

Kundenzufriedenheit in der Krise?

Eine kritische Reflexion des Status Quo

Es ist keine wirklich neue Erkenntnis, dass Kunden für Unternehmen einen wertvollen und hart umkämpften Kapitalbestandteil darstellen. Ihr Wert bemisst sich daran, wie gewinnbringend und stabil die Kundenbeziehungen zum Unternehmen gestaltet werden. In vielen Unternehmen ist Kundenorientierung daher längst zu einem absoluten Muss geworden und der dabei betriebene Aufwand um die Messung der Kundenzufriedenheit wird vor allem durch den Glauben getrieben, Kaufverhalten und Kundentreue über die Schaffung hoher Zufriedenheit positiv beeinflussen zu können. Nicht selten aber haben die entsprechenden Studien ein Glaubwürdigkeits- und Akzeptanzproblem in den Unternehmen und zu oft wird mit den Ergebnissen nicht gearbeitet.

Dies hat mehrere Gründe: Erstens erscheinen manche Kundenbewertungen einfach nicht plausibel, was die Messung als Ganzes in Misskredit bringt. Zweitens können aus den Ergebnissen oft nur generische, operativ wenig greifbare Empfehlungen abgeleitet werden. Das nährt Zweifel an der praktischen Relevanz der Zufriedenheitsmessung. Und drittens zeigt sich immer wieder, dass hohe Zufriedenheitswerte nicht zwangsläufig zu Kundenbindung führen. Zufriedene Kunden gehen zur Konkurrenz und umgekehrt bleiben unzufriedene Kunden dem Anbieter erhalten. Was aber nützt der zufriedenste Kunde, wenn das Geld woanders ausgegeben wird?

Die allgemeine Zufriedenheitsmessung mit klassischer Prägung steckt in einer Krise. Doch was genau sind die Ursachen dafür? Und welche Lösungsansätze bieten sich an?

Der Unsicherheitsfaktor Mensch

Mit Blick auf scheinbar unglaubwürdige oder inkonsistente Ergebnisse ist es hilfreich, sich zunächst einmal ein Kernproblem nicht nur der Zufriedenheitsmessung, sondern der Marktforschung an sich vor Augen zu führen: Befragte geben fast immer Antwort, auch wenn sie es eigentlich nicht können. Die praktisch unendliche Informationsflut der Umwelt führt dazu, dass Befragte, die für die geforderte Beantwortung notwendigen Gedächtnisinhalte nicht 1:1 abrufen, sondern aktiv so rekonstruieren, dass sich ein stimmiges Bild ergibt. Da es aber nie zu objektiv wahren Kundenbewertungen kommen kann, ist es deutlich wichtiger, über eine artgerechte Erhebung der Daten nachzudenken. Immer komplexere Modellannahmen und Analyseverfahren, die das Problem nicht an den Ursachen angehen, helfen nicht weiter.

Wir fragen zu viel...

In wesentlichen Teilen bestehen Fragebogen zur Messung der Kundenzufriedenheit aus zahlreichen Abfragen der Routinequalitäten, zusammengefasst in Item-Batterien. Dazu gehören beispielsweise die Freundlichkeit der Mitarbeiter oder die Pünktlichkeit der Lieferung. Der Kunde hat diese Routinequalitäten zu bewerten. Die strukturierte Form der Abfrage ist nicht spannend, lässt sich aber nicht vermeiden, denn sie hilft dabei, den Kunden in einer für ihn nachvollziehbaren, chronologischen Logik durch das Interview zu führen.

Da der Fragebogen unternehmensintern breiten Konsens erzeugen muss und jede involvierte Fachabteilung ihre Fragen berücksichtigt wissen möchte, droht das fertige Instrument fast immer zu lang zu geraten. In aller Regel wird bei der Entwicklung des Fragebogens deutlich mehr Zeit darauf verwendet zu prüfen, ob auch wirklich alle potenziell relevanten Aspekte enthalten sind, anstatt zu

überlegen, was wirklich an Informationen im Unternehmen benötigt wird. Das Ergebnis ist nicht selten ein Fragebogenmonster mit einer Interviewlänge von 30 Minuten oder mehr und schier endlosen Item-Batterien.

Diese Form der Kundenbefragung ist sicherlich nicht artgerecht. Die Auswirkungen erkennt man weniger an einer erhöhten Abbruchquote als daran, dass der Kunden mitten im Interview umkippt und keine differenzierten Bewertungen mehr vornimmt.

...und wir fragen zu egozentrisch

Die Länge mancher Kundenbefragungen wäre vielleicht weniger schlimm, wenn man nicht immer wieder der Versuchung erliegen würde, den Kunden aus Anbietersicht zu analysieren, anstatt den Anbieter aus Kundensicht verstehen zu wollen. Der Kunde wird immer alles Mögliche gefragt, nur zu selten danach, ob er qualifiziert Antwort geben kann und wo ihn der Schuh genau drückt.

Der Anspruch, möglichst alle interessierenden Routinequalitäten abzufragen, täuscht eine vollständige Abbildung der Kunden-Anbieter-Beziehung vor, die es nie geben kann. Diesem Egozentrismus ist es letztendlich geschuldet, dass Ausnahmesituationen, also die eigentlich wertvollen Informationen über Begeisterungs- und Frustrationstreiber, nicht mehr erfasst werden können. Mut zur Lücke beweisen wir nur dann, wenn es darum geht, den Kunden an den für ihn wichtigen Stellen abzuholen. Es sind aber meist genau diese Ausnahmesituationen, die einen entscheidenden Beitrag zur Gesamtzufriedenheit liefern (siehe Abbildung 1).

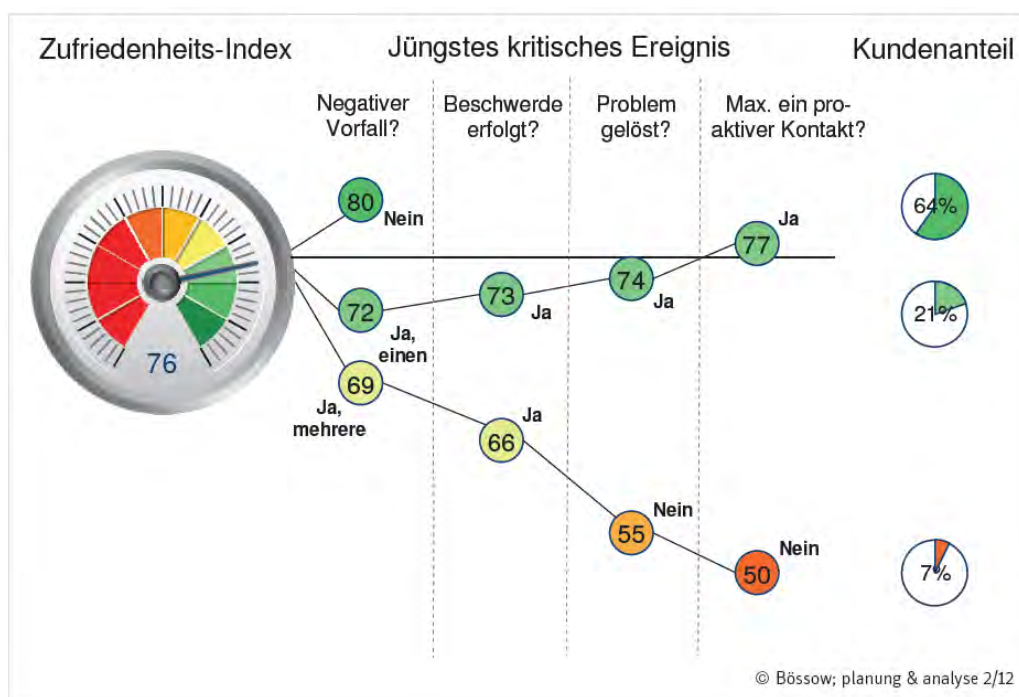


Abbildung 1: Einfluss kritischer Ereignisse auf die Gesamtzufriedenheit, Fallbeispiel aus der Zufriedenheitsindustrie

Offene Nachfragen, die üblicherweise in Zufriedenheitsmessungen eingestreut werden, sind hier kein ausreichender Ersatz, denn zumeist handelt es sich um Nachfragen zu Routinequalitäten. Im besten Fall nutzt der Kunde diese Textfelder, um sein Anliegen vorzutragen. Im Regelfall allerdings sind die Ergebnisse aufgrund der Platzierung der Frage eher substanzlos („...warum genau sind Sie mit der Pünktlichkeit der Lieferung unzufrieden...“) und helfen nicht, weitere Detailsichten zu gewinnen.

Auch die typische offene Frage am Ende des Interviews („...ist aus Ihrer Sicht noch etwas offen, was wir nicht angesprochen haben...“) greift zu kurz, gerade dann, wenn sie die einzige Möglichkeit im Interview bietet, den Kunden reden zu lassen. Bereits die Position der Frage im Interview verdeutlicht deren Alibi-Funktion. Den Kunden erstmals am Ende eines langwierigen Interviews um einen

Kommentar zu seinen Belangen zu bitten, fördert dessen Motivation, qualifizierte Antworten zu geben, sicherlich nicht.

Viele Befragte bringen keine besseren Erkenntnisse

Viel hilft nicht zwingend viel und aus einer großen Stichprobe folgen nicht automatisch bessere Handlungsempfehlungen. Zu häufig aber werden großzahlige, repräsentative Rundumschläge vor allem deshalb angestrebt, um auch für die von Kunden sehr schwach frequentierten Schnittstellen zumindest einige Kundenbewertungen vorweisen zu können.

Dieses Vorgehen birgt Gefahren: Ohne intelligente Filterung der Fragen erhält man eine Vielzahl unqualifizierter Antworten, was der Qualität der Gesamtergebnisse nicht förderlich ist. Mit der entsprechenden Filterführung wiederum produziert man umfangreiche Lücken im Datensatz. Und die Behandlung fehlender Werte ist mit Blick auf die für die Ableitung von Handlungsempfehlungen notwendigen Treiberanalysen eine bisher nicht zufriedenstellend gelöste Herausforderung.

Der Fallzahlenfokus ist auch aus anderer Sicht problematisch. Das eigentliche Ziel einer Kundenbefragung besteht ja nicht darin, alle etwas zufriedener zu machen und möglichst hochsignifikante Ergebnisse zu produzieren, sondern von den positiven Ausreißern zu lernen und die negativen Ausreißer in den Griff zu bekommen. Für das operative Verbesserungsmanagement ist es also wichtiger, die Antworten der richtigen und nicht von möglichst vielen Kunden zu erhalten.

Die in diesem Kontext immer wiederkehrende Frage nach der statistischen Belastbarkeit der Ergebnisse ist nicht nur eine bequeme Ausflucht bei schlechten Resultaten, sie birgt auch die latente Gefahr einer Interpretationsfalle. Bei großen Fallzahlen werden nun mal auch sehr kleine Unterschiede statistisch signifikant. Ist dieser Unterschied aber auch handlungsrelevant? Die Frage, ob statistisch signifikante Ergebnisse auch inhaltliche Relevanz besitzen, wird im Rahmen der Ergebnisinterpretation viel zu selten gestellt. Mit Blick auf die Ableitung von Maßnahmen ist das fahrlässig.

Der typische Studienansatz ignoriert den Kundenlebenszyklus

Zum Teil ist es auch dem Stichprobenansatz geschuldet, wenn Ergebnisse nur zu generischen Empfehlungen taugen. Bei Zufriedenheitsmessungen sollte es vor allem darum gehen, den Kundenlebenszyklus in seinen einzelnen Phasen zu analysieren. Nur so lässt sich die Logik von zeitlich aufeinander folgenden Kundenerfahrungen und das sich daraus ergebende individuelle Kundenverhalten auch wirklich verstehen. Das macht es eigentlich notwendig, Kundenhistorien im Längsschnitt zu verfolgen. Dieses Ansinnen wird in den seltensten Fällen möglich sein, denn die hierfür notwendigen Panelansätze sind meist zu teuer in der Umsetzung und bei dem benötigten Zeitbedarf für die Durchführung winken die meisten Kunden verständlicherweise ab.

Dies darf aber keine Begründung dafür sein, den Kundenlebenszyklus in der Stichprobe gänzlich zu ignorieren. Es ist einfach nicht zielführend, alle Kunden unabhängig von der Lebensphase als aktuelle Kunden zu klassifizieren (siehe Abbildung 2), denn auf dieser Basis ergibt sich nur eine durchschnittliche Bewertung über einen einzelnen, im Lebenszyklus zeitlich nicht näher einzuordnenden Querschnitt, der in keinerlei Kontext steht.

Damit das Kundenverhalten zumindest in Ansätzen verstanden werden kann, benötigt man Kundenaussagen aus unterschiedlichen Phasen des Lebenszyklus. Das Ziel muss es sein, Interpretationen über die Zeit zu einem Gesamtbild zusammenzufügen, anstatt einfach ein einzelnes Aggregat zu interpretieren. Nur diese Art der Aussagen liefern Informationen darüber, welche Entscheidungsmotive den Kunden zum Anbieter geführt haben und welche ihn beim Anbieter halten werden.

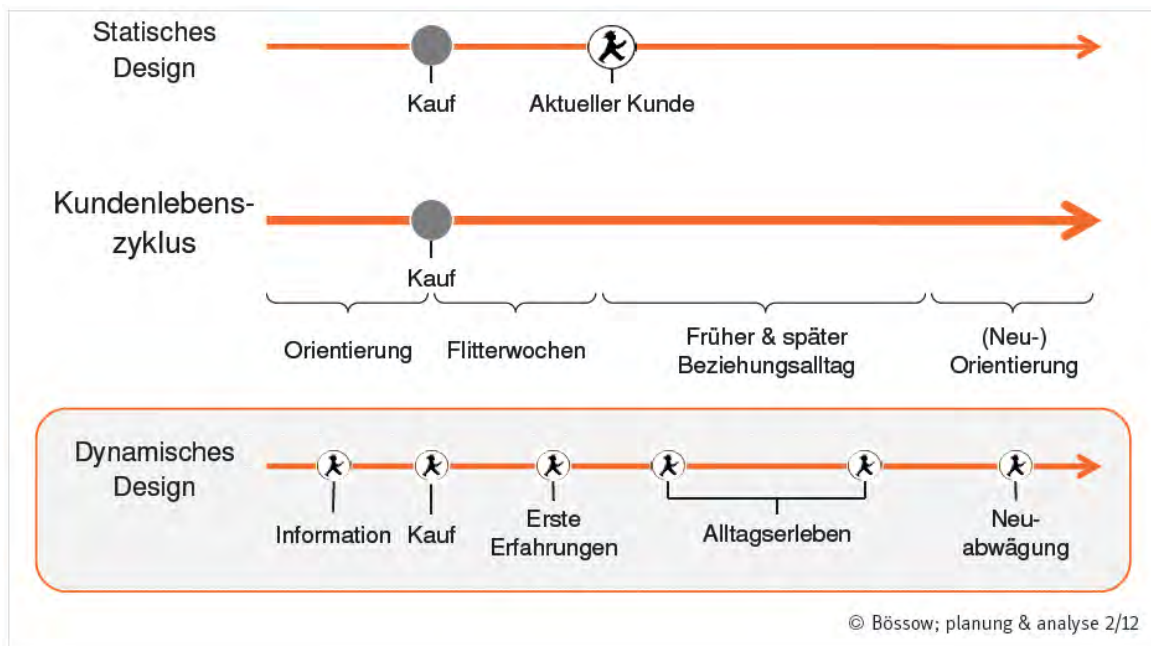


Abbildung 2: Berücksichtigung der Dynamik in den Kundenlebensphasen im Stichprobendesign

Eine Kundenbefragung, zu viele Anforderungen

Ein weiterer Grund dafür, dass Kundenbefragungen, obwohl sehr umfangreich angelegt, zu oft eher generischen Input für das operative Verbesserungsmanagement liefern, liegt in den zu umfangreichen und teilweise divergierenden Zielsetzungen, die mit den Studien verknüpft werden.

Zum einen dienen die Ergebnisse einer Kundenbefragung der Ableitung eines zentralen, managementgerichteten Kennzahlensystems, was eine gewisse thematische Breite im Fragebogen erfordert. Gleichzeitig soll die Studie in allen Themenbereichen aber auch Detailinformationen über Stärken und Schwächen als Grundlage für die Ableitung operativ umsetzbarer Maßnahmen liefern. Dies wiederum erfordert eine inhaltliche Tiefe in jedem Bereich, die selbst im Rahmen einer sehr langen Befragung eigentlich nicht zufriedenstellend abgebildet werden kann.

Die häufige und nachvollziehbare Forderung nach Benchmarks verschärft das Problem. Müssen diese Benchmarks in der Befragung selbst erhoben werden, bleibt noch weniger Platz für prozessbezogene Detailfragen. Liegen Benchmarks aus anderen Befragungen vor, müssen die Fragen zum Zwecke der Vergleichbarkeit einen (meist sehr kleinen) gemeinsamen Nenner haben. Diese Ergebnisse können zwar meist gut in der Kundenkommunikation genutzt werden („...haben die freundlichsten Mitarbeiter...“), dem Verbesserungsmanagement nutzen sie jedoch nicht.

Im Resultat sind viele allgemeine Zufriedenheitsmessungen weder Fisch noch Fleisch. Den an Management-Kennzahlen interessierten Entscheidern sind die Kundenbefragungen häufig zu lang. Den Verantwortlichen in den einzelnen Bereichen hingegen fehlt es an Präzision und Tiefe. Die Ungenauigkeit der Ergebnisse räumt den Betroffenen eine Deutungshoheit ein. Wenn sich für schlechte Ergebnisse niemand verantwortlich fühlt, lähmt das den ganzen Verbesserungsprozess.

Die Diskussion um Treiberanalysen geht in die falsche Richtung

Allein Zufriedenheitsbewertungen zu berichten, ist nicht zielführend. Denn Ergebnisse lassen sich erst dann richtig interpretieren, wenn klar ist, welchen Hebel eine solche Bewertung für die Steigerung von Gesamtzufriedenheit oder Kundenbindung hat. Daher ist die Identifizierung dieser Treiber als Basis für die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen eine zentrale Aufgabe im Rahmen einer Zufriedenheitsmessung.

Zufriedenheitsbewertungen und Wichtigkeiten werden dabei gerne in sogenannten Treiberanalysen kombiniert dargestellt. Die Kernzielsetzung von Treiberanalysen ist es, Problemfelder und Stärken

einfach zu identifizieren sowie Handlungsprioritäten und ihre relative Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit oder Kundenbindung zu definieren.

Ein zentraler Diskussionspunkt bei der Ableitung von Wichtigkeiten ist die Frage nach dem richtigen Vorgehen. Abgesehen davon, dass es kein richtiges, sondern angesichts der Studienzielsetzung, dem Abstraktionswillen der Bezieher und der faktischen Datenlage nur ein fallbedingt bestes Verfahren geben kann, lenkt diese Diskussion von einer viel wesentlicheren Frage ab: Sind Treiberanalysen eine hinreichende Basis, um konkrete Handlungsempfehlungen formulieren zu können? Nein, sie sind es nicht.

Treiberanalysen bilden sicherlich eine notwendige Basis, aber bis zur Handlungsempfehlung gilt es noch einige andere Aspekte zu berücksichtigen, die in einer Treiberanalyse keinen Eingang finden. Dazu zählen unter anderem die Alltagsrelevanz der Kundenschnittstelle, die aktuelle Verteilung der Zufriedenheitsbewertungen oder der zu erwartende Umsetzungsaufwand, um hier nur ein paar Aspekte zu nennen.

Auch wenn Treiberanalysen es gerne nahe legen, ist der Kunde nicht unbedingt ein guter Ratgeber – sonst würde beispielsweise die Empfehlung in fast jeder Studie lauten, die Preise zu senken.

Die Kundenbindung wird zu ungenau operationalisiert

In verschiedenen Märkten funktioniert Kundenbindung auf unterschiedliche Art und Weise. Das Ausmaß an Kundenbindung hängt ganz wesentlich davon ab, in welchem Wettbewerbsumfeld sich das Produkt oder die Dienstleistung bewegt. Kundenbindung funktioniert auch nicht in allen Märkten. Sie funktioniert vor allem im Falle von Kaufentscheidungen, die für den Kunden persönlich sehr wichtig oder risikobehaftet sind. Bei Impulskäufen hingegen funktioniert sie deutlich weniger gut.

Obwohl das Konzept der Kundenbindung sehr unterschiedlich und manchmal auch gar nicht funktioniert, wird Kundenbindung aber immer wieder unreflektiert über die gleichen bekannten Größen operationalisiert. Dazu gehören unter anderem die Absichten zur Weiterempfehlung, zum Wiederkauf und zum Cross-Buying. Wie aber hängen diese Prädiktoren mit der Kundenzufriedenheit zusammen?

Bei der Absicht zur Weiterempfehlung dürfte in der Tat anzunehmen sein, dass nur zufriedene oder sehr zufriedene Kunden einen Anbieter weiterempfehlen. Dieser Zusammenhang gilt aber nicht uneingeschränkt. In Geschäftsbeziehungen kann die Zusammenarbeit mit einem bestimmten Anbieter ein strategischer Wettbewerbsvorteil sein. Warum diesen Vorteil aufgeben?

Gibt es Alleinstellungsmerkmale, können auch unzufriedene oder sehr bequeme Kunden eine Absicht zum Wiederkauf haben. So kann die Wahl eines bestimmten Verkehrsmittels für Wochenendpendler trotz aller damit verbundenen Widrigkeiten im Vergleich die einzig ernstzunehmende Alternative darstellen. Und aus einer fehlenden Absicht zum Cross-Buying kann nicht zwangsläufig geschlossen werden, dass der Kunde unzufrieden ist. Eventuell handelt es sich um einen zufriedenen Kunden, der schon alle relevanten Angebote dieses Unternehmens nutzt. Es könnte beispielsweise ein Versicherter sein, der nur bei diesem einen Anbieter rundum abgesichert ist.

So gesehen darf ein niedriger Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem, was als Kundenbindung operationalisiert wird, nicht wundern. Kundenzufriedenheit ist als Motiv für diese Lesart der Kundenbindung in der Tat weder notwendig noch hinreichend. Betrachtet man Kundenbindung nicht nur als wertfreie Information „Kunde bleibt / Kunde wird gehen“, sondern über ein differenziertes Modell der Beziehungsebenen zwischen Kunde und Anbieter (siehe Abbildung 3), so wird deutlich, dass die Kundenzufriedenheit allein über die Beziehungsebene auf die Kundenbindung einzahlen kann. Das macht deutlich, dass der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung nur dann adäquat analysiert werden kann, wenn die Motive für Kundenbindung in der Studienkonzeption ausreichend Berücksichtigung finden.

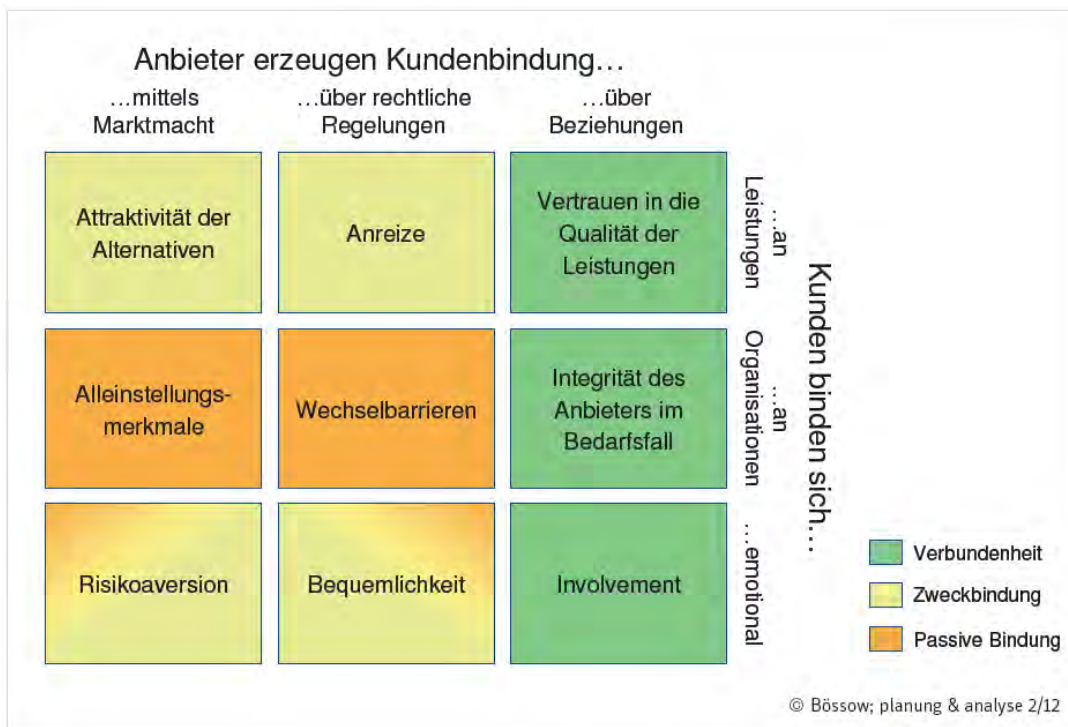


Abbildung 3: Modell der Beziehungsebenen zwischen Kunde und Anbieter

Statische Betrachtung birgt kein Innovationspotenzial

In quantitativen Zufriedenheitsstudien geht es üblicherweise darum, Strukturen in einer Kunden-Anbieter-Beziehung zu analysieren, selten jedoch deren Hintergründe aufzudecken: Wer ist womit wie zufrieden, wie ist das im Vergleich zu wem? Auf dieser Strukturebene ist es sinnvoll, die verschiedenen Erwartungen an die Studie zu entkoppeln. Thematische Breite sichert ein Monitoring aus der Perspektive des strategischen Kundenmanagements, inhaltliche Tiefe erhält man durch ereignisgetriebene und vertiefende Messungen an den relevanten Kundenschnittstellen (siehe Abbildung 4).



Abbildung 4: Bedarfsgerechte und modulare Messung der Kundenzufriedenheit im Rahmen eines „T-Ansatzes“

Um allerdings herauszufinden, welche konkreten Ereignisse und Erfahrungen dazu führen, dass Kunden begeistert oder frustriert sind, gilt es, von der Struktur- auf die Erlebnisebene zu wechseln: Warum ist der Kunde – mehr oder weniger – zufrieden, was genau hat er erlebt? Das wahre Innovationspotenzial für die Zufriedenheitsmessung liegt in der Abbildung dieser dynamischen Details der Kunden-Anbieter-Beziehung über eine offene und detaillierte Erfassung des Kundenerlebens. Das funktioniert über relativ neue Methoden wie Online-Tagebücher genauso gut wie über altbekannte, aber in der Praxis der Kundenzufriedenheitsmessung sehr vernachlässigte Methoden wie dem Blueprinting oder der sequentiellen Ereignismessung.

Diese Methoden ermöglichen es, den Kunden – zumindest ein Stück weit – bei seiner Customer Journey und der Prägung seiner Einstellungen gegenüber dem Anbieter zu begleiten. Die Auswertungen der Ergebnisse können auf aggregierter Ebene anschauliche Muster zu den Auslösern von Begeisterung und Frustration liefern (siehe Abbildung 5) und gewinnen ihren besonderen Reiz auch dadurch, dass das Augenmerk auf positiv wie negativ extreme Einzelschicksale gerichtet wird und sehr lebendige Insights zu Tage gefördert werden.

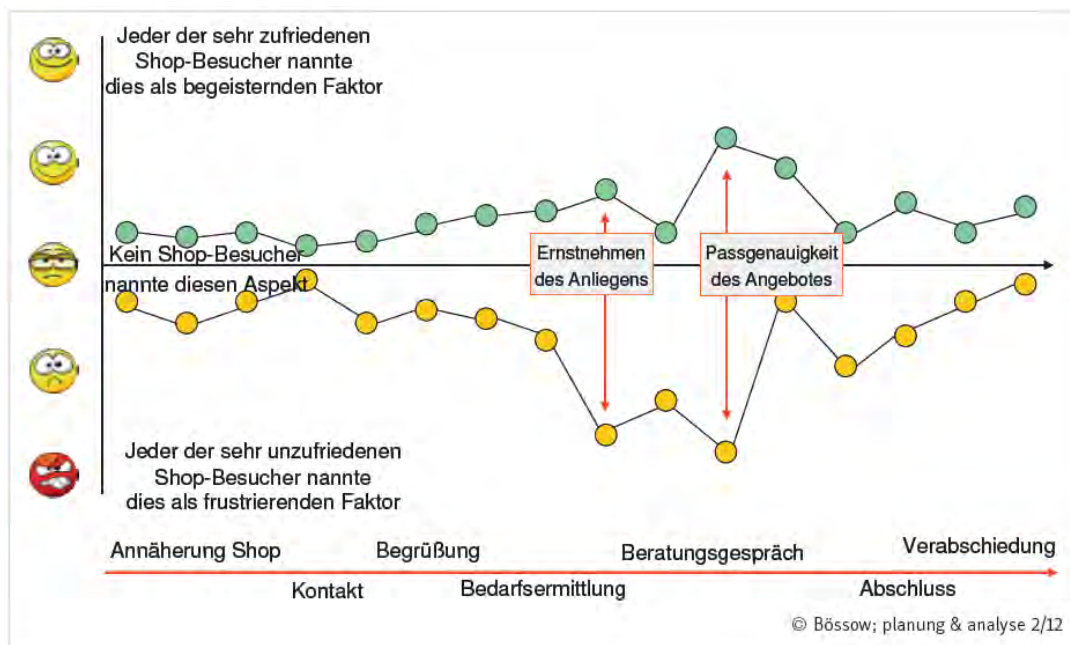


Abbildung 5: Qualitative Bestimmung der Auslöser von Begeisterung und Frustration

Fazit

Auch wenn diese Zustandsbeschreibung der Kundenzufriedenheitsforschung durchaus kritisch ausfällt, bleibt deren Messung natürlich eine zentrale marktforschende Aufgabe. Die Kundenzufriedenheitsmessung ist keine Raketenwissenschaft. Neue und immer komplizierter anmutende Modelle und Analyseverfahren helfen nicht, das hier dargelegte Grundproblem konzeptioneller Mängel zu lösen. Sie ist allerdings auch nicht trivial genug für ein one size fits all. Standardisierte Ansätze, Qualitätssiegel und Benchmarking nützen der Kundenkommunikation. Nimmt man die Optimierung der externen und internen Prozesse allerdings ernst, muss eine Vorgehensweise gewählt werden, welche die Kunden-Anbieter-Beziehung möglichst genau abbildet. Kundenzufriedenheitsforschung ist in erster Linie solides Handwerk – passgenau in der Konzeption, modular in der Durchführung und handlungsrelevant in den Ableitungen. Die quantitative Grundausrichtung des Messens sollte aber nicht überstrapaziert werden und sollte um innovative, qualitative Ansätze ergänzt werden, die mutig an den Kunden rangehen und diesen bei seiner Sicht der Dinge abholen. Erst wenn der Kunde wieder in den Fokus der Kundenzufriedenheitsforschung rückt, ist der Weg aus der Krise frei.

Kurzfassung

Steckt die Kundenzufriedenheitsmessung in einer grundsätzlichen Krise? Diese Frage kommt immer dann auf, wenn die gemessenen Zufriedenheiten so gar nicht das Verhalten der Kunden widerspiegeln wollen. Was läuft also falsch? Viel zu häufig wird versucht, den Kunden aus Anbietersicht zu analysieren und dabei vergessen, dass ein Kunde das Unternehmen ganz anders wahrnimmt. Der Artikel diskutiert die üblichen Vorgehensweisen und Annahmen kritisch und zeigt auf, wie die Kundenzufriedenheitsmessung den an sie herangetragenen Anforderungen besser gerecht werden kann und den Fokus wieder stärker auf den Kunden und dessen Denken und Handeln richtet.

Abstract

Is customer satisfaction measurement fundamentally in crisis? This question always arises if the satisfaction scores completely fail to reflect customers' actual behaviour. So what's going wrong? All too often there is an attempt to analyse customers from the perspective of the provider/supplier, thereby forgetting that customers have a totally different perception of the company. This article takes a critical look at the usual procedures and assumptions and tries to show how customer satisfaction measurement can better meet the requirements that are made of it and once again place a stronger focus on customers and how they think and act.

Der Autor:



Oliver Bössow ist Leiter Research & Implementation bei der Vocatus AG. Der Diplom-Politologe verfügt über einen langjährigen Erfahrungshintergrund insbesondere in der Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsforschung und ist seit 2005 bei Vocatus für deren inhaltliche Weiterentwicklung verantwortlich.

Abdruck mit Genehmigung von planung & analyse, [Fachzeitschrift für Marktforschung](#).
Deutscher Fachverlag GmbH, Mainzer Landstrasse 251, 60326 Frankfurt am Main,
Tel. +49 (0)69 7595-2019, redaktion@planung-analyse.de, www.planung-analyse.de