



Kundenbefragungen? Versuchen Sie es doch mal mit der „Critical Incident Technique“ (CIT)

Klassische Kundenbefragungen bleiben meist an der Oberfläche – und sie sind gefährlich. Denn auf ihre mehr oder weniger sorgfältig ausformulierten Fragen erhalten die Interviewer kaum Wahrhaftigkeit, sondern vornehmlich Antworten, die opportun erscheinen oder aber den Befragten vor sich selbst und anderen in ein gutes Licht rücken sollen. Dies passiert in aller Regel nicht absichtlich. Die Ursache liegt vielmehr darin, dass uns der Zugang zum Unbewussten fehlt. Wir machen uns selbst etwas vor. Psychologen nennen das Wahrnehmungsgefängnis. Die Critical Incident Technique kann uns daraus befreien.

Auch wenn es zunächst nicht den Anschein hat: Hinter den meist rational vorgetragenen sachlichen und fachlichen Anlässen für Unzufriedenheit und Frustration stecken oft ganz andere Gründe. Die allermeisten Kunden beenden eine Geschäftsbeziehung nämlich in Wahrheit aufgrund zwischenmenschlichen Fehlverhaltens:

- Weil man sich um ihr Wohlbefinden nicht gekümmert hat.
- Weil man unfreundlich oder unhöflich zu ihnen war.
- Weil man sie ‚wie eine Nummer‘ abgefertigt hat.
- Weil sie keine Aufmerksamkeit bekamen.
- Weil sie nie ein Danke gehört haben.
- Weil nie gesagt wurde, wie wichtig sie als Kunde sind.
- Weil sie einfach vergessen wurden.

Das Hinterfragen der kritischen Ereignisse kann deshalb sehr hilfreich sein.

Wie die Critical Incident Technique funktioniert

Die ‚Methode der kritischen Ereignisse‘ versucht, im Rahmen einer tiefer gehenden Analyse den genauen Hergang der Geschehnisse zu identifizieren. Dies geschieht in zwei Schritten. Im ersten Schritt wird der Befragte gebeten, sich genau an das ausschlaggebende Ereignis zu erinnern und dieses möglichst in allen Einzelheiten zu beschreiben. Im zweiten Schritt wird versucht, mit Zusatzfragen wie: „Was passierte an der Stelle ganz genau?“ – „Wie kam es zu dieser Situation?“ - „Wer machte was?“ - „Wie ging es dann weiter?“ - „Wie fühlten Sie sich dabei?“ - „Wie haben Sie schließlich reagiert?“ tiefer ins Detail zu dringen.

Ein solches Gespräch kann sich zum Beispiel wie folgt entwickeln:

Frage: Wie lange waren Sie schon Kunde bei Versicherung x?

Antwort: Zehn Jahre.

Frage: Was veranlasste Sie denn, Ihren Vertrag zu kündigen?

Antwort: Die Versicherung y hat bessere Tarife.

Frage: Waren die Tarife von Versicherung y schon immer niedriger oder sanken sie erst in letzter Zeit?

Antwort: Ich weiß es nicht, ich habe es erst kürzlich bemerkt.

Frage: Was führte dazu, dass Sie es bemerkten?

Antwort: Ich war ein wenig verärgert über Versicherung x und erhielt dann einen Anruf von Versicherung y.

Frage: Weshalb waren Sie denn verärgert?

Antwort: Um ehrlich zu sein, es war wegen dieser Tariferhöhung nach meinem Unfall.

Frage: War das früher auch schon mal passiert?

Antwort: Ja, schon zweimal sogar.

Frage: Und da haben Sie nicht gekündigt, weil es anderswo billiger war?

Antwort: Nein.

Frage: Was war denn diesmal anders?

Antwort: Dieses Mal hatte man mich nach der Schadensregulierung nicht vorgewarnt und so hatte ich gar nicht mehr damit gerechnet.

Nicht der bessere Preis, den der Kunde ursprünglich als Wechsellöser angegeben hatte, sondern eine emotionale Verletztheit war also der eigentliche Abwanderungsgrund. Wie sich später herausstellte, war aus Kostengründen der sogenannte Schadensabschlussbericht an die Kunden, die einen Unfall gehabt hatten, aus Kostengründen eingestellt worden, ohne sich groß Gedanken darüber zu machen, was das bei den Kunden bewirkt.

Wie sich mit der Critical Incident Technique umgehen lässt

Die „Methode der kritischen Ereignisse“ macht aus Zahlenakrobaten Menschenversther. Die typische Controller-Frage: „Wie viel sparen wir, wenn wir ...?“ muss dabei zukünftig lauten: „Wie viele Kunden und damit Euro verlieren wir, wenn wir ...?“. Dies gilt insbesondere dann, wenn etwa bedingt durch Vertragsende, Konditionen-Anpassungen etc. verstärkt mit Kündigungen zu rechnen ist. Gerade der Versand von Rechnungen und Mahnungen ist ein ausgesprochen kritischer Moment. Dies vor allem dann, wenn es außer Auftragsannahme und Rechnung keinerlei Kontakt mit dem Kunden gibt – was manchmal eher die Regel als die Ausnahme ist.

Der Interviewer benötigt für CIT-Gespräche eine hohe emotionale Kompetenz. Er sollte einführend fragen und aufmerksam hinhören können. Er muss den Kunden ernst nehmen und ihm Wertschätzung entgegenbringen. Er muss geduldig sein, denn das Gespräch kann dauern. Und er muss dem Kunden signalisieren, wie wichtig die Sache für das Unternehmen und dessen Weiterentwicklung ist.

Bei der Dokumentation der Ergebnisse ist darauf zu achten, dass die Äußerungen der Befragten wortgetreu wiedergegeben werden. Auch die zutage getretenen Emotionen sollten festgehalten werden. All dies wird gesammelt, gesichtet und gewichtet. So entsteht eine nach Prioritäten geordnete Liste von sachlichen, fachlichen und interpersonellen Mängeln, die es zu beheben gilt. Hierzu sollen einzelne Episoden im Detail wiedergegeben werden, um sie für Aha-Effekte zu nutzen.

Und bei der Präsentation vor dem Top-Management gilt: Ein paar per Video abgespielte O-Töne von aufgebracht Kunden bewirken oft mehr als ein dicker Berichtband voll Zahlenkolonnen und Kuchendiagrammen.

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller
Kunden auf der Flucht?

Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten
Orell Füssli 2010, 208 Seiten, 26,90 Euro / 44.00 CHF
ISBN 978-3-280-05382-9

Ausgezeichnet von Managementbuch.de als Testsieger in der Kategorie Kundenbindung

Fan-Seite auf Facebook: <http://facebook.loyalitaetsmarketing.com>

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller

Treue Kunden gewinnen und dauerhaft halten

Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für Kundenloyalität und Bestandskundenpflege

Breuer & Wardin, 1 CD, 70 Min, 19,90 Euro / 29.90 CHF
ISBN: 978-3-939621-85-0

Über die Autorin



Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, Business-Trainerin und Management-Consultant. Sie gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über zwanzig Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buch- und Bestsellerautorin lehrt an mehreren Hochschulen. **Kontakt: www.anneschueller.com**

Seminartipp: Erfolgsfaktor Empfehlungsmarketing

Empfeher sind die besten Verkäufer. Und Empfehlungsmarketing ist das kostengünstigste Marketing. Wie das gelingt, zeigen praxisnahe Tagesseminare in drei deutschen Städten mit Anne M. Schüller, führende Expertin für das neue Empfehlungsmarketing. Die Teilnehmer erhalten darin Schritt für Schritt das komplette Knowhow sowie das notwendige Handwerkszeug.

Die Termine: am 15. März 2012 in Köln, am 19. April 2012 in München und am 14. Juni 2012 in Frankfurt. Infos und Buchung: www.semigator.de/empfehlungsmarketing