auf Kontaktpunktebene werden zudem strategische Vor- und Nachteile. Aus zusätzlichen offenen Fragen bei den Kontaktpunkten lassen sich erste Ursachen für Begeisterung oder Verärgerung (also erfüllte oder nicht erfüllte Erwartungen) ableiten.

Operative Messung

Hierbei handelt es sich um eine Verfeinerung der Strategischen Messung, d. h. alle dort aufgeführten Informationen werden ebenfalls geliefert. Aber erst bei der Operativen Messung werden auch die einzelnen Erwartungen (Momente der Wahrheit) innerhalb eines Kontaktpunkts von den Kunden bewertet. Da es mit der Gesamtzufriedenheit für den Kontaktpunkt eine passende Zielvariable gibt (der Loyalitätsindex wäre auch verwendbar), kann die Bedeutung

der Momente der Wahrheit für die Gesamtzufriedenheit mit dem Kontaktpunkt berechnet (Impact) und so der operative Handlungsbedarf ermittelt werden. Dieser bildet dann die Basis für die Entwicklung von effizienten Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit und damit der Loyalität. Auf den Wettbewerbsvergleich auf der operativen Ebene wird in der Regel (Ausnahme Verbandsstudien) verzichtet, weil sonst der Fragebogen zu lang wird. Jede Frage muss ja in diesem Fall doppelt – für das eigene und das Wettbewerbsunternehmen – gestellt werden.

Anpassung an die Prozesse Ihres Unternehmens

Wenn Sie mehr als nur einen Benchmarkvergleich mit anderen Unternehmen haben wollen, muss das Erhebungskonzept spezifisch auf Ihr Unternehmen ausgerichtet werden. Dies ist beim Net-Promoter-Score noch unerheblich. Hier wird ja nur nach der Weiterempfehlung gefragt – die spezifischen Prozesse Ihres Unternehmens spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Der NPS ist damit nur eine Kennzahl, die nach einer bestimmten Regel berechnet wird. Er eignet sich im weitesten Sinne für das Benchmarking, obwohl nur in den seltensten Fällen bekannt ist, wie genau (Stichprobe, Fragestellung, Erhebungsmethode) die Benchmarkwerte für die anderen Unternehmen erhoben wurden. Nur bei einer wenigstens in den Grundzügen standardisierten Vorgehensweise wären die Ergebnisse tatsächlich vergleichbar.

Bei den beiden anderen Konzepten werden die spezifischen Eigenschaften Ihres Unternehmens bei der Entwicklung berücksichtigt. Im Rahmen eines Workshops werden mit Experten mit Kundenkontakt aus dem eigenen Unternehmen besser noch mit Kunden, die Inhalte für den Fragebogen erarbeitet. Hierzu wird ein strukturierter Prozess genutzt, bei dem zunächst die Kontaktpunkte zwischen Ihrem Unternehmen und Ihren Kunden ermittelt werden. Im zweiten Schritt werden die Erwartungen, die die Kunden innerhalb der Kontaktpunkte haben, zusammengetragen. Abschließend wird mit der Workshopgruppe überlegt, ob die Standardloyalitätsfragen ausreichen, oder ob es ggf. spezifische Fragen gibt, mittels derer die Loyalität für genau die Branche, in der Ihr Unternehmen tätig ist, besser erhoben werden kann.

Bei diesem Vorgehen entsteht automatisch ein auf genau Ihr Unternehmen angepasster Fragebogen, mit dem die Informationen, die Sie für die Optimierung Ihrer Kundenbeziehung benötigen, geliefert werden. Zudem haben Sie die Möglichkeit, einfach anzufangen, den Fragebogen sukzessive weiterzuentwickeln.

Nicht mit dem NPS anfangen

Unsere Empfehlung ist es – trotz der augenscheinlichen Attraktivität des NPS – mit der Strategischen Studie anzufangen und darauf aufzubauen. Genau diese Option, die Studie sukzessive ausbauen zu können, war die Zielsetzung, die zu Beginn formuliert wurde und bei der beschriebenen Vorgehensweise mit überschaubarem Aufwand erreicht wird. ■