

Keine Zufriedenheit mit der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit richtig messen und managen!



Dr. Markus Mierzwa

Tel.: 06131-37.17.61

Mobil: 0172-59.81.995

Mail: markus.mierzwa@2hm.com

2hm & Associates GmbH

Breidenbacherstraße 8-10

55116 Mainz

Tel.: 06131-37.16.60

Fax: 06131-37.16.50

www.2hm.com

Inhaltsverzeichnis

1	Keine Zufriedenheit mit der Kundenzufriedenheit.....	1
2	Das 2hm Konzept zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	3
2.1	Zielgröße „Loyalität“	4
2.2	Kundenkontaktpunkte.....	5
2.3	Momente der Wahrheit und Handlungsbedarf.....	6
2.4	Operationalisierung der Loyalität.....	8
2.5	Wettbewerb als Relativ	9
2.6	Spezifische Ergänzungen im Fragebogen	10
2.7	Und die Kür	12
2.8	Gesamtstruktur des Fragebogens.....	14
2.9	Nachhaltigkeit.....	15
3	Zusammenfassung und Ausblick	16
4	Quellen.....	17
5	2hm-Team Die Köpfe dahinter	18

1 Keine Zufriedenheit mit der Kundenzufriedenheit

Loyalität ist die Belohnung für hohe Zufriedenheit – meistens!¹⁾ Kundenzufriedenheit wird in vielen Unternehmen gemessen, aber bringt die Arbeit an der Kundenbeziehung auf der Basis der Ergebnisse auch den erhofften Loyalitätszuwachs? Dazu haben wir im letzten Jahr bei 2hm eine „Metastudie“ zum Thema: „FOKUS KUNDENZUFRIEDENHEIT – 2010 eine Bilanz der deutschen Unternehmensrealität“²⁾ aufgelegt. Insbesondere wollten wir wissen, wie zufrieden die Unternehmen in Deutschland mit der Durchführung und den Ergebnissen von Kundenzufriedenheitsstudien sind. Von besonderem Interesse war auch die Klärung der Frage, was es nach Einschätzung der Manager in den Unternehmen bringt, sich ernsthaft mit dem Thema Optimierung der Kundenbeziehung zu beschäftigen. Häufig bildet die Messung der Kundenzufriedenheit in solchen Projekten einen ersten Schritt und stellt die Basis für spätere Optimierungsbemühungen dar.

Die Ergebnisse sind in Teilen überraschend und müssen zum Nachdenken anregen. Kurz zusammengefasst sind nur ca. 50 % der Unternehmen mit der Durchführung und den Ergebnissen sehr oder außerordentlich zufrieden (Top2-Box). Immerhin 10% sind weniger oder gar nicht zufrieden. Und das bei durchschnittlichen Investitionen von ca. 70.000 € für eine Messung. Führen die Unternehmen die Befragung in eigener Regie durch, sinkt die Quote noch weiter ab, auf nur noch 36% sehr oder außerordentlich zufriedene Kunden.

Dagegen berichten 50% der Befragten von einer starken, teilweise sogar sehr starken Verbesserung der Unternehmensleistung, wenn die Ergebnisse auch tatsächlich dazu verwendet werden, die eigenen Prozesse zu optimieren und an der Optimierung der Kundenbeziehung zu arbeiten. Dieses Ergebnis belegt die eingangs erwähnte These, dass Kundenzufriedenheit zu einem Loyalitätszuwachs führt - selbst wenn berücksichtigt wird, dass der Erfolg hier rein subjektiv eingeschätzt und nicht anhand von Erfolgskriterien gemessen wurde.

Insgesamt kann damit am Nutzen von Kundenzufriedenheitsmessungen kaum gezweifelt werden. Der Nutzen stellt sich allerdings erst ein, wenn mit den Ergebnissen tatsächlich gearbeitet wird. Die Frage ist nur, wie entsprechende Projekte aufzusetzen

¹⁾ Es gibt durchaus Kunden, die zwar hochzufrieden aber nicht hochloyal sind, die sogenannten Variety Seeker. Diese Kunden „belohnen“ sie nicht für ihre guten Leistungen!

²⁾ Die komplette Studie können Sie über eine Registrierung auf <http://www.2hm.eu/de/> oder über den Autor direkt beziehen (markus.mierzwa@2hm.com).

und welche Parameter für eine erfolgreiche Projektrealisierung zu berücksichtigen sind.

Die Ergebnisse waren für uns bei 2hm Grund genug, unsere langjährigen Erfahrungen in einigen kurzen Artikeln zusammenzufassen und zugänglich zu machen. Wir beginnen mit einer Beschreibung des allen Kundenzufriedenheitsmessungen zugrunde liegenden Modells und des daraus abgeleiteten 2hm-Konzepts für die Messung und das Management der Kundenzufriedenheit. In unregelmäßigen Abständen werden weitere kleine Artikel zu interessanten Fragestellungen, rund um das Thema „Optimierung des Kundenzufriedenheitsmanagements“, folgen.

2 Das 2hm Konzept zur Messung der Kundenzufriedenheit

Unsere Vorgehensweise bei der Messung der Kundenzufriedenheit beruht auf dem mittlerweile allgemein anerkannten Confirmation/Disconfirmation³⁾ Modell. Grundle- gend in diesem Modell ist die Annahme, dass Kunden dann mit den Leistungen eines Unternehmens zufrieden sind, wenn ihre Erwartungen erfüllt werden. Sie vergleichen ihre Erwartungen, die auf vielfältigen Erfahrungen in der Vergangenheit beruhen, mit den Leistungen, die sie vom Unternehmen erhalten.

Entsprechen sich Erwartungen und Leistungen in etwa, ist ein Kunde zufrieden. Ste- hen seinen Erwartungen keine adäquaten Leistungen gegenüber, ist er unzufrieden. Werden die Erwartungen im Idealfall übertroffen, ist der Kunde sehr zufrieden oder gar „begeistert“. In der nachfolgenden Grafik ist dieser Zusammenhang dargestellt.

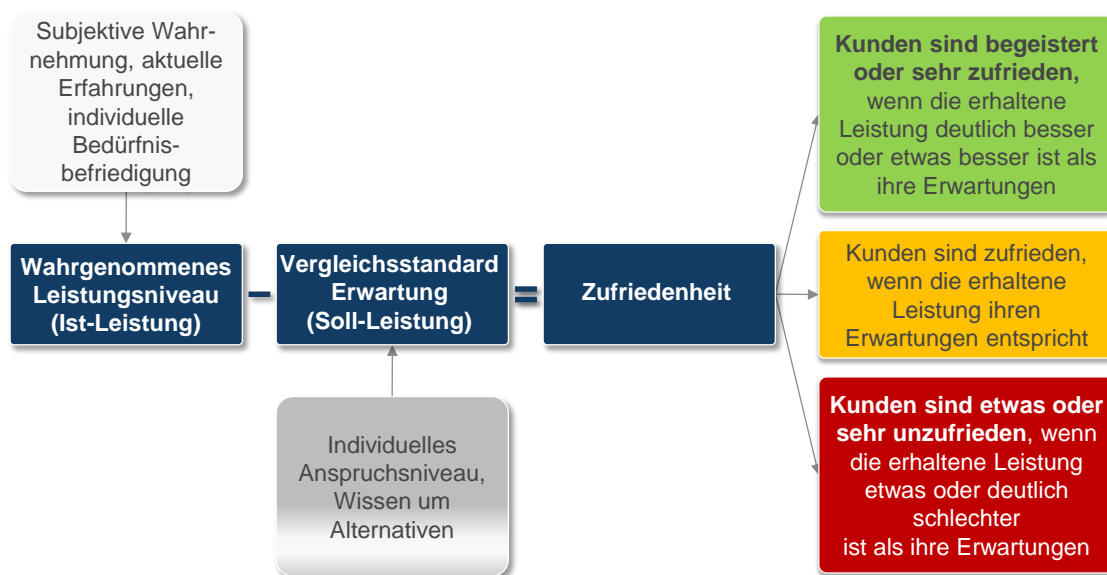


Abb. 1: Basismodell der Kundenzufriedenheit

³⁾ Vgl. Mierzwa, M., Kundenzufriedenheit verstehen und effektiv steigern, in Direkt Marketing 7/2002, S. 10 – 14.

2.1 Zielgröße „Loyalität“

Auch wenn immer wieder Studien mit der Zielgröße „Gesamtzufriedenheit“ durchgeführt werden (und dadurch regelmäßig zu falschen Ergebnissen führen), ist diese Vorgehensweise falsch. Denn ein Unternehmen darf letztlich nicht nur danach streben, seine Kunden „glücklich“ zu machen. Glückliche Kunden, die sich beim nächsten Kauf trotzdem für einen anderen Anbieter entscheiden, tragen nichts zur eigenen Zukunftssicherung bei. Aus diesem Grund darf in einer Kundenzufriedenheitsmessung auch nicht die Gesamtzufriedenheit als Zielgröße verwendet werden. Zielführend im Sinne einer langfristigen Sicherung des Unternehmens im Markt ist nur die Zielvariable „Loyalität“. Denn nur mit Kunden, die immer wieder bei ihrem Unternehmen kaufen und es im Idealfall (wenn sie begeistert sind!) weiterempfehlen, kann ihr Unternehmen langfristig im Markt überleben.

Allerdings reicht es nicht aus, Kunden **nur** zufrieden zu stellen, da dies nicht automatisch bedeutet, dass sie auch wirklich loyal sind. Es muss gelingen, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen und diese zu begeistern. Nur dann belohnen sie ihre Anstrengungen auch mit gesteigerter Loyalität. Loyalität ist folglich als eine Reaktion (Belohnung) auf hohe Kundenzufriedenheit zu verstehen. Auch diesen Zusammenhang haben wir nachfolgend in einer Grafik dargestellt.

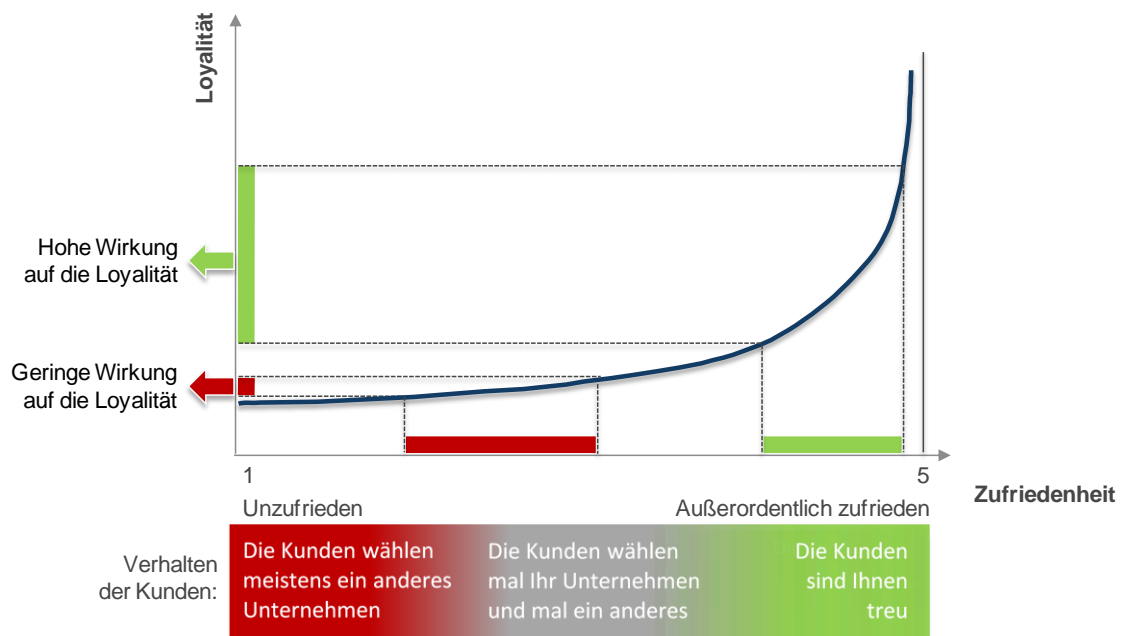


Abb. 2: Idealtypischer Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität⁴⁾

⁴⁾ Es gibt eine Reihe weiterer möglicher Verläufe dieser „Zusammenhangskurve“.

2.2 Kundenkontaktpunkte

Für die Optimierung der Kundenbeziehungen reicht es nicht aus, zu wissen, ob Kunden insgesamt zufrieden oder unzufrieden, loyal oder illoyal sind. Um die Prozesse, mit denen die Leistungen für ihre Kunden „produziert“ werden, nach einer Messung optimieren zu können, ist es notwendig, die Ursachen für die (Un-)Zufriedenheit genauer zu untersuchen. Hierzu ist es zunächst sinnvoll, zu ermitteln, an welchen Stellen in ihren Prozessen die (Un-)Zufriedenheit der Kunden entsteht.

Grundsätzlich sind dies zunächst einmal all die Prozesselemente, in denen Kunden mit den Leistungen ihres Unternehmens in Berührung kommen (Kundenkontaktpunkte = Customer Touchpoints). Beispiele für Kontaktpunkte sind Produkte oder Dienstleistungen, Personal, Hotline, Serviceeinrichtungen aber auch Werbebroschüren und Kundenzeitschriften. In einigen Fällen ist es auch sinnvoll, das Image einzubeziehen. Das Image stellt zwar keinen „Kontaktpunkt“ im eigentlichen Sinne dar, beeinflusst aber trotzdem die Loyalität⁵⁾. Ob es sinnvoll ist, das Image in eine Befragung einzubeziehen, hängt von der Branche sowie von der Art der Produkte/Dienstleistungen ab und sollte zu Beginn eines Projektes diskutiert werden.

Aus vielen Studien, aber auch aus ganz persönlichen Erfahrungen ist bekannt, dass nicht alle Kontaktpunkte in gleichem Maße zur Loyalisierung der Kunden beitragen. So ist jederzeit nachvollziehbar, dass eine Kundenzeitschrift ein wichtiges Instrument ist, um Kunden zu informieren, ihr Beitrag zu deren Loyalisierung jedoch ist - im Vergleich etwa zum Servicepersonal - als eher gering einzustufen.

Deshalb ist es – neben der Ermittlung des Status quo der Kundenzufriedenheit – wichtig herauszufinden, wie hoch die Bedeutung der einzelnen Kontaktpunkte für die Loyalisierung der Kunden tatsächlich ist. Diese wird mittels multivariater Verfahren und unter Einbeziehung der Zielgröße „Loyalität“, ermittelt⁶⁾. Der leider immer noch verfolgte Weg einer direkten Abfrage der Bedeutung ist nur in speziellen Fällen zielführend (z. B. bei sehr geringen Fallzahlen), verlängert aber die Fragebögen um fast 100%⁷⁾.

⁵⁾ Im Grunde handelt es sich beim Image um ein der Loyalität ähnliches Konstrukt, da sich das Image ebenfalls aus früheren Erfahrungen und vielen weiteren (auch externen) Einflüssen bildet.

⁶⁾ Geeignet sind z. B. die multiple und die logistische Regression, die Korrelationsanalyse aber auch anspruchsvollere Verfahren wie z. B. die Kausalanalyse.

⁷⁾ Es müssen ja immer zwei Fragen gestellt werden, „Wie wichtig ist folgendes Kriterium?“ und „Wie zufrieden sind Sie damit?“

Obwohl es bezogen auf die Kundenkontaktpunkte gewisse gängige Muster gibt (z. B. dass das Image und alle personengebundenen Kontaktpunkte zumeist sehr wichtig sind), unterscheidet sich die Bedeutung der einzelnen Kontaktpunkte doch von Unternehmen zu Unternehmen mehr oder weniger stark. Aus diesem Grund kann es auch so etwas wie eine „Standardbefragung zur Kundenzufriedenheit“ nicht geben.

Ist der Einfluss der einzelnen Kontaktpunkte bekannt, dann ist es auch möglich, genau die Stellen zu ermitteln, an denen es sich besonders lohnt, in die Optimierung der Prozesse zu investieren - an solchen Stellen, an denen der Hebel auf die Loyalität am größten ist. Gerade vor dem Hintergrund knapper werdender Budgets stellt dies auch ökonomisch eine sinnvolle Vorgehensweise dar. In der nachfolgenden Grafik zeigen wir die Zusammenhänge zwischen den Momenten der Wahrheit, den Kontaktpunkten und der Loyalität auf.

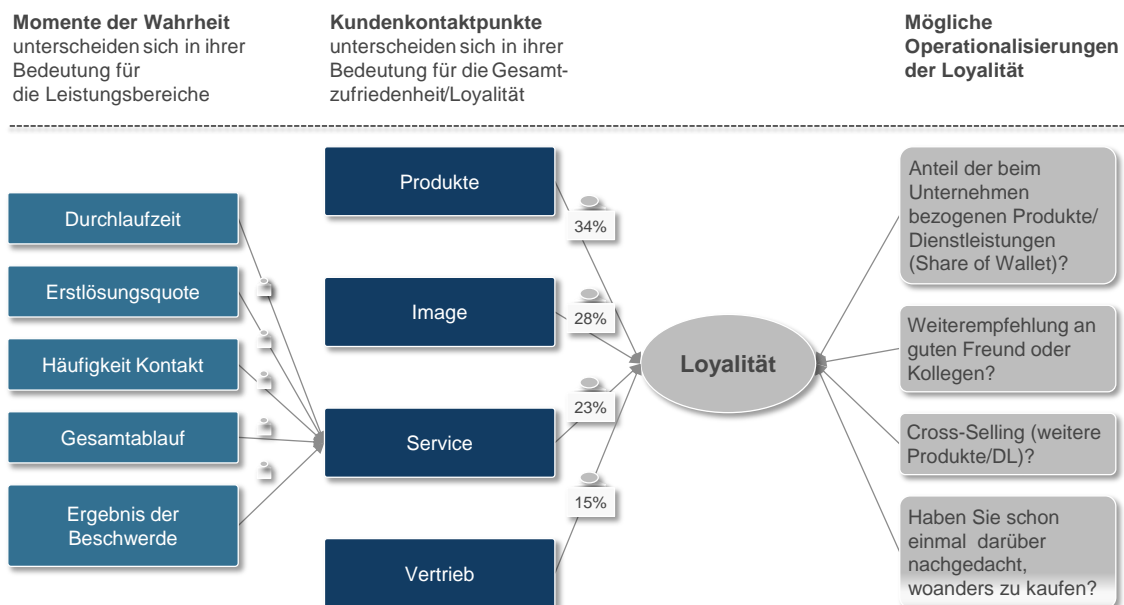


Abb. 3: Bedeutung der Kundenkontaktpunkte für die Loyalität und Operationalisierungen der Loyalität

2.3 Momente der Wahrheit und Handlungsbedarf

Für die Optimierung der Kundenbeziehung muss möglichst genau ermittelt werden, welche Erwartungen der Kunden derzeit nicht ausreichend/besonders gut erfüllt werden. Deshalb ermitteln wir genau die Leistungen, die für die (Un-)Zufriedenheit ursächlich sind. Selbst wenn ein Kontaktpunkt noch so wichtig ist, genügt es nicht, einfach nur zu wissen, dass Kunden z. B. mit dem Außendienst (Kontaktpunkt) insgesamt unzufrieden sind. Denn die Ursachen können in einer Vielzahl einzelner Krite-

rien, wie z. B. Kompetenz, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit (Momente der Wahrheit) oder in weiteren begründet sein.

Zu jedem dieser Kriterien haben ihre Kunden Erwartungen (und zwar jeder Kunde andere), die mehr oder weniger erfüllt oder nicht erfüllt werden. Und bei jedem einzelnen Kontakt mit dem Unternehmen entscheidet sich genau an diesen Stellen immer wieder von neuem, ob ein Kunde zufrieden oder unzufrieden ist. Deshalb werden diese Kriterien auch „Momente der Wahrheit“ genannt. Erst wenn Ergebnisse auf dieser Ebene vorliegen, ist es möglich, konkrete Maßnahmen zu entwickeln, sollte sich herausstellen, dass ihre Kunden unzufrieden sind oder der Wettbewerb besser abschneidet. Die Kriterien, bei denen dies der Fall ist, werden als „Handlungsbedarf“ bezeichnet und in Portfolios anschaulich dargestellt. Nachfolgend ein Beispiel für ein „Strategisches Portfolio“ (auf Ebene der Kontaktpunkte) und für ein daraus abgeleitetes Detailportfolio.

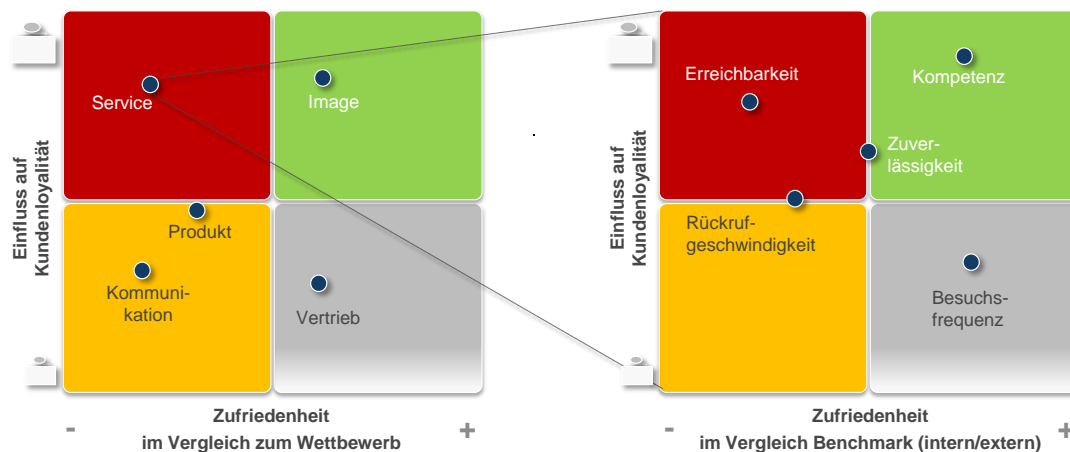


Abb. 4: Handlungsbedarf „Strategisches Portfolio Kontaktpunkte“ und „Detailportfolio Momente der Wahrheit“

Im Beispiel wären dem strategischen Portfolio der Kundenkontaktpunkt „Service“ und dem Detailportfolio die Momente der Wahrheit „Erreichbarkeit“, „Zuverlässigkeit“ und „Rückrufgeschwindigkeit“ als Handlungsbedarf zu entnehmen.

Idealerweise werden diese Portfolios unter Einbeziehung von Wettbewerbswerten erstellt, sofern diese vorhanden sind⁸⁾. Im obigen Beispiel definiert die Gesamtzufriedenheit mit dem Wettbewerb die Referenzlinie auf der X-Achse. Die Position der Kontaktpunkte im Portfolio wird durch die Gesamtzufriedenheit und die Bedeutung des Kontaktpunkts für die Loyalisierung der Kunden (Y-Achse) definiert.

⁸⁾ Vgl. hierzu Kap 2.5, Wettbewerb als Relativ, S. 8.

Das „Detailportfolio“ für einen Kontaktpunkt (hier „Service“) ist ähnlich aufgebaut. Hilfsweise kann in diesem Portfolio statt der „Bedeutung für die Loyalität“ auch die „Bedeutung der einzelnen Leistung für die Gesamtzufriedenheit mit dem Kontaktpunkt“ verwendet werden. Dies ist in manchen Fällen sinnvoll, weil die Wirkung eines einzelnen Kriteriums auf die Loyalität naturgemäß relativ niedrig ist und es dadurch zu nur sehr geringen Unterschieden bei der Bedeutung der einzelnen Kriterien kommen kann.

Liegen keine Wettbewerbswerte vor, dienen im Strategischen Portfolio die „Gesamtzufriedenheit mit dem Unternehmen“ und im Detailportfolio die „Gesamtzufriedenheit mit dem jeweiligen Kontaktpunkt“ als Referenzlinien.

Beide Matrizen gehören zum Standardreporting in Studien zur Messung der Kundenzufriedenheit und bilden den Ausgangspunkt für die Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen⁹⁾.

2.4 Operationalisierung der Loyalität

Die Messung der Kundenzufriedenheit auf unterschiedlichen Ebenen liefert die eine Seite des Modells (die Prädiktoren). Wirken sollen diese aber auf die Loyalität (Zielgröße). Damit das Modell vollständig wird, muss die Loyalität natürlich auch in geeigneter Weise gemessen werden. Häufig wird hier, schon fast fahrlässig, ausschließlich die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit¹⁰⁾ als Indikator verwendet¹¹⁾.

Dabei wird mit dieser eindimensionalen Betrachtung der Loyalität enorm viel zusätzliches Potenzial „verschenkt“, das durch ein ausgefeiltes Loyalitätskonzept erschlossen werden könnte – neben der reinen Verwendung als Zielvariablen zur Ermittlung der Bedeutung der Kontaktpunkte.

Zur Operationalisierung der Loyalität gibt es zwei Varianten von Loyalitätsindikatoren: harte und weiche. Während die harten Indikatoren weitgehend vergangenheitsbezogen definiert sind, haben die weicheren Indikatoren einen starken Bezug zum

⁹⁾ Mierzwa, M., Kreislauf der permanenten Verbesserungen, in: Direkt Marketing 8/2002, S. 16.

¹⁰⁾ Nach den Ergebnissen der 2hm-Metastudie setzen 40% der Unternehmen nur eine Frage zum „Wiederkauf“ und 57% nur die „Weiterempfehlungsfrage“ ein.

¹¹⁾ Diese Vorgehensweise wurde in jüngster Zeit durch Reichheld mit der Einführung des Net-Promoter-Scores eher noch verstärkt. Vgl. Reichheld, Frederick F., The number one you need to grow, in: Harvard Business Review, 12/2003, S. 47 – 54.

(wahrscheinlichen) zukünftigen Verhalten der Befragten, wobei der Übergang zwischen beiden Gruppen fließend ist¹²⁾. Beispiele für harte Loyalitätsindikatoren sind:

- Die Dauer einer Kundenbeziehung
- Die Nutzungshäufigkeit eines Angebots innerhalb eines bestimmten Zeitraums
- Der Anteil eines Anbieters am gesamten Auftragsvolumen
- Die Anzahl der Wettbewerber, die bei Anfragen einbezogen werden
- Die Anzahl konkreter Empfehlungen im letzten Jahr

Weiche Indikatoren sind z. B.:

- Wiederkaufabsicht
- Weiterempfehlungsabsicht
- Absicht, die Nachfrage auszuweiten
- Wechselwahrscheinlichkeit

Werden solche Indikatoren in eine Kundenzufriedenheitsmessung einbezogen, ergeben sich eine Reihe von zusätzlichen, attraktiven Auswertungsmöglichkeiten¹³⁾. Des Weiteren steigt die Sicherheit, dass Loyalitätsindikatoren in der Befragung verwendet werden, die durch die Kundenzufriedenheit auch tatsächlich beeinflusst werden können, enorm an.

2.5 Wettbewerb als Relativ

Mit den zuvor beschriebenen Elementen kann der Status quo der Kundenzufriedenheit bereits zuverlässig ermittelt werden. Was jedoch noch fehlt, ist ein „Anker“, mit dem es möglich ist, zu entscheiden, wie die eigenen Ergebnisse einzuordnen sind. Zumeist werden in Berichten zum besseren Verständnis „Punktwerte“ zwischen 0 und 100 ausgewiesen. Hierfür werden die verwendeten Skalen umgerechnet. Dies kann linear oder auch gewichtet (z. B. Top2-Box) erfolgen. Hohe Werte (z. B. > 75 Punkte) gelten laut Theorie als gutes Ergebnis. Allerdings gilt dies nur, wenn z. B. relevante Wettbewerber keine besseren Werte erreichen. Aus diesem Grund werden in vielen Kundenzufriedenheitsmessungen auch Fragen zu relevanten Wettbewerbern gestellt.

Solche Benchmarks können immer dann einfach mit erhoben werden, wenn die Kunden auch direkte Erfahrungen mit relevanten Wettbewerbern haben. Leider ist dies

¹²⁾ Vgl. hierzu, Mierzwa, M., Schuchard-Fischer, C. Puppenthal, D., Loyalität ist nicht gleich Loyalität, in: Planung & Analyse, 4/2002, S. 20 – 25.

¹³⁾ Vgl. hierzu: Kap. 2.6 Spezifische Ergänzungen im Fragebogen

nicht immer der Fall. Die Messung erfolgt jedoch nicht bis auf die Ebene der einzelnen Leistungen hinab, dies würde den Fragebogen vom Umfang her fast verdoppeln. Für den Benchmark (auch für die Darstellung in den Portfolios) reicht eine Abfrage der Gesamtzufriedenheit auf Ebene der Kontaktpunkte zumeist aus. Immerhin 93% der Unternehmen integrieren Fragen zum Wettbewerb in ihre Kundenzufriedenheitsmessungen¹⁴⁾.

2.6 Spezifische Ergänzungen im Fragebogen

Wie bereits bei den Ausführungen zur Messung der Loyalität angeschnitten, gibt es weitere interessante Fragen, mit denen der Nutzen einer Kundenzufriedenheitsmessung erheblich gesteigert werden kann (z. B. auch im Hinblick auf eine bessere „Vermarktbarkeit“ innerhalb des eigenen Unternehmens)¹⁵⁾. Häufig handelt es sich dabei um weitere Loyalitätsindikatoren oder zumindest um artverwandte Konstrukte. Ziel bei der Verwendung solcher Fragen ist es, z. B. Chancen und Risiken in einer Kundenbeziehung konkret zu erkennen, Cross-Selling-Potenziale zu ermitteln (und später natürlich auch zu heben), den eigenen „Marktanteil“ beim Kunden zu ermitteln (share of wallet), oder auch „Beschwerden“ proaktiv zu erfassen¹⁶⁾. Steht das Ziel Chancen und Risikenermittlung im Fokus, werden Fragen, wie z. B. „Planen Sie den Umfang Ihrer Bestellungen auszuweiten?“, oder „Haben Sie schon einmal daran gedacht, den Anbieter zu wechseln?“ ergänzt. Damit können sehr aussagefähige Auswertungen vorgenommen werden, von denen zwei in den nachfolgenden Grafiken dargestellt sind.

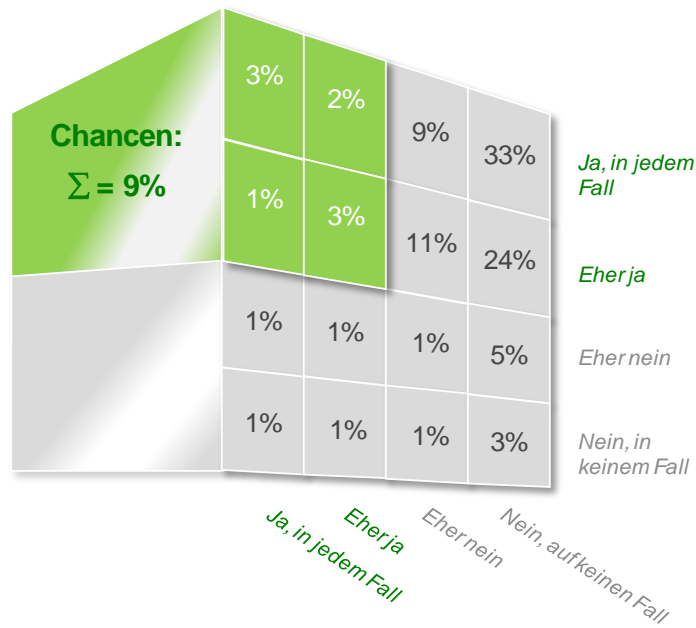
¹⁴⁾ Siehe 2hm Metastudie 2010: FOKUS KUNDENZUFRIEDENHEIT – 2010 - eine Bilanz der deutschen Unternehmensrealität.

¹⁵⁾ In dem z. B. Informationen erhoben werden, mit denen es dem Vertrieb ermöglicht wird, direkt an der Kundenbeziehung zu arbeiten.

¹⁶⁾ Vgl. Mierzwa, M., Mit Beschwerden richtig umgehen – Beschwerdemanagement als Kernelement des Kundenbindungsmanagements, in: Direkt Marketing 6/2002, S. 20–24.

Mierzwa, M., Proaktives Beschwerdemanagement, in: Symposion Publishing, 2004/02/01 (http://www.symposion.de/?cmslesen/q7001005_20040201).

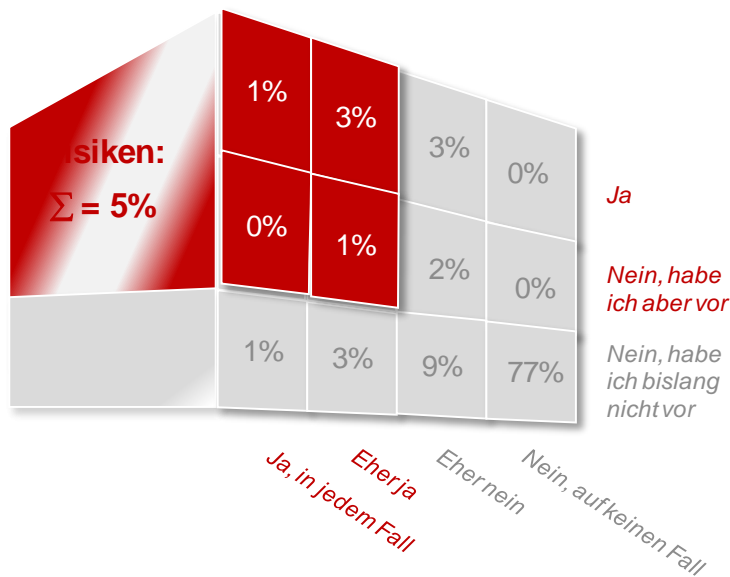
So geht's: Kundenzufriedenheit messen
Seite 11



„Kommt/Käme bei Bedarf Unternehmen XY für Sie in Frage?“

„Überlegen Sie, weitere Produkte zu kaufen/ Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen?“

Abb. 5: Chancen für „Cross-/Up-Selling“ bei 9% der Befragten



„Haben Sie bereits Kontakt zum Wettbewerb aufgenommen?“

„Haben Sie schon mal daran gedacht, den Anbieter zu wechseln?“

Abb. 6: Risiken bei 5% der Befragten

Werden diese Portfolios dann noch mit einem Individualreport¹⁷⁾ kombiniert (wenn die Kunden die Anonymität aufheben), können die Potenziale sofort gehoben und die Risiken proaktiv bearbeitet werden. Speziell bei Letzterem ist eine sehr schnelle Reaktion (z. B. Kontaktaufnahme) wichtig. Zeitnahe Reaktionen führen häufig schon per se zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit. Es gibt hier eine große Anzahl weiterer Fragen, die ergänzt werden können. Allerdings sollte darauf geachtet werden, nicht über das Ziel hinauszuschießen und den Fragebogen zu sehr aufzublähen – die Messung der Kundenzufriedenheit ist Kern der Befragung und nicht Beiwerk.

2.7 Und die Kür

Auch wenn die Entwicklung eines Fragebogens sehr strukturiert vorgenommen wurde, besteht immer die Gefahr, dass wichtige Kriterien fehlen – einerseits. Andererseits ist ein Fragebogen auch nur scheinbar konstant, selbst dann, wenn er in mehreren aufeinander folgenden Wellen verwendet wird. Wäre dies der Fall, würde sich das Messinstrument, mit dem die reale Umwelt abgebildet werden soll, immer weiter von dieser Umwelt entfernen und - diese ist alles andere als konstant. Des Weiteren gibt es bei der Präsentation von Ergebnissen aus Kundenzufriedenheitsstudien häufig Situationen, in denen ein „dürerer“ statistischer Wert plastisch veranschaulicht werden muss, um nachhaltig Wirkung zu entfalten. In all diesen Fällen eignet sich ein an sich altes Konzept, das „Kano-Modell“¹⁸⁾, in einer leicht abgewandelten Form (2hm-Kano) dazu, die benötigten Informationen auf elegante Art zu liefern.

Hierzu ergänzen wir bei allen Gesamtzufriedenheitsfragen eine einfache „Warum-Frage“, die antwortabhängig gestellt wird. Antworten die Befragten bei Verwendung einer 10er Skala¹⁹⁾ auf die Frage nach der Gesamtzufriedenheit mit 9 oder 10, wird nach den Gründen für die hohe Zufriedenheit gefragt. Wird eine Bewertung niedriger als 6 vergeben, fragen wir nach den Gründen für die Unzufriedenheit. Die Antworten werden anschließend oder „on the fly“ (während der Befragung) kodiert. Als Code-Liste dienen die Leistungsitems (Momente der Wahrheit), die zu einem Kontaktpunkt abgefragt werden. Mit einer einfachen Logik können die einzelnen Leistungsitems einem der drei zentralen Kano-Faktoren (Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsfak-

¹⁷⁾ Wie Individualreports erstellt werden, welche Informationen sie enthalten und welchen Nutzen sie stiften können, stellen wir ebenfalls in einem eigenen Beitrag dar.

¹⁸⁾ Kano, N., Attractive Quality and Must-be Quality in: Hinshitsu Journal of the Japanese, Society for Quality Control, H. 4, S. 39–48.

¹⁹⁾ Im Prinzip funktioniert diese Vorgehensweise auch bei anderen Skalen. Bei Skalen mit weniger als 5 Ausprägungen, gelingt aber eine sinnvolle Trennung kaum noch.

tor)²⁰⁾ zugeordnet werden. Dies ist insofern von Bedeutung, als diese Faktoren in ganz unterschiedlicher Weise die Kundenzufriedenheit beeinflussen. So kann z. B. mit Leistungen, die als Basisfaktoren identifiziert wurden, die Kundenzufriedenheit nicht gesteigert werden, sie führen gleichwohl, bei Nichterfüllung, zu einer Absenkung der Kundenzufriedenheit²¹⁾.

Können viele der genannten Gründe für (Un-)Zufriedenheit im Rahmen der Kodierung keiner Leistung richtig zugeordnet werden, ist dies ein deutlicher Hinweis darauf, dass wichtige Momente der Wahrheit (Fragen) fehlen. Eine Analyse der Antworten liefert in der Regel zumindest Hinweise auf diese fehlenden Fragen. Werden solche Analysen regelmäßig durchgeführt und die neu ermittelten Momente der Wahrheit in die nächste Befragung einbezogen, entwickelt sich der Fragebogen stetig weiter, und zwar in dem Maße, in dem sich die reale Umwelt verändert.

Auch zur Lösung der letzten, häufig unterschätzten, Aufgabe der Verankerung „dürerer“ statistischer Werte in den Köpfen der Zuhörer, liefert diese Analyse das Handwerkszeug. Alle erhobenen offenen Antworten sind „O-Töne“ von Kunden und lassen sich deshalb hervorragend dazu nutzen, Präsentationen lebendig und aufrüttelnd zu gestalten (bei Telefoninterviews können die O-Töne sogar mitgeschnitten und in Präsentationen vorgespielt werden, wenn die Befragten zustimmen). Die Wirkung ist häufig verblüffend. Aus einem Zahlenwert wird ein Kunde, eine Begründung für den Zahlenwert wird (zumeist) überflüssig. Die genaue Vorgehensweise bei der modifizierten 2hm-Kanoanalyse wird ebenfalls in einem separaten Artikel beschrieben.

²⁰⁾ Es gibt noch eine ganze Reihe weiterer Kano-Faktoren, deren Bedeutung allerdings weit hinter den drei zentralen Faktoren (Basis-/Leistungs-/Begeisterungsfaktor) zurückbleibt.

²¹⁾ Konkrete Beispiele zu Kano Faktoren sind bei Herrmann, A., Huber, F., Braunstein, C., Kundenzufriedenheit garantiert nicht immer mehr Gewinn, in: HBM 1/2000, S. 45 – 55, hier S. 47, zu finden.

2.8 Gesamtstruktur des Fragebogens

Damit sind alle gängigen Elemente eines Kundenzufriedenheitsfragebogens beschrieben²²⁾. In der nachfolgenden Grafik haben wir diese nochmals im Überblick dargestellt.

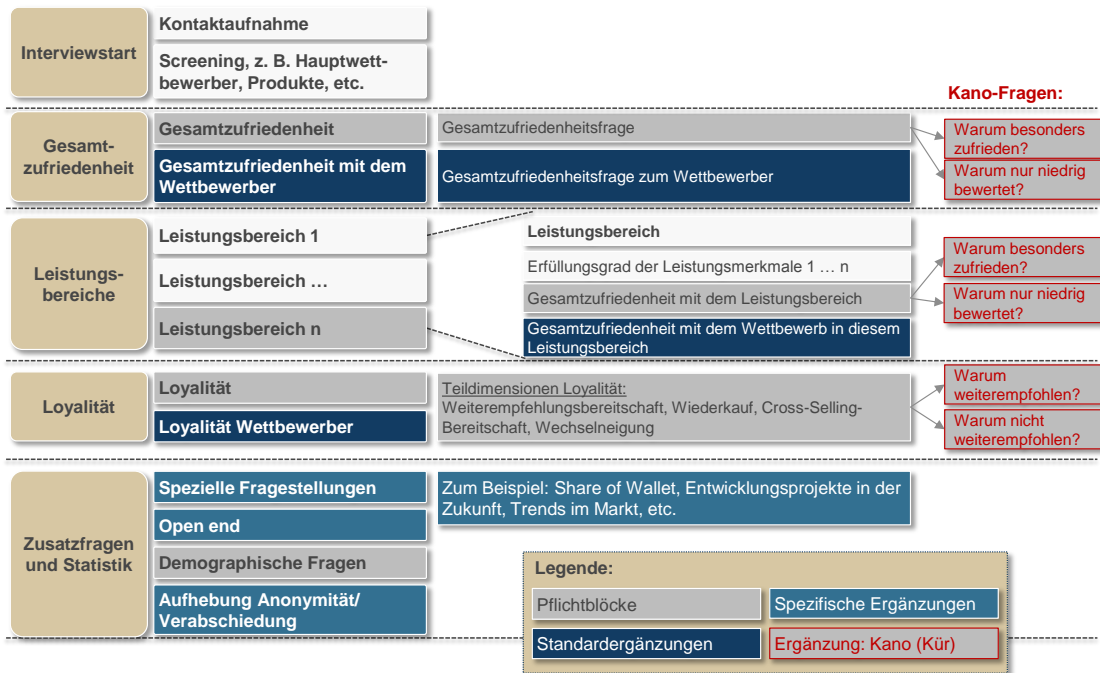


Abb. 7: Fragebogenbestandteile und -optionen

Schon aus der Menge an möglichen Elementen, die ein Fragebogen zur Messung der Kundenzufriedenheit enthalten kann, wird deutlich, dass die Kunst bei der Entwicklung vor allem darin besteht, den Fragebogen lebendig zu gestalten und nicht zu lang werden zu lassen. Dabei hängt die maximal mögliche Fragebogenlänge stark von der Art der geplanten Befragung ab. Bei telefonischen Interviews sind Fragebögen mit einer Länge von 20 – 25 Minuten durchaus machbar - vor allem im Business to Business-Bereich. Wird Online befragt, sollten es nicht mehr als 15 Minuten sein. Sind die Fragebögen länger, steigt sowohl die Anzahl derer, die gar nicht erst an einer Befragung teilnehmen als auch die Quote derer, die abrechnen bevor das Interview zu Ende ist, an.

²²⁾ Wie ein guter Fragebogen entwickelt wird, beschreiben wir ebenfalls in einem weiteren Artikel.

2.9 Nachhaltigkeit

Aus vielen Projekten zur Optimierung der Kundenbeziehung auf der Basis von Befragungen zur Kundenzufriedenheit wissen wir, dass eine nachhaltige Verbesserung nur dann gelingt, wenn in regelmäßigen Abständen der Umsetzungserfolg überprüft wird. Im einfachsten Fall erfolgt eine solche Überprüfung im Rahmen regelmäßiger Wiederholungen der Zufriedenheitsmessung. Dabei hängt der Rhythmus sehr stark davon ab, wie lange es dauert, bis Kunden die Chance haben, die Verbesserungen zu erleben. Dies bedeutet: Je häufiger diese Chance besteht und je mehr Kunden vorhanden sind, desto kürzer können die Abstände gewählt werden. Bei einer niedrigen Kundenanzahl verbietet sich eine zu schnelle Wiederholung, weil diese die Kunden zu stark belasten würde. Unserer Erfahrung nach sollte zwischen der Erst- und einer möglichen Zweitmessung mindestens ein Jahr liegen.

Sollten wir bei der Messung auf sehr niedrig bewertete Kontaktpunkte stoßen und ein schnelles Handeln gefordert sein, gibt es alternative Konzepte, um das Monitoring solcher Optimierungsmaßnahmen zu gewährleisten.

Auch für die Lösung dieser Aufgabe gibt es wirkungsvolle Methoden, die wir ebenfalls in einem separaten Artikel darstellen werden.

3 Zusammenfassung und Ausblick

Ausgangspunkt für den vorliegenden Artikel war eine Metastudie zum Thema Kundenzufriedenheit, die wir bei 2hm im letzten Jahr durchgeführt haben. Den Ergebnissen konnten wir entnehmen, dass die Unternehmen mit der Qualität sowohl der Durchführung als auch der Ergebnisse sehr unzufrieden sind. Gleichzeitig wird aber der Nutzen solcher Studien – werden sie richtig konzipiert – als sehr hoch eingestuft. Deshalb lag es nahe, in einer Artikelserie zu beschreiben, wie eine Kundenzufriedenheitsmessung sauber konzipiert und umgesetzt wird.

Hierzu wurde im vorliegenden Artikel zunächst das zentrale Konzept der Kundenzufriedenheit, das Confirmation/Disconfirmation Paradigma dargestellt. Anschließend haben wir die einzelnen Komponenten beschrieben, die für eine Kundenzufriedenheitsstudie in Frage kommen. Wir haben dabei zwischen „notwendigen“ Komponenten, Standard- und spezifischen Ergänzungen sowie der „Kür“ unterschieden. Ein kurzer Abschnitt über das Thema Nachhaltigkeit rundet die Betrachtungen ab.

In weiteren Artikeln werden wir z. B. beschreiben, wie ein Fragebogen entsprechend der hier dargelegten Struktur konkret erarbeitet wird, was Individualreports sind und wie sie zu handhaben sind, in welchen Situationen „strategische“ Messungen angebracht sind und wann sich „anlassbezogene/prozessintegrierte“ Messungen besser eignen. Des Weiteren werden wir das 2hm-Kano-Konzept detailliert darstellen, uns um die Kernpunkte von „handlungsmotivierenden“ Kundenzufriedenheitsreports kümmern (inkl. der Online-Optionen, die zunehmend stärker in der Praxis gefordert werden) und nicht zuletzt aufzeigen, wie aus Kundenzufriedenheitsergebnissen strukturiert handlungsprovozierende Maßnahmen abgeleitet werden können.

4 Quellen

- 2hm Metastudie 2010: FOKUS KUNDENZUFRIEDENHEIT – 2010 - eine Bilanz der deutschen Unternehmensrealität, www.2hm.eu/de
- Herrmann, A., Huber, F., Braunstein, C., *Kundenzufriedenheit garantiert nicht immer mehr Gewinn*, in: HBM 1/2000, S. 45 – 55
- Mierzwa, M., *Mit Beschwerden richtig umgehen – Beschwerdemanagement als Kernelement, des Kundenbindungsmanagements*, in: Direkt Marketing 6/2002, S. 20–24
- Mierzwa, M., *Kundenzufriedenheit verstehen und effektiv steigern*, in: Direkt Marketing, 7/2002, S. 10–14
- Mierzwa, M., *Kreislauf der permanenten Verbesserungen*, in: Direkt Marketing 8/2002, S. 14–19
- Mierzwa, M., *Proaktives Beschwerdemanagement*, in: Symposion Publishing, 2004/02/01
(http://www.symposion.de/?cmslesen/q7001005_20040201)
- Mierzwa, M., Schuchard-Ficher, C., Puppenthal, D., *Loyalität ist nicht gleich Loyalität*, in: Planung und Analyse 4/2002, S. 20–25
- Kano, N., *Attractive Quality and Must-be Quality*, in: Hinshitsu Journal of the Japanese, Society for Quality Control, H. 4, S. 39–48, 1984
- Reichheld, F. F., *The number one you need to grow*, in: Harvard Business Review, 12/2003, S. 47 – 54

5 2hm-Team | Die Köpfe dahinter



Dr. Markus Mierzwa (Head of System Studies) arbeitet als Senior Executive Consultant bei der 2hm & Associates GmbH in Mainz (www.2hm.eu).

In seiner beruflichen Laufbahn betreute er viele national und international ausgerichtete Projekte in den unterschiedlichsten Branchen. Besonders im Bereich Kundenzufriedenheit gilt Dr. Markus Mierzwa als einer der Experten in Deutschland. In seinen Projekten arbeitete er u. a. für Marktführer (national/international) in den Bereichen IT, Logistik, Handel, Convenience, Maschinenbau, Finanzdienstleister, Zeitarbeit/Personaldienstleister und viele weitere.

Er gibt seine Erfahrungen in Vorträgen und Seminaren zu interessanten Themen aus seinem Arbeitsgebiet weiter und publiziert dazu in unterschiedlichsten Medien.

Dr. Markus Mierzwa steht Ihnen mit seinem Team gerne zu jeder Frage im Bereich Kundenzufriedenheitsmanagement mit Rat und Tat zur Seite.

Fragen Sie uns einfach ...

Kontakt

- ▶ Dr. Markus Mierzwa
- ▶ Breidenbacherstraße 8-10
- ▶ 55116 Mainz
- ▶ +49 6131-37.17.61
- ▶ Markus.Mierzwa@2hm.com
- ▶ https://www.xing.com/profile/Markus_Mierzwa

Das 2hm-Team Systemstudien



Stefan Plattner

Dimitrios Katsadouros

Wiktorija Maksjan

Markus Schuler

