

Kundenzufriedenheits-Umfragen scheinen zur Zeit "in" zu sein. Doch wie lässt sich der Nutzen dieses wertvollen Managementwerkzeugs maximieren? Einige Antworten von Jan Neersö, Geschäftsführer der InfoQuest CRM GmbH.

Betrachten wir doch zunächst einmal die folgenden Situationen...

Eine große internationale Hotelkette wollte den Anteil der Geschäftsreisenden an den Gästen erhöhen und führte eine Kundenzufriedenheits-Befragung durch, um herauszufinden, wie man den Service allgemein verbessern und speziell auf diese Klientel ausrichten könnte. In jedem Zimmer wurde ein Fragebogen bereitgelegt, den die Gäste bei Gelegenheit ausfüllen sollten. Nach der Umfrage machte das Unternehmen bei der Auswertung der Bögen eine wenig erfreuliche Entdeckung: Es hatten ausnahmslos nur Kinder oder deren Großeltern Fragebögen ausgefüllt!

WARUM?

Geschäftsreisende haben leider weder Zeit für noch Interesse an einer derartigen Umfrage!

Ein großes Industrieunternehmen begann mit der Durchführung jährlicher Kundenzufriedenheits-Umfragen. Bei dieser ersten Umfrage ergab sich ein Zufriedenheitswert von 94%. Im zweiten Jahr waren die Umfragethemen prinzipiell die gleichen, man beauftragte jedoch ein anderes Institut mit der Durchführung. Dies führte zu einem anscheinenden Rückgang der Zufriedenheit auf 64%. Interessanterweise hatte sich dabei im selben Zeitraum der Gesamtumsatz verdoppelt...

WARUM?

Die Fragen waren einfacher verständlich, anders formuliert und unterschiedlich angeordnet.
Es wurde ein anderes Umfrageformat verwendet.
Die Befragten standen auf einer anderen Hierarchieebene innerhalb ihres Unternehmens.
Die Frage nach der Gesamtzufriedenheit wurde am Ende der Befragung gestellt.

Da Unternehmen oft Geschäftsstrategien anhand einer solchen Umfrage testen und viele Firmen Umfrageergebnisse sogar als Grundlage ihrer Unternehmensplanung verwenden, stellt sich oft eine beunruhigende Frage: Kann man den Umfrageergebnissen trauen — und zwar so, dass davon ausgehend mit gutem Gewissen einschneidende, weitreichende Maßnahmen unternommen werden können?

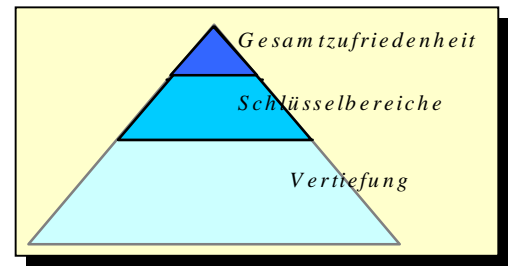
Aus diesen Beispielen wird deutlich, dass unterschiedliche Umfrageinhalte und -methoden, aber auch die Befragtengruppen drastische Auswirkungen auf die Umfrageergebnisse haben können. Jede Firma, die eine derartige Umfrage plant, muss also unbedingt eine Grundvoraussetzung bedenken: Der Umfrageprozess muss so genaue Ergebnisse liefern, dass er eine wirklichkeitsgetreue Darstellung der Kundenmeinungen gestattet.

Entwurf und Gestaltung der Umfrage sowie die dabei verwendete Methode der Datenerhebung verdienen also im Vorfeld besondere Aufmerksamkeit. In den folgenden Abschnitten fassen wir die einzelnen Aspekte in einigen "Faustregeln" zusammen, die eine Firma unbedingt befolgen sollte — denn eine professionell durchgeführte Umfrage kann unter Umständen zum wertvollsten Instrument ihrer Strategieplanung werden.

FRAGEARTEN

Die gestellten Fragen sollten in drei Kategorien unterteilt werden:

- Frage nach der Gesamtzufriedenheit: "Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Firma XY?"
- Fragen zu Schlüsselbereichen: Zufriedenheit in den wichtigsten Bereichen der Geschäftsabwicklung (Vertrieb, Marketing, Operations...)
- Vertiefungsfragen: Messung der Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten jedes Schlüsselbereiches; so können sofort Ansatzpunkte zur Problembhebung gefunden werden.



Die Frage nach der Gesamtzufriedenheit wird immer am Ende gestellt, wodurch eine "überlegtere" Antwort ermöglicht wird; so kann der Umfrageteilnehmer bei seiner Entscheidungsfindung die Antworten auf die vorherigen Fragen mit einbeziehen.

□ GESTALTUNG UND ENTWURF DER FRAGEN

Eine wohlstrukturierte, durchdacht aufgebaute Befragung kann eine Fülle von Informationen liefern. Daher sollten Sie folgende Regeln beachten:

- Die Länge der Befragung muss angemessen sein. Mehr als 60 (bei Fragebögen) bzw. 8-12 Fragen (bei Telefonbefragungen) stellen die Geduld der Teilnehmer auf die Probe.
- Die Fragen sollten einfachen Satzbau, kurze Wörter und neutrale Sprache (keine Superlative etc.) verwenden.
- Es sollte immer nur nach Meinungen zu einem einzelnen Thema gefragt werden. Negativbeispiel: "Wie zufrieden sind Sie mit unseren Produkten und Dienstleistungen?" — die jeweiligen Meinungen können sich durchaus unterscheiden.
- "Schätzfragen" vermeiden – sie ergeben subjektive Antworten, die keine konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Geschäftsabläufe ermöglichen. Negativbeispiel: "Was fällt Ihnen zur Marktposition der Firma XY ein?"

□ DIE TÜCKEN EINES FRAGEBOGENS

Einfache Fragebogenverfahren, bei denen Kästchen angekreuzt werden, sind sehr weit verbreitet, haben aber ernstzunehmende Nachteile, die die Gültigkeit der Ergebnisse gefährden. Beispielsweise sind alle vorherigen Antworten sichtbar, was zu unerschwelligen Vergleichen mit der gerade gestellten Frage führt und die Offenheit der Antwort beeinträchtigt. Zudem streben Befragte oft nach "schlüssigen" Antworten, sodass sie weniger von ihrer eigentlichen Meinung als vom Muster ihrer Antworten gelenkt werden. Und da die Einzelthemen auf Fragebögen normalerweise sauber getrennt sind, geben Umfrageteilnehmer ihre Antworten teilweise "pauschal" spaltenweise ab, anstatt jede Frage bewusst wahrzunehmen und zu beantworten. Leider sind einige Internet-Befragungen nach dem gleichen Muster aufgebaut, sodass diese Tendenzen auch hier sichtbar sind.

Vertriebsmitarbeiter	VZ				VU
1. Wie zufrieden sind Sie mit der <i>Aufgeschlossenheit</i> ?	●	○	○	○	○
2. Wie zufrieden sind Sie mit der <i>Professionalität</i> ?	●	○	○	○	○
3. Wie zufrieden sind Sie mit dem <i>Produktwissen</i> ?	●	○	○	○	○
4. Wie zufrieden sind Sie mit dem <i>Branchenwissen</i> ?	●	○	○	○	○

"Pauschalantwort"?

In einer Umfrage der Xerox Corporation musste über ein Drittel der Fragebögen verworfen werden, da die betreffenden Teilnehmer die Fragen offensichtlich nicht einzeln betrachtet, sondern sie "en bloc" beantwortet hatten.

☐ TELEFONBEFRAGUNGEN

Obwohl Telefonbefragungen im Vergleich zu Fragebögen genauer sind, können auch hier inhärente Nachteile die Qualität der Ergebnisse beeinträchtigen. Eines der Hauptprobleme bei Kundenzufriedenheitsumfragen im Business-to-Business-Umfeld ist die Tatsache, dass sich eine Telefonbefragung sozusagen "aufdrängt". Notorisch überarbeitete Führungskräfte (die aus diesem Grund eine Teilnahme oft ablehnen) achten daher oft stärker auf die Uhr als auf die Fragen – keine besonders gute Basis für aussagekräftige Antworten. (Ein interessanter Aspekt: In einer kürzlich durchgeführten internationalen Studie konnten die Umfrageteilnehmer zwischen einer Telefonbefragung und anderen Methoden wählen. Alle Teilnehmer entschieden sich gegen die Telefonbefragung.)

Ein weiterer Faktor ist das sogenannte "Kassandra-Phänomen": Sobald ein Befragter meint, dass seine Identität vermutlich bekannt ist, tritt eine merkliche Veränderung seiner Antworten ins Positive ein – aus Angst, später mit negativen Antworten konfrontiert zu werden.

Desweiteren werden Antworten unterbewusst durch verschiedene mit der Person des Interviewers zusammenhängende Faktoren beeinflusst, wie z. B. Geschlecht, Alter, Akzent oder vermutete Intelligenz. Dieses Phänomen kann überall beobachtet werden, wo es der Befragte mit einem anderen Menschen als "Erhebungsinstrument" zu tun hat.

Durch Vorsichtsmaßnahmen wie kurze Befragungen und gut ausgebildete Interviewer, die sich auf die sachliche Ebene des Gesprächs beschränken, können diese Faktoren zwar minimiert, aber nicht ausgeschaltet werden.

☐ DAS KREUZ MIT DER RÜCKLAUFQUOTE

Die Meinung einer recht kleinen Stichprobe von Personen kann zwar durchaus repräsentativ für die ganze Grundgesamtheit stehen. Allerdings muss dabei die Zusammensetzung der Stichprobe in Betracht gezogen werden. Wenn beispielsweise 1000 Kunden an einer Umfrage teilnehmen sollen und nur 25% von sich aus antworten, sind die Antworten im Allgemeinen entweder sehr positiv oder sehr negativ. Die "gemäßigte Mehrheit" der Kunden sieht keinen besonderen Anreiz für eine Teilnahme. Allerdings sind bei einer niedrigen Rücklaufquote mehr negative als positive Antworten zu beobachten, da es einfach eher in der Natur des Menschen liegt, sich einmal "Luft zu machen".

Wenn nun dagegen aus diesen 1000 Kunden eine statistisch gültige Stichprobe von 300 Kunden um ihre Teilnahme gebeten wird, und 80% dieser Kunden antworten, geben diese 240 Antworten besser die Meinung der gesamten 1000 Kunden wieder als die (etwa) gleiche Anzahl Antworten aus dem ersten Beispiel. Es ist also anzunehmen: Je höher die Rücklaufquote, desto genauer die "Momentaufnahme" der Meinungen.

☐ NICHT ZU VERGESSEN: DIE EINDEUTIGKEIT

Über die zur Zufriedenheitsmessung verwendeten Skalen lässt sich trefflich streiten. In den letzten Jahren haben verschiedene Studien jedoch eindeutig bewiesen, dass ein "völlig zufriedener" Kunde eine 3- bis 10mal höhere Wahrscheinlichkeit für Folgekäufe aufweist, und dass sich dieser "Maximalwert" merklich präziser messen lässt als andere Merkmale. Umfragen, die den Anteil der "völlig zufriedenen" Kunden messen, liefern daher im Vergleich zur traditionellen Messmethode (die Summe der "sehr" und "eher" zufriedenen Kunden) eine bei weitem bessere Grundlage für Umsatz- und Wachstumsprognosen.

Skalen, die Begriffe wie "hervorragend", "gut" oder "schlecht" verwenden, sind darüber hinaus aus einem weiteren Grund gefährlich – diese Wörter sind von jedem Befragten individuell belegbar. Einfacher ausgedrückt bedeutet beispielsweise der Begriff "gut" für jeden Teilnehmer etwas anderes. Dies wird besonders dann wichtig, wenn Umfragen international ausgerichtet sind und Übersetzungsprobleme oder unterschiedliche Mentalitäten ins Spiel kommen. Doch schon die kleinen Eigenheiten der verschiedenen Regionen eines Landes können von Bedeutung sein, wie die folgende Geschichte veranschaulicht:

Eine Bekannte zog vor einiger Zeit aus beruflichen Gründen von Köln in eine schwäbische Kleinstadt. Nach ihrer ersten Vorstandssitzung bat sie zwei der anderen Vorstände um ihre Meinung zum Verlauf des Meetings. "Net schlecht", kam die Antwort der beiden Schwaben. Die eine etwas enthusiastischere Ausdrucksweise gewöhnte Rheinländerin war naturgemäß leicht bestürzt, da sie ihrer Meinung nach objektiv "gute" Arbeit geleistet hatte – jedenfalls solange, bis sie erfuhr, dass für einen rechten Schwaben die Wertung "nicht schlecht" sozusagen das Höchste der Gefühle darstellt. ("Net gschompfa isch g'lobt gnuag.") Hätte sie die beiden Vorstände gefragt, wie zufrieden sie mit der Sitzung waren – sie hätte vermutlich ein "voll zufrieden" als Antwort bekommen.

☐ **UND SCHLIESSLICH:**

Eine gut strukturierte Kundenzufriedenheits-Umfrage kann eine Fülle unbezahlbarer Marktinformationen liefern, die Kunden im Tagesgeschäft normalerweise nicht preisgeben. Wird sie richtig durchgeführt, ist der Nutzen vielfältig – sie kann Leistungsmaßstäbe für die Zukunft setzen, Verbesserungen im zeitlichen Zusammenhang messen, auf abwanderungswillige Kunden aufmerksam machen, die Kundenzufriedenheit und –treue steigern und so für Umsatzzuwächse sorgen. Bei mangelnder Sorgfalt kann sich der Effekt jedoch auch ins Gegenteil umkehren, und Fehlleitung, falsche Entscheidungen und herausgeworfenes Geld sind die Folgen.

Die InfoQuest CRM GmbH (Aalen/Deutschland), Tochterfirma der InfoQuest Customer Relationship Management Limited (Barnsley/GB), bietet umfassende Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheits-Befragungen an, bei denen proprietäre Erhebungs- und Analysemethoden wie die ConSensor-Umfragebox, die Analyse mittels neuronaler Netzwerke (ProfitMaxsm) und ein Umsatzerlös-Index zum Einsatz kommen.

Weitere Informationen:

InfoQuest in Deutschland: Tel. (+49) (0)7361 524333 bzw. e-mail: info@infoquestcrm.de

InfoQuest in Großbritannien: Tel. (+44) (0)1226 249922 bzw. e-mail: info@infoquestcrm.co.uk