

Artikel

## **Nur durch geplante Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter führen Kundenzufriedenheits-Analysen zum Erfolg**

Kundenzufriedenheits-Analysen haben ihre Nützlichkeit für fast alle Branchen im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung vielfach bewiesen. Ein Problem ist jedoch häufig die zielführende Interpretation der Ergebnisse und die klare Ableitung von Maßnahmen. Durch systematische Einbeziehung der betroffenen (Vertriebs-) Mitarbeiter in Form einer gespiegelten Befragung, bzw. eines sich eng an die Analyse anlehenden Workshops kann die Umsetzung nachweislich gezielter und schneller realisiert werden. Trotz erhöhtem Vorbereitungsaufwand lohnt sich der ganzheitliche Ansatz, der den Ausgleich zwischen Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenszufriedenheit, d. h. dem Ergebnis, fördert. Die Betonung eines dieser Zufriedenheiten reflektiert die Kultur eines Unternehmens als markt-, mitarbeiter- und gewinnorientiert (siehe Abb. 1).

Das pragmatische Vorgehen im Zufriedenheitsmanagement erfolgt in zwei Schritten. Schritt eins gibt Antwort auf die Frage „Wo stehen wir auf dem Weg zum Erfolg?“, Schritt zwei auf die Frage „Wie kommen wir weiter voran?“ In Anwendungen der sogenannten Erwartungs-/ Erfahrungstheorie wird Kundenzufriedenheit im Allgemeinen bestimmt durch Gegenüberstellungen von Soll-Ist-Skalenwerten zufriedenheitsrelevanter Dienstleistungsmerkmale (siehe Abb.2). In preissensiblen Branchen sind beispielsweise negative Soll-Ist-Abweichungen häufig anzutreffen in den Merkmalen „Kostenbewusstsein“, „pro-aktive Preisaufklärung“ und „ausreichende Leistungsinformation“. Eine Erklärung solcher Unzufriedenheitsfaktoren -und damit die Ableitung von Konsequenzen- kann durch die Kundenbefragung selbst nur teilweise erfolgen. Analoges gilt bei der Interpretation von positiven Soll-Ist-Verhältnissen, also Zufriedenheitsfaktoren, die es zu pflegen und deshalb zu erklären gilt.

Deshalb empfiehlt sich die Durchführung des zweiten Schrittes mit der Aufgabenstellung „Wie kommen wir weiter voran?“ Das IKM, Institut für Kommunikation und gelebtes Marketing, hat die durchgeführten Kundenorientierungs-Projekte im Hinblick auf den Umsetzungserfolg ausgewertet. Basis waren die in elf Branchen, z.T. in Forschungskooperation mit der Fachhochschule Flensburg durchgeführten Kundenzufriedenheits-Analysen. Diese Analysen wurden teilweise ergänzt durch „gespiegelte“ schriftliche Befragungen der betroffenen Mitarbeiter und/oder die Durchführung von Workshops zum Thema „Welche Konsequenzen ziehen wir aus unseren Zufriedenheitsanalysen?“

Gespiegelte Mitarbeiterbefragungen befassen sich mit den Problemen und Möglichkeiten der Kundenorientierung aus der Sicht der Mitarbeiter. Sie sollten vor oder simultan zur Kundenanalyse durchgeführt werden, damit das Ergebnis nicht von den Kundenantworten beeinflusst wird. Unter Wahrung der Anonymität wird z. B. Folgendes ermittelt: Einschätzung der Kundenzufriedenheit sowie der persönliche Einflusses darauf; Stärken und Schwächen des Unternehmens; Möglichkeiten und Hemmnisse der Leistungsoptimierung; die Zufriedenheit hinsichtlich der Abläufe sowie hinsichtlich der persönlichen „Ausstattung“ mit Kompetenzen, Rechten, Pflichten und das vermutete Image bei den Kunden (Abb. 3). Die Auswertung durchgeführter Kundenorientierungs-Projekte des IKM hat außerdem gezeigt, dass es sinnvoll erscheint, den Kreis der einbezogenen Mitarbeiter (zunächst) auf die Betroffenen, d. h. solche mit unmittelbarem Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, zu begrenzen. Dadurch bleibt der Fokus des Projekts auf dem Kunden und wird nicht mit allgemeinen Mitarbeiter-Themen vermischt.

Als besonders umsetzungsfördernde Form der Mitarbeiter-Integration erwiesen sich die Workshops, die das IKM unter dem Thema „Welche Konsequenzen ziehen wir aus unseren Zufriedenheitsanalysen?“ durchgeführt hat. Abb. 3 dokumentiert den Aufbau dieser Workshops, die der allgemeinen Fragestellung folgen: „Wie können wir unsere Stärken stärken und unsere Schwächen schwächen?“. Dabei interessiert besonders die Einschätzung der Mitarbeiter des Wahrheitsgehalts sowie Bedeutung und Ursachen der negativen wie positiven Soll-Ist-Abweichungen. Zweck der Methode ist die gelenkte Freisetzung von Know-how und Kreativität der Mitarbeiter, inspiriert durch die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Denn sollen Widerstände gegen Veränderungen verhindert werden, müssen firmenindividuelle und identifizationsfähige Lösungen gefunden werden.

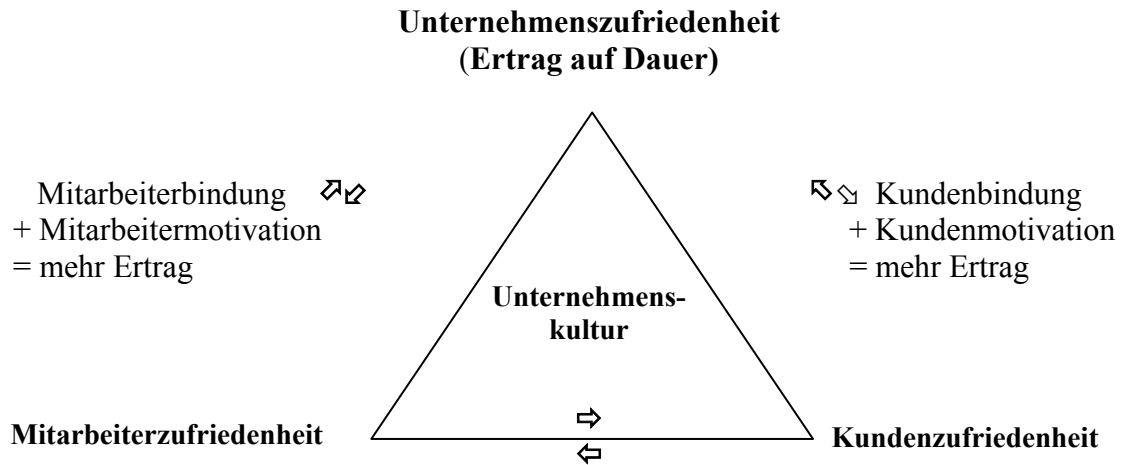
Der Vorteil der ganzheitlichen Vorgehensweise liegt offenbar darin, dass Diagnose und Therapie als eine Einheit gesehen werden. Am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens mit ausschließlich gewerblichen Kunden auf einem äußerst schwierigem Absatz- und Personalmarkt zeigte sich als Resultat etwa die langfristige Steigerung von Kundenzufriedenheit auf ein hohes Niveau durch bessere Nutzung der Personalressourcen. Auf Basis einer umfassenden Kundenanalyse mit Kontrollmessung nach zwei Jahren wurden Workshops mit beteiligten Mitarbeitern zu den Themen Validität und Relevanz der Ergebnisse sowie Konsequenzen daraus durchgeführt. Die Resultate der Workshops wurden von IKM aufbereitet und der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgelegt. Entsprechend ihrer Effektivität wurden unter anderem die Instrumente der Kundenkommunikation neu gewichtet und die Mitarbeiter dadurch entlastet.

Beim Fall eines Unternehmens der Wohnungswirtschaft stand als Ziel des Projekts eine Vertiefung des „Kundenbewusstseins“ bei Mitarbeitern und Führungskräften im Mittelpunkt. Eine repräsentative Mieteranalyse bildete die Faktenbasis für die Maßnahmenentwicklung. Zunächst wurde ein eintägiger Umsetzungs-Workshop mit betroffenen Mitarbeitern der Mieterbetreuung unter der Leitstrategie „Schwächen schwächen und Stärken stärken“ durchgeführt. Es folgte ein Umsetzungs-Workshop im Führungskreis mit Diskussion der Ergebnisse des Mitarbeiter-Workshops und Entscheidungsfindung sowie Rückkopplung an die MitarbeiterInnen.

Prof. Dr. Peter Oelker  
Teamleiter des IKM  
Institut für Kommunikation und gelebtes Marketing, Sankelmark, Hamburg  
Tel: 04630/93 60 48  
Fax: 04630/93 61 86  
peter.oelker@ikm-dh.de  
www.ikm-dh.de

Abb. 1:

**Balance als zwischen Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenszufriedenheit als Unternehmenskultur**

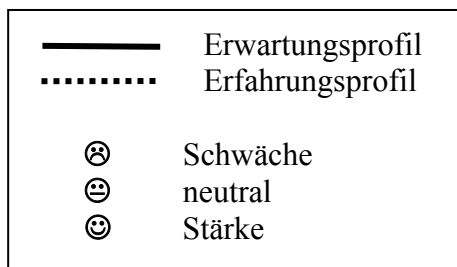
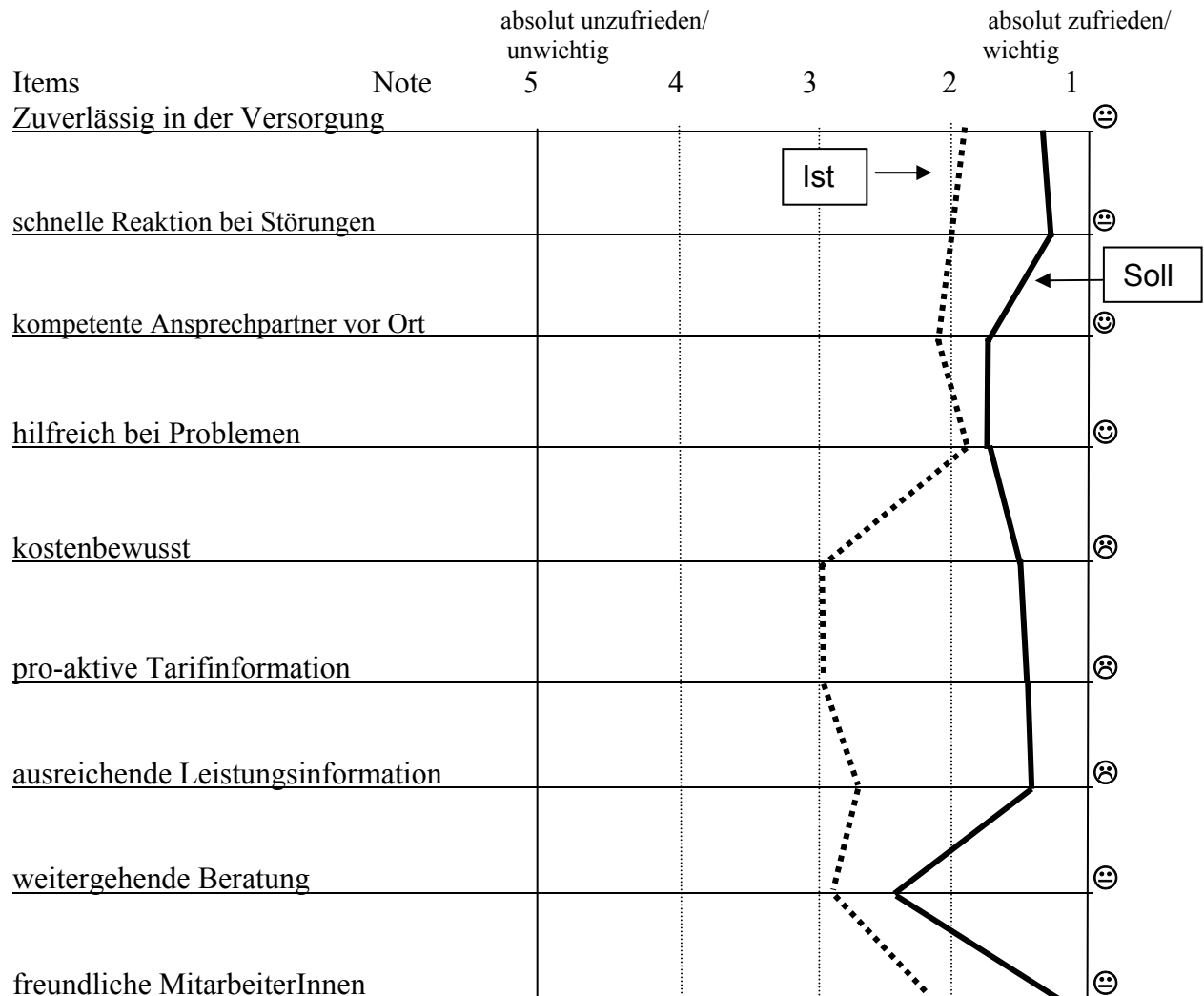


© peter.oelker@ikm-dh.de

Abb. 2:

**Aufgabe der Umsetzung von Kundenzufriedenheits-Analysen:  
Schwächen schwächen und Stärken stärken**

(Ausschnitt aus einer Itembatterie, N=200 Kunden eines kommunalen Dienstleisters)



© peter.oelker@ikm-dh.de

Abb.3:

**Themenbereiche zur Analyse der Kundenzufriedenheit und Spiegelung durch die Mitarbeiter**

<b>Analyse der Kundenzufriedenheit</b> Befragung von Kunden, telefonisch	<b>Spiegelung Mitarbeiter</b> Befragung der Mitarbeiter, schriftlich
1. Beziehung des Kunden zum Versorger	1. Beziehung der Mitarbeiter zu den Kunden
2. Over-all-Zufriedenheit mit dem Versorger	2. Einschätzung der Kundenzufriedenheit sowie des persönlicher Einflusses auf die Zufriedenheit der Kunden und die Qualität der Dienstleistung
3. Stärken und Schwächen des Versorgers (spontan)	3. Stärken und Schwächen des Unternehmens, Möglichkeiten und Hemmnisse der Leistungs-optimierung (spontan)
4. Soll: Erwartungen hinsichtlich verschiedener Qualitätsmerkmale an das Unternehmen (Zufriedenheitsfaktoren, gestützt)	4. Soll: Erwartungen hinsichtlich der Abläufe sowie der persönlichen „Ausstattung“ mit Kompetenzen, Rechten, Pflichten (gestützt)
5. Ist: Zufriedenheit mit verschiedenen Qualitätsmerkmalen des Anbieters (gestützt)	5. Ist: Zufriedenheit hinsichtlich der Abläufe sowie der persönlichen „Ausstattung“ mit Kompetenzen, Rechten, Pflichten (gestützt)
6. Image und Weiterempfehlungswürdigkeit des Versorgers	6. Vermutetes Image und Weiterempfehlungsverhalten bei den Kunden
7. Kommunikations- und Medienpräferenzen des Kunden	7. Kommunikations- und Medienpräferenzen mit dem Kunden
8. Zufriedenheit mit den Servicezeiten	8. Beurteilung der Servicezeiten
usw.	usw.

© peter.oelker@ikm-dh.de

Abb. 4:

**Ablauf eines ganztägigen IKM-Umsetzungs-Workshops „Welche Konsequenzen ziehen wir aus unserer Kundenzufriedenheits-Analyse?“**

**Beispiel anonymisiert und verkürzt**

Nr.	Arbeitsschritt
1	Vorstellung, Sinn des Ganzen
2	Kartenabfrage: Wie kann ich davon profitieren, an der Optimierung der Kundenzufriedenheit mitzuarbeiten?
3	Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse; Stärken – schwächen
4	Wahrnehmung verläuft in 3 Schritten Transfer: Erarbeitung eines Beispiels aus Kundenperspektive
5	Einführung Brainstorming
6	Schwächen schwächen: (1) Wie kann man erreichen, dass die Kunden uns als ... Ansprechpartner wahrnehmen (2) Wie kann man erreichen, Kunden ausreichend über ... zu informieren?
7	Präsentation der Gruppenergebnisse; Ergänzung
8	“Was Kunden wollen..”; Fazit
9	Bewährte Strategien für den positiven Umgang mit Kunden ...
10	Präsentation der Gruppenergebnisse; Vertiefung: Begründungen finden
11	Schwächen schwächen Brainstorming: Was könnten Ursachen sein, dass Kunden zu diesen Erkenntnissen/Einschätzungen kommen? Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?
12	Präsentation der Gruppenergebnisse; Ergänzung durch die andere Gruppe
13	Systemischer Blickwinkel (jeder hat Recht)
14	Reflexion/Transfer Welche Themen/Ergebnisse sind für mich besonders wichtig? Wie kann ich diese Erkenntnisse in meiner täglichen Arbeit umsetzen? Woran erkenne ich, dass die Umsetzung gelungen ist?
15	„Marktplatz“
16	Trendausblick: Welche Trends zeichnen sich bei unserem Unternehmen und seinem Umfeld ab?
17	Abschluss des Workshops

Arbeitsmethoden: Moderation, Gruppenarbeit, interaktive Theorie-Inputs

© peter.oelker@ikm-dh.de