

Wissen für Entscheider

# vocatus



## Blickpunkt Kunde

Nicht selten haben Kundenzufriedenheitsstudien ein Akzeptanz- und Glaubwürdigkeitsproblem. Entsprechend wird mit den Ergebnissen im Unternehmen zu wenig gearbeitet. Das muss jedoch nicht sein.

# Herausforderungen für die Zufriedenheitsmessung

Nicht selten haben Kundenzufriedenheitsstudien ein Akzeptanz- und Glaubwürdigkeitsproblem. Das muss nicht sein – sofern wir den Kunden (wieder) stärker in das Zentrum der Erhebung rücken.

**H**and auf's Herz: In welchem Umfang wird in Ihrem Unternehmen mit den Ergebnissen aus Kundenzufriedenheitsbefragungen tatsächlich gearbeitet? Einmal abgesehen von den bonus-relevanten Kennzahlen: Wie viele der Ergebnisse werden lediglich zur

**Zufriedenheit ist manchmal nur eine austauschbare Größe mit geringer Halbwertszeit.**

Kenntnis genommen und landen dann in der Schublade? Wie viele operativ greifbare Handlungsempfehlungen lassen sich aus den Ergebnissen ableiten – und wie viele davon werden dann auch umgesetzt?

Die Erfahrung zeigt: Zu häufig passiert mit den Ergebnissen von Zufriedenheitsmessungen zu wenig. Das kann dabei mehrere Gründe haben:

Zum Einen stellt sich immer wieder heraus, dass Kundenzufriedenheit nicht zwangsläufig mit Kundenbindung einhergeht. So äußern Kunden trotz guter Erfahrungen mit dem Anbieter eventuell nur eine geringe Bereitschaft zum Cross-Buying oder sie gehen gleich ganz zur Konkurrenz. Andererseits kann trotz schwacher Zufriedenheitswerte die Absicht zum Wiederkauf sehr hoch sein. Da stellt sich nicht selten die Frage: Wozu die Kundenzufriedenheit messen und mit aufwändigen Maßnahmen verbessern, wenn die Kundentreue dadurch scheinbar so wenig berührt wird?

Ein weiteres Problem: Die Handlungsempfehlungen sind oft zu allgemein und operativ wenig greifbar formuliert, etwa wenn es heißt: „Die Mitarbeiter müssen freundlicher werden.“ Es bleiben nicht nur die konkreten Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen im Dunkeln. Schlimmer ist, dass sich im Unternehmen niemand angesprochen und für etwaige unfreundliche Mitarbeiter verantwortlich fühlt.

Hinzu kommt: Manche Ergebnisse aus Kundenzufriedenheitsbefragungen wirken auf den ersten Blick wenig plausibel, so zum Beispiel, wenn die Gesamtzufriedenheit nicht zu den Detailbewertungen passen will. Diese scheinbaren Inkonsistenzen schaden der Glaubwürdigkeit der Untersuchung als Ganzes und nehmen jeder noch so greifbar formulierten Empfehlung ihre Handlungsrelevanz.

Doch es geht auch anders. Nachvollziehbare Ergebnisse und präzise Handlungsempfehlungen lassen sich durchaus erreichen. Dafür gilt es aber, konsequent die Kunden-

**Kundenzufriedenheit ist weder notwendig noch hinreichend für Kundenbindung.**

perspektive einzunehmen und nicht der Versuchung zu erliegen, den Kunden aus Anbietersicht analysieren zu wollen. Zu allererst müssen jedoch die Motive erforscht werden, warum sich die Kunden überhaupt an das Unternehmen binden.







# Auf Motivsuche

Keine Frage, Kundenzufriedenheit ist ein wesentlicher Treiber für die Verbundenheit von Kunden. Es ist aber nur eines unter mehreren Motiven. Um Kundenbeziehungen aktiv gestalten zu können, reicht es daher nicht, nur das Bindungsniveau zu ermitteln. Es ist mindestens genauso wichtig, den Motiven und damit der Qualität der Kundenbindung auf den Grund zu gehen.

Zufriedene Kunden können gehen, während enttäuschte Kunden vielleicht bleiben. Das klingt paradox, verdeutlicht aber, dass Kundenzufriedenheit weder notwendig noch hinreichend für Kundenbindung ist. Denn Kundenbindung beschreibt zunächst einmal nur, ob ein Kunde bleiben will oder nicht. Warum dies so ist, darüber gibt sie keine Auskunft. Häufig wird dann versucht, über die geäußerte Bereitschaft zur Weiterempfehlung oder über die Wiederkaufsabsicht auf die Qualität der Kundenbindung zu schließen. Das ist jedoch nur bedingt aussagekräftig.

Sicherlich darf man unterstellen, dass nur ein zufriedener Kunde die Frage nach der Weiterempfehlungsbereitschaft bejahen wird. Aber wird er deshalb selbst bleiben? Nicht unbedingt, wenn andernorts Rabatte locken und er ein dafür empfänglicher Typus ist. Und die Frage nach der

### Kundenbindung beschreibt nur, ob jemand bleiben will oder nicht – aber nicht, warum dies so ist.

Wiederkaufsabsicht werden auch solche unzufriedenen Kunden bejahen müssen, für die die verfügbaren Alternativen noch reizloser sind, die vertraglich gebunden sind oder denen der Aufwand eines Anbieterwechsels zu hoch oder zu riskant erscheint.

Damit wird deutlich, dass ein hoher Kundenbindungsindex an sich noch keinen Anlass zum Jubeln bietet. Kunden binden sich aus verschiedenen Gründen und dies mündet in Kundentreue ganz unterschiedlicher Qualität (Grafik 1). Einerseits binden sich Kunden in der Tat, weil sie es wirklich möchten. Sie haben Vertrauen, sehen das Leistungsversprechen erfüllt und fühlen sich dem Anbieter vielleicht auch emotional verbunden. Auf dieser Beziehungsebene ist Zufriedenheit selbstverständlich ein ganz wesentlicher Treiber für Kundenbindung.

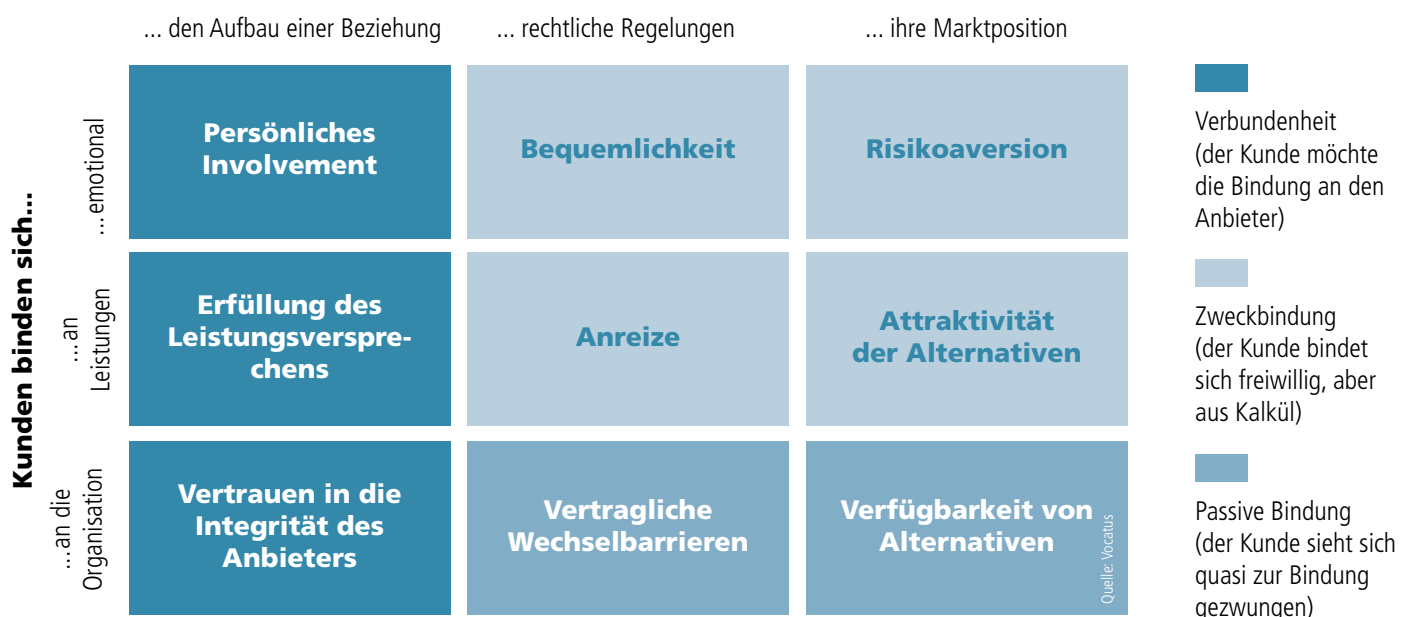
Andererseits binden sich Kunden aber auch, weil es ihnen entweder zweckmäßig erscheint oder aber weil sie sich in irgendeiner Form dazu gezwungen sehen. Ersteres bedeutet, dass Zufriedenheit eine austauschbare Opportunitätsgröße mit einer geringen Halbwertszeit ist. Letzteres heißt, dass Zufriedenheit gar keine Rolle für Kundenbindung spielt. Unter diesen Umständen darf ein niedriger Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nicht verwundern.

Das zeigt: Die Zufriedenheitsbewertungen müssen im Kontext mit den Motiven der Kundenbindung und der ursprünglichen Entscheidung für den Anbieter analysiert werden. Nur dann lässt sich der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung verstehen. Und nur dann lässt sich die Kundenbeziehung aktiv (um-)gestalten und qualitativ aufwerten.

### Grafik 1:

Die Qualität der Kundenbindung hängt von ihren Motiven ab.

#### Anbieter erzeugen Kundenbindung durch...





# Unterschiedliche Blickwinkel, unterschiedliche Studien

Die Anforderungen an die Zufriedenheitsstudie und die Erwartungen, was sie im Ergebnis liefern soll, sind vielschichtiger geworden. Dabei kann die „große“ Zufriedenheitsmessung klassischer Prägung diesen Anforderungen kaum gerecht werden. Eine ausdifferenzierte, modulare Vorgehensweise verspricht Hilfe.



Tomohide Ikeya, Ausschnitt aus Breath Nr. 001, 2008

Meist werden mit einer Zufriedenheitsmessung verschiedenste Zielsetzungen verknüpft: Es sind managementgerichtete Kennzahlen abzuleiten. Es sollen Detailinformationen über Stärken und Schwächen an einer Vielzahl von Kundenschnittstellen – möglichst im Wettbewerbsvergleich – benannt sowie idealerweise auch die Faktoren ermittelt werden, die Begeisterung auslösen oder deren Fehlen zu großer Unzufriedenheit führt. Es gilt prozessbezogene Service-Levels zu definieren. Und nicht zuletzt sollen die Erkenntnisse als Grundlage für die Ableitung operativ umsetzbarer Verbesserungsmaßnahmen dienen.

Eine einzelne Zufriedenheitsstudie jedoch kann dieser Vielzahl an Anforderungen gar nicht gerecht werden. Zu allererst wäre da das Platzproblem – alles geht einfach nicht, das wäre den Befragten nicht zumutbar. Zudem widersprechen sich manche Anforderungen: Managementgerichtete Kennzahlen erfordern thematische Breite, aber keine inhaltliche Tiefe. Die wiederum benötigt man aber für die Identifizierung von Stärken und Schwächen. Ein externes Benchmarking fragt nach der Vergleichbarkeit der bewerteten Leistungsaspekte, aber nicht nach einer passgenauen und handlungsrelevanten Formulierung. Die allerdings ist für die Ableitung von operativ greifbaren Verbesserungsmaßnahmen unverzichtbar. Im Ergebnis sind viele Zufriedenheitsstudien weder Fisch noch Fleisch – für einige Belange zu umfangreich, für andere zu wenig trennscharf.

Deshalb ist ein mehrstufiger, modularer Ansatz gefragt, bei dem die interessierenden Sachverhalte über getrennt durchgeführte, aber inhaltlich verzahnte und aufeinander

## Viele Zufriedenheitsstudien sind weder Fisch noch Fleisch – für einige Dinge zu umfangreich, für andere zu wenig trennscharf.

aufbauende Module erhoben werden (Grafik 2). Das Bausteinprinzip bietet den Vorteil, dass Studien inhaltlich nicht überfrachtet, sondern den jeweiligen spezifischen Bedürfnissen angepasst werden.

Ziel des Basismoduls ist es dabei, die strategischen Zusammenhänge aus der Perspektive des Kundenmanagements darzustellen und managementgerichtete Kennzahlen abzuleiten. Damit ist es thematisch breit angelegt und umfasst Fragen zur Kundenbindung (Motive und Verhaltensabsicht), zum Image und zur Kundenzufriedenheit – allerdings nur auf allgemeiner Ebene für die vereinbarten Schnittstellen. Diese können als Geschäftsphasen (zum Beispiel Angebotsphase), als Prozesse (etwa Bearbeitung des Schadensfalles) oder als klassische Touch Points (Kontakt am Point of Sale etc.) definiert sein. Diese Informationen lassen sich bei Bedarf um einen Wettbewerbsvergleich ergänzen. Durch die vergleichsweise geringe Befragungsdauer ist das Basismodul als periodisches Kurz-Tracking einsetzbar und besitzt zudem eine

Frühwarn-Funktion für weitere Zufriedenheitsmessungen auf der nächsthöheren Detailebene.

Die quantitativen Ergänzungsmodule konzentrieren sich dann auf einzelne Schnittstellen und beleuchten diese detailliert, um hier mögliche Handlungsfelder zu identifizieren, zu priorisieren und für das Verbesserungsmanagement operativ greifbar zu machen. Das gelingt jedoch nur, wenn diese vertiefenden Messungen zeitnah zum Ereignis, etwa einer Bestellung, erfolgen.

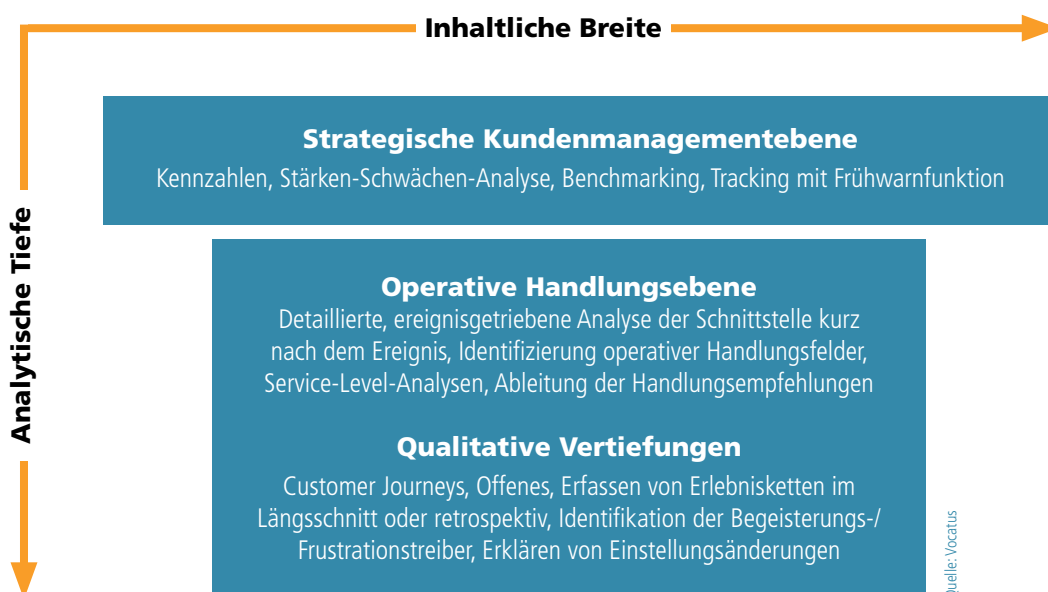
Noch viel wichtiger ist aber, bei den Untersuchungen den Kunden nicht nur im Blick zu haben, sondern den Anbieter auch durch seine Brille zu betrachten. Viel zu häufig konzentrieren sich die Befragungen jedoch darauf, Routineaspekte abzufragen, wie etwa Freundlichkeit oder Lieferzeiten. Auf der Strecke bleiben dadurch meist die Aus-

## Es reicht nicht, nur den Kunden im Blick zu haben – man muss auch durch seine Brille schauen.

nahmesituationen, beispielsweise wie das Unternehmen mit der Beschwerde umgegangen ist. Aber genau diese Ausnahmequalitäten liefern erste wertvolle Informationen über Begeisterungs- und Frustrationstreiber und Ansätze zur nachhaltigen Steigerung der Gesamtzufriedenheit.

Grafik 2:

Unterschiedliche Zielsetzungen erfordern unterschiedliche Vorgehensweisen.



# Kunden erleben

Für eine umfassende Sicht auf die Kundenzufriedenheit gilt es, nicht nur quantitative Strukturen zu analysieren, sondern vor allem auch Hintergründe aufzudecken. Das erfordert qualitative Studien, die den Kunden bei seinen Erlebnissen zumindest ein Stück weit begleiten.

In quantitativen Zufriedenheitsstudien geht es vor allem um Eines: Messen, messen, messen. Es ist selbstverständlich wichtig, statistisch belastbare Kennzahlen für die Steuerung von Prozessen und Kundenschnittstellen zu

## Die Antwort der richtigen Kunden ist wichtiger als die Antwort von möglichst vielen Kunden.

erhalten. Und es ist gut zu wissen, dass die Mehrheit der Kunden die verspäteten Lieferungen oder die langen Wartezeiten in der Kunden-Hotline beklagt, dass viele Kunden die Fachkompetenz ihrer persönlichen Ansprechpartner bemängeln oder das Gefühl äußern, ihr Problem werde vom Gegenüber nicht ernst genommen. Nur, was heißt das inhaltlich genau?

Bei Aspekten wie Lieferfristen und Wartezeiten ist es vergleichsweise einfach, das über die Abfrage der entsprechenden Service-Level-Erwartungen zu beantworten.

Nicht ganz so leicht wird die Angelegenheit mit Blick auf „weiche“ Faktoren, wie Kompetenz und Wertschätzung – und davon gibt es eine ganze Menge. Eine Vielzahl an Leistungen wird von Personen erbracht, dementsprechend „menschelt“ es in der Kunden-Anbieter-Beziehung an allen Ecken und Enden.

Um ein wirksames operatives Verbesserungsmanagement in Gang zu bringen, reicht es daher nicht aus, die Zufriedenheit „nur“ zu messen. Es ist wichtig, die gewonnenen quantitativen Erkenntnisse zusätzlich mit qualitativem Leben zu füllen. Eine Antwortverteilung ist und bleibt abstrakt,

der Originalton der Kunden ist das nicht. Die Nennungen, die man aus den wenigen offenen Fragen in quantitativen Zufriedenheitsstudien erhält, generieren zu wenige wirkliche Einsichten. Das hat mehrere Ursachen: Mal ist

die Ausgangsfrage zu substanzlos, etwa bei: „Warum genau sind Sie mit der Pünktlichkeit der Lieferung unzufrieden?“. Mal weiß die überwiegende Mehrheit der zufriedenen

Kunden nichts Wichtiges zu berichten. Am schlimmsten ist aber, dass die Antwort meist aus dem Kontext des Kundenerlebens gerissen wird.

Denn Kunden erleben keine isolierten Leistungsaspekte, sondern eine Erlebniskette, in deren Kontext alle Detailbewertungen stehen. Beispielsweise wird sich ein Kunde bei der Detailbeurteilung eines an sich reibungslos gelaufenen Werkstattbesuchs vielleicht nicht davon frei machen können, dass er erst einmal mehrere Werkstätten kontak-

## Um den reichen Erfahrungsschatz der Kunden zu heben, müssen diese auf ihrer Customer Journey begleitet werden.

tieren musste, bevor er überhaupt einen annehmbaren Termin erhielt. Im Fragebogen ist dieser Aspekt aber vielleicht gar nicht berücksichtigt. Aus Kundensicht ist dieser Punkt jedoch für seine Bewertungen entscheidend.

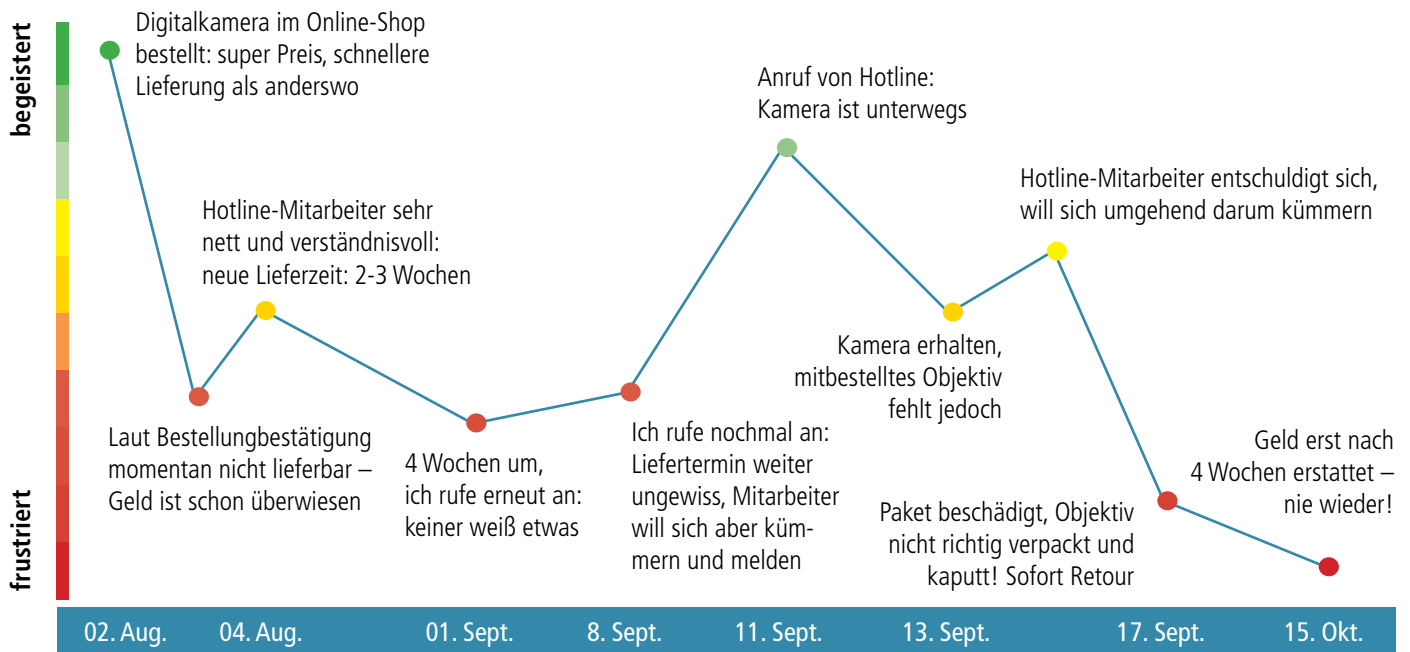
Um tiefere Einblicke in das Kundenerleben zu erhalten, gilt es daher von der Struktur- auf die Erlebnisebene zu wechseln: Was hat der Kunde genau erlebt? Welche Ereignisse





### Grafik 3:

Das Kundenerleben besteht aus positiven oder negativen „Einzelschicksalen“.



Quelle: Vocatus

lösen (dauerhaft) Begeisterung aus, welche stellen „nur“ zufrieden? Und welche Defizite können nicht kompensiert werden und führen zu Frustration?

Wir sind jedoch meist nicht dabei, wenn die interessanten Dinge passieren. Um den reichen Erfahrungsschatz der

### In der offenen Erfassung des Kundenerlebens liegt das größte Innovationspotenzial für die Zufriedenheitsmessung.

Kunden zu heben, muss man diese deshalb ein Stückchen auf ihrer Reise mit dem Anbieter begleiten, der so genannten Customer Journey. Über qualitative Ansätze werden dafür die Kundenerlebnisse im Kontakt zum Anbieter offen und im Längsschnitt erfasst. So lässt sich verstehen, wie einzelne Ereignisse zusammenhängen, wie sie die Kundeneinstellungen nachhaltig prägen oder verändern.

Dies kann beispielsweise über Online-Tagebuchstudien geschehen. Hier ist der Anbieter quasi „live“ dabei, wenn sich seine Kunden im Shop beraten lassen, das neuerworbene

Produkt ausprobieren oder sich am Ende der Vertragslaufzeit nach möglichen Alternativen umschaun. Aber auch rückblickend lassen sich zeitnahe Erlebnisse über Post-Process-Explorationen sehr gut erheben und in einer „Herz-kurve“ anschaulich darstellen.

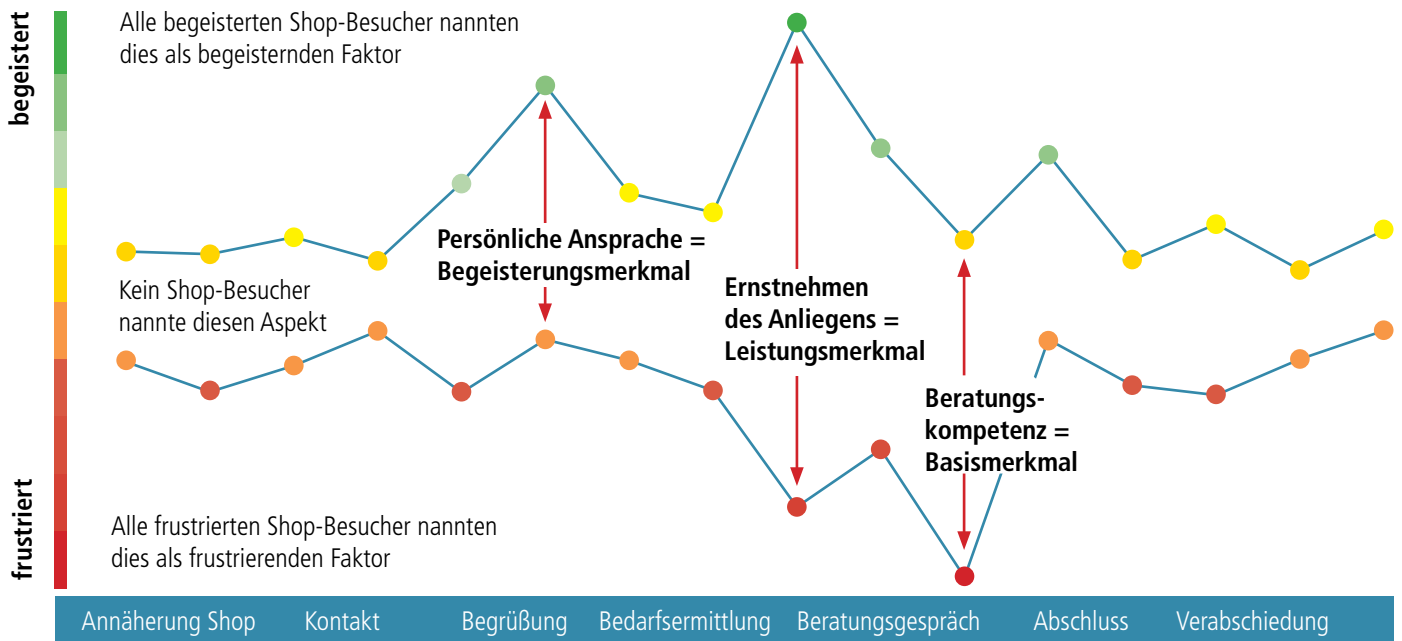
Beide Methoden geben sehr lebendige Einblicke in das individuelle Kundenerleben. Zudem haben sie den Vorteil, dass automatisch nur die aus Kundensicht wirklich relevanten Ereignisse betrachtet werden. So lassen sich Zusammenhänge und Einstellungsänderungen schlüssig nachverfolgen und erklären (Grafik 3).

Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, sich auf positive wie negative „Einzelschicksale“ zu konzentrieren und die breite Masse der zufriedenen Kunden hierbei außen vor zu lassen. Das Ziel ist schließlich, von positiven Ausreißern zu lernen und negative Ausreißer in den Griff zu bekommen. Dafür ist es wichtiger, die Antworten der „richtigen“ Kunden zu erhalten, als die von möglichst vielen Kunden.

Ein Mehrwert entsteht so nicht nur auf der Einzelfall-Ebe-

## Grafik 4:

Ein Vergleich der Erlebnisketten zeigt Begeisterungs- und Frustrationsmomente auf.



Quelle: Vocatus

ne. Über einen Vergleich der Erlebnisketten von begeisterten und frustrierten Kunden lässt sich beispielsweise sehr gut erkennen, bei welchen Aspekten es sich um Basis-, Leistungs- oder um Begeisterungsmerkmale handelt (Grafik 4). Die Analyse der Customer Journey bietet spannende und neue Möglichkeiten, Einsichten in das Denken des Kunden zu gewinnen. Genau in der Abbildung der dynamischen

Prozesse und in der offenen und detaillierten Erfassung des Kundenerlebens liegt das größte Innovationspotenzial für die Zufriedenheitsmessung. Relevante Ausnahmesituationen im Kundenkontakt lassen sich so nicht nur besser und plakativer identifizieren. Sie ermöglichen es, auch ohne statistische Signifikanzen zu präzisen und zu greifbaren Handlungsempfehlungen zu gelangen.

## MICHEKO GALERIE

Die Fotografien in dieser Ausgabe stammen von dem Fotokünstler Tomohide Ikeya, geboren 1974 in Kanagawa, Japan. Dieser liebt es, seine Passion für das Meer mit seinen persönlichen Foto-Projekten zu verbinden. Die Ergebnisse erinnern an Butoh, die moderne japanische Tanzform, die nach dem 2. Weltkrieg entwickelt wurde. Dramatisch in ihrer Ausdrucksform, aber stets ästhetisch, elegant und höchst expressiv. Ikeya visualisiert diese essentielle Kraft des Wassers in „Breath“ auf die ihm eigene, stets herausfordernde Weise. Inzwischen international renommiert, zeigt Ikeya nun in seiner zweiten Einzelausstellung seine neuen Arbeiten aus den Serien „Breath“ und

„Moon“ in der Münchner Galerie Micheko, die sich ganz der japanischen und südkoreanischen zeitgenössischen Kunst verschrieben hat. Die Ausstellung ist vom 22. Juni bis 22. September 2012 in München zu sehen.

Micheko Galerie, Theresienstr. 18, 80333 München  
Öffnungszeiten: Dienstag bis Freitag 15.00 bis 20.00 Uhr und Samstag 11.00 bis 16.00 Uhr  
Weitere Informationen zur Galerie Micheko und deren Künstlern finden Sie unter [www.micheko.com](http://www.micheko.com).



# vocatus:

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Beratungs- und Marktforschungsunternehmen, das sich auf Entscheidungsanalyse, Preisoptimierung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment spezialisiert hat. Höchsten Stellenwert bei allen Projekten haben problemorientierte Lösungen, konkrete Empfehlungen und effiziente Umsetzbarkeit der Ergebnisse.

Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus bereits mehrfach international ausgezeichnet.

Vocatus ist aktives Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

## IMPRESSUM

Herausgeber:

Vocatus AG

Oppelner Straße 5

82194 Gröbenzell / München

Telefon +49 8142 5069-0

E-Mail: [beratung@vocatus.de](mailto:beratung@vocatus.de)

Redaktion: Anja Weber



# vocatus:

informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Kostenlos abonnieren oder downloaden unter [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)