



Agile Kundenbefragungen: mit neuen Methoden einfach und schnell zum Erfolg

Groß angelegte Kundenzufriedenheitsmessungen sind ein Auslaufmodell. Die sind nicht nur teuer, sondern auch ziemlich wertlos. Sie sind vergangenheitsorientiert, langwierig und träge. Sind sie anonymisiert, kann man nicht mal auf persönliche Anliegen reagieren. Und sie zeigen, weil punktuell erhoben, nur eine Momentaufnahme. Das schlimmste Manko: Bis die Ergebnisse gesammelt, sondiert, aufbereitet, der Geschäftsleitung präsentiert und schließlich über das mittlere Management mehr oder weniger gefiltert an die kundennahen Mitarbeiter weitergereicht werden, vergehen oft Wochen und Monate.

Während Budgetabweichungen, Umsätze und Erträge in jedem Meeting Thema sind, werden klassische Kundenbefragungen in aller Regel nur einmal im Jahr durchgeführt und stehen demzufolge auch nur einmal im Jahr auf der Agenda. Doch wer nur einmal im Jahr auf die Kundenzufriedenheit schaut, kann auch nur einmal im Jahr justieren. Kunden warten nicht lange geduldig, bis die Unternehmen endlich in die Gänge kommen. Beim kleinsten Missgeschick sind sie auf und davon. Und im Web erzählen sie allen, warum das so ist. Deutlich mehr Tempo ist also nötig. Und auch mehr Leichtfüßigkeit. Wer die Zukunft erreichen will, braucht kontinuierliche Feedbacks, um so rasch wie möglich auf die immer neuen Kundenwünsche reagieren zu können.

Mit folgenden agilen Kundenbefragungsmethoden wird sich dieses eBook also befassen:

- **Fokussierende Fragen**
- **Die Sprechblasen-Methode**
- **Die Gewissensfrage**
- **Die Critical Incident Technique**
- **Skalierungsfragen**



Heutzutage werden Dialoge benötigt – und keine einseitigen Abfragen nach alter Manier. In althergebrachten Fragebögen wird man zum Kreuzchenmacher degradiert. Es werden viel zu viele Fragen gestellt. Und manche kommen einem geradewegs unsinnig vor. Zudem werden nicht selten nur solche Punkte abgeklopft, die für die Geschäftsleitung von Bedeutung sind oder einseitigen statistischen Vergleichszwecken dienen. Die Kunden hingegen finden womöglich ganz andere Themen wichtig – und Statisten in Statistiken wollen sie keinesfalls sein.

Repräsentativität ist ebenfalls Blödsinn. Einen “repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung” kann man nicht betören. Sondern nur einzelne Menschen. Und zwar jeden auf seine Weise. Den Durchschnitt können wir also vergessen. Denn er ermittelt nur den Durchschnittsgeschmack aller Kunden, aber nicht die speziellen Anliegen von Thomas Müller und Anne Schüller. In Fragebögen erhält man auch nur Antworten auf gestellte Fragen. Und wer die falschen Fragen stellt, erfährt nichts von Interesse. So macht man seine Kunden höchstens befragungsmüde.

Denken wir nur mal an die schematisierten und in unseren schnellen Zeiten unzumutbar aufwendigen Befragungen nach einem Autokauf. Oft werden die Ergebnisse daraus auch noch incentiviert. Das heißt, es gibt Geld für gute Noten. Zu was das dann führt? Die Mitarbeiter konzentrieren sich nur noch auf das, was ihnen dicke Prämien und erste Plätze im Ranking einbringt. Alles andere rückt in den Hintergrund. Oft wird der Kunde flehentlich angebettelt, nur ja gute Werte zu geben. Dafür bekommt er dann auch was geschenkt. Sowas ist unlauter – und entwürdigend für beide Seiten. Das Ende vom Lied? Manipulierte Vergangenheitswerte! Die Automobilindustrie weiß übrigens längst, was für ein Humbug das. Aber niemand hört damit auf, „weil es alle so machen“. Absurd!

Was bei Kundenbefragungen gut funktioniert – und was nicht

Was soll das bringen, wenn der Beantworter eines Fragebogens überall „gut“ angekreuzt hat? Oder „mangelhaft“? Und was steckt dahinter, wenn die Gesamtzufriedenheit von der Note 2,9 auf 2,7 gestiegen oder von 2,3 auf 3,4 gesunken ist? Gründe dafür können allenfalls in die Ergebnisse hineininterpretiert werden. Und man kann nur hoffen, dass man damit richtig liegt. So bin ich sehr viel unterwegs, das gehört zu meiner Arbeit als Vortragsredner. Da könnte ich jedem Hotel, das ich besuche, zwei, drei wertvolle Hinweise geben. Wenn man mich nur mal fragen würde! Aber nein, ich soll öde Fragebögen abarbeiten, die überall – wie abgekupfert - ziemlich ähnlich aussehen.



Lassen wir also lieber die Kunden in ihren eigenen Worten reden. Und konzentrieren wir uns besser auf die Ausreißer. Gerade von denen erfährt man die nützlichsten Dinge: was klasse funktioniert, welche Problemfelder zu bearbeiten sind, wo es lichterloh brennt und was einen über die Maßen empfehlenswert macht. Dazu werden punktuelle Befragungen bei ausgewählten Kunden an konkreten Touchpoints, den Kundenkontaktpunkten, benötigt.

Ziehen Sie hierbei vor allem ertragreiche Kunden, die Stammklientel, Fans und Empfehler, aber auch frustrierte Reklamierer und wütende Abwandernde in Betracht. Befragen Sie unbedingt auch Nicht- und Ex-Kunden. Gerade von denen kann man eine Menge lernen, wenn man kluge Fragen stellt, zum Beispiel diese:

- **„Weshalb haben Sie uns nicht in Erwägung ziehen können?“ Oder:**
- **„Wieso haben Sie sich nicht für uns entscheiden können?“ Oder:**
- **„Aus welchem Hauptgrund haben Sie die Geschäftsbeziehung beendet?“**

Die den Antworten entnommenen Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen wirken sich direkt positiv auf die Umsätze aus. Versprochen.

Um dies zu unterstützen, habe ich im Folgenden einige einfache und außerordentlich zielführende Methoden ausgewählt. Mit deren Hilfe werden einem die Kundenwünsche auf dem Silbertablett serviert. Und Fehlentscheidungen am grünen Tisch können vermieden werden. Wenn nämlich Betriebswirtschaftler und Techniker über Neuerungen brüten, kommen dabei Lösungen für Betriebswirtschaftler und Techniker heraus. Erst wenn man Kunden aktiv involviert, wenn man sie fragt und wenn man auf ihre Stimmen hört, kommt etwas Passendes für die Kunden heraus.

Hierbei präferiere ich meist die schriftliche Form. Face-to-Face hat in der Kommunikation zwar den obersten Stellenwert, doch bisweilen kann das auch mal heikel sein. Auf Papier neigen die Leute dazu, ehrlicher zu antworten und sich auch überlegter auszudrücken. Sie kennen das sicher: Nicht immer hat man die Lust oder den Mut, jemand anderem unangenehme Dinge geradewegs ins Gesicht zu sagen. Auch ist der Interviewer-Einfluss oft ganz erheblich, weil der Befragte latente Erwartungen spürt. Mit seinen Antworten möchte er sympathisch erscheinen und sich selbst vor anderen in ein gutes Licht rücken. Bei schriftlichen Umfragen gibt es solche Probleme nicht.

Und online? Ja, Onlinebefragungen sind hochpopulär. Doch aus Kundensicht sind sie fast nur noch lästig. Kaum hat man einen Kauf getätigt, wird man via Smartphone gebeten, dazu ein Statement abzugeben. „Waren wir gut? Hat alles geklappt? Bewerten Sie! Verteilen Sie Noten!“ Auch per E-



Mail rauschen einem die Feedbackwünsche nur so herein. Die meisten Fragen sind derart läppisch, dass man sich wundert, was die Anbieter mit den Antworten anfangen wollen.

Auch in der physischen Welt gibt es die merkwürdigsten Dinge. So steht mancherorts ein Gestell mit folgender Frage: „Wie hat es Ihnen heute bei uns gefallen?“ Zwecks Antwort kann man auf einen knallgrünen, hellgrünen, hellroten oder knallroten Knopf drücken. Woran es aber nun liegt, dass an einem Tag mehr auf Rot und an einem anderen Tag mehr auf Grün gedrückt wird? Ein reines Ratespiel! Oder Selbstzweck? Nur damit die Kunden glauben sollen, dass man sich für ihre Meinung interessiert? Ach sieh da: Gerade hat sich eine ganze Schulklasse über die roten Knöpfe hergemacht. Nach mächtig Spaß sieht das aus.

Onlinebefragungen mögen einem Massenmarktanbieter verlockend erscheinen, weil alles so leicht durchführbar ist. Zudem lassen sie sich je nach Programm auf Knopfdruck in beeindruckende Grafiken verwandeln. Doch sie beinhalten Fallstricke und Stolpersteine, die die Ergebnisse sehr schnell verfälschen können. Zum Beispiel werden vom User oft wahllos die obersten Kästchen angeklickt, um schnell durch die Befragung zu kommen. Schließlich beinhalten Onlinebefragungen den misslichen Makel, der jeder Digitalisierung innewohnt: die Entmenschlichung. Machen Sie also den Unterschied: Machen Sie sich nahbar, zeigen Sie ein menschliches Gesicht. Machen Sie etwas, was viele Kunden schon gar nicht mehr kennen: Fragen Sie offline!

Und wenn grad kein Kunde zur Hand ist, den man fragen könnte? Dann nehmen Sie einen Kundenstellvertreter mit in die Entscheidungsrunde, etwa Uschi.

Beispiel: Uschi, die Kundenstellvertreterin bei Town & Country

Beim Fertighaushersteller Town & Country sitzt eine Uschi mit in der Meetingrunde. Wer Uschi ist? Eine lebensgroße Puppe, die eine Kundin repräsentiert. Jedes Mal, wenn es um kundenbezogene Entscheidungen geht, wird Uschi befragt, was sie davon hält und ob das, was dann passiert, so gut ist, dass sie es weiterempfehlen kann.

Schnell auf den Punkt: fokussierende Fragen

Wer ganz schnell erfolgreicher werden will, nehme sich jede Woche einen Touchpoint vor. Um dort so rasch wie möglich von Fehlentwicklungen und etwaigen Missständen zu erfahren, bieten sich



fokussierende Fragen geradezu an. Dazu bestimmt man zunächst die Kunden, die befragt werden sollen. 30 Personen reichen fürs Erste. Diesen stellen Sie nur eine einzige Frage:

**Wenn es *eine* Sache gibt, die wir in Zukunft noch ein wenig besser machen könnten:
Was wäre da *das Wichtigste* für Sie?**

Solche Fragen nenne ich fokussierende Fragen. „Fokus“ heißt Brennpunkt. Mit fokussierenden Fragen bringen Sie die wahren Motive eines Kunden am schnellsten auf den Punkt: unmittelbar, ungefiltert, schonungslos. Ihr größter Vorteil im Vergleich zu klassischen Kundenbefragungen: Sie werden ruckzuck den Kern einer Sache treffen, um daraufhin prompt reagieren zu können. Wer nicht täglich neu in Erfahrung bringt, was die Kunden wirklich wollen, agiert rasch am Markt vorbei. Denn Kundenerwartungen ändern sich laufend.

Sie wollen eine telefonische Befragung initiieren? Laden Sie dazu Ihre Innendienstmitarbeiter ein, sich Gedanken über das entsprechende Vorgehen zu machen. Das geht zum Beispiel so: Wenn ein Kundengespräch gut gelaufen und der Kunde nicht im Stress ist, dann beginnt man gegen Ende eines Anrufs wie folgt: „Ach übrigens ...“ Anschließend kommt *eine* spezifische Frage. Ja, nur eine. Diese stehen zur Auswahl:

- **Wie haben Sie *zallererst* von unserem Angebot erfahren?**
- **Was hat Sie bei Ihrer Entscheidung *am stärksten* beeinflusst?**
- **Was würden Sie bei uns *schnellstens* verändern/verbessern?**
- **Worauf möchten Sie bei uns *am wenigsten* verzichten?**
- **Was kommt Ihnen bei uns *am überflüssigsten* vor?**
- **Was ist für Sie *der wichtigste* Grund, uns die Treue zu halten?**
- **Was ist der Punkt, der Sie bei uns *am meisten* begeistert**
- **Was ist *die schönste* Geschichte, die Sie je bei uns erlebt haben?**

Zugegeben, es braucht etwas Mut, solche Fragen zu stellen. Doch der Lerngewinn ist gewaltig. Sie erfahren nämlich eine Menge darüber, was die Menschen sich wünschen, was sie vermissen und was sie wirklich bewegt. Sie wollen keine schlafenden Hunde wecken? Die „Hunde“ schlafen nicht! Sie toben sich nur woanders aus. Zum Beispiel auf Meinungs- und Bewertungsportalen.

Vor allem die so gefährlichen kritischen Ereignisse lassen sich mit fokussierenden Fragen gut herausarbeiten. Ein kritisches Ereignis ist ein Moment in der Kundenbeziehung, der von starken Emotionen begleitet wurde und sich deshalb tief ins episodische Gedächtnis eingegraben hat.



Solche Ereignisse werden nicht nur ewig behalten, sondern auch wieder und wieder weitererzählt. Gerade diese müssen Sie kennen, um Schaden von Ihrer Reputation abzuwenden.

Fahnden Sie außerdem nach besonders erfreulichen Geschehnissen, um solche dann in internen und externen Medien als Erfolgsstory zu platzieren. Dies ist der erste Effekt. Und der zweite? Ein Kunde, der sich selbst sagen hört, wie toll es ist, mit Ihnen zusammenzuarbeiten, wird sich stärker mit Ihnen identifizieren. Es wird seine Loyalität nähren. Und da er das nun schon einmal gesagt, wird er das von da an auch öfter bei anderen tun. Am Ende können Sie den Kunden sogar fragen, ob Sie sein Statement als schriftliche Referenz für Ihre Verkaufsarbeit nutzen dürfen.

Wer seine Kunden befragt und entsprechende Anregungen erhält, muss darauf achten, dass sich anschließend auch etwas tut. Wenn Kunden nämlich aktiv werden und ihre Meinung sagen, dann wollen sie sicher sein, dass sie etwas bewirken. Geben Sie also denen, die ihre Zeit für Sie investieren, die ihr Hirn bemühen und Ihnen geldwerte Impulse geben, eine Rückmeldung dafür:

- Bedanken Sie sich bei den Kunden, die Sie gelobt und/oder Ihnen gute Bewertungen gegeben haben. So wird das Positive verstärkt. Leider werden gerade die lobenden Stimmen immer noch allzu oft gänzlich vergessen.
- Überraschen Sie diejenigen, die einen Verbesserungsvorschlag hatten, mit einem Gutschein für Folgekäufe. Oder halten Sie ein kleines Geschenk bereit. Und sagen Sie den Ideengebern, was aus ihrem Vorschlag geworden ist.
- Fassen Sie bei denen, die sich als Kritiker zu erkennen geben, unbedingt nach. Sagen Sie, dass es Ihnen leidtut, dass Ihnen die Hinweise sehr helfen und dass Sie froh darüber sind, dass das endlich mal ausgesprochen wurde.

Und dann? Schaffen Sie bestehende Probleme schleunigst aus der Welt. Kunden erwarten das. Passiert nämlich anschließend nichts, sind sie doppelt enttäuscht.

Lassen Sie die Führungsmannschaft öfter mal Befragungen machen. Wenn sich die obersten Chefs persönlich bei den Kunden melden, sind das ganz große Signale der Wertschätzung. Und der Lerngewinn ist gewaltig. Die Fragen sind die gleichen wie eben. Oder sie klingen wahlweise so:

- **Lieber Kunde, wie denken Sie eigentlich über uns?**
- **Mal angenommen, Sie wären an meiner Stelle, was würden Sie rasch verändern?**
- **Wie sähe für Sie eine perfekte Dienstleistung aus?**

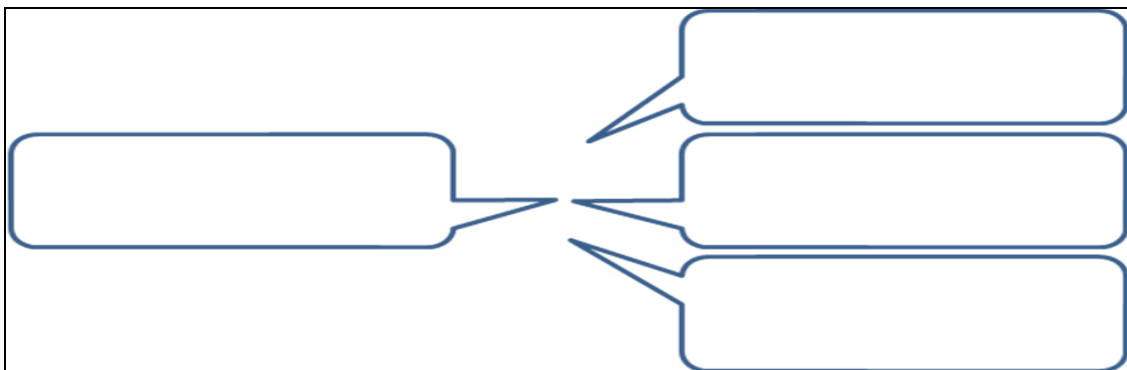


Und wenn sich die Oberen nun gar nicht dazu bewegen lassen? Dann spielen Sie ihnen mal ein paar Reklamationsvideos vor. Schon wenige O-Töne von aufgebracht Kunden bewirken oft mehr als der dickste Berichtsband mit Zahlenkolonnen, Ampeln, Torten, Balken und Diagrammen.

Die Sprechblasen-Methode: eine Frage, drei Antworten

Die Sprechblasen-Methode geht so: Man malt Sprechblasen, die sich gegenüberstehen, eine links und drei rechts. In die linke kommt die Aussage eines hypothetischen Dritten, die rechten sind leer, damit der Befragte seine Antworten dort einsetzen kann. Dieser Ansatz hat etwas Verspieltes und fordert die Kreativität direkt heraus. Hier einige Beispiele dafür:

- **Die Goldstück-Frage:** Welches sind die drei umsatzträchtigsten/kostensparendsten Ideen, die Sie für uns hätten?
- **Die Sternenstaub-Frage:** Welches sind Ihre drei verrücktesten/emotionalsten Ideen, die Sie uns schenken könnten?
- **Die Trüffelschwein-Frage:** Welches sind die drei innovativsten Dinge, die wir schnellstmöglich einführen sollten?
- **Die Killer-Frage:** Wenn es einen Sensemann gäbe, welches wären die drei Dinge, die er unbedingt dahinraffen müsste?
- **Die Ufo-Frage:** Wenn Sie ein Außerirdischer wären, welche drei Dinge kämen Ihnen bei uns besonders merkwürdig vor?
- **Die Forum-Frage:** Wenn wir ein Forum hätten mit dem Namen „Was bei uns total nervt“, welches wären die drei Hauptdiskussionspunkte?





Die Sprechblasen-Methode ist auch im Mitarbeiterbereich gut geeignet. Stellen Sie ausgewählten Kollegen doch einmal folgende Frage: „Wenn Sie der Gummibaum in unserem Besprechungsraum wären: Was würden Sie zu unserer Meeting-Kultur sagen?“ Oder: „Wenn Sie die Kaffeemaschine im Personalraum wären: Was würden Sie zu unserem Betriebsklima sagen?“

Die Gewissensfrage: den wahren Gründen auf der Spur

Eine besonders ergiebige Methode ist die Gewissensfrage - und die geht so:

**Lieber Kunde, stellen Sie sich vor, Sie wären unser Unternehmensgewissen.
Was würden Sie uns sagen? Und was könnten wir ganz konkret besser machen?**

Wird die Gewissensfrage schriftlich gestellt, kann dazu eine fiktive Person gezeichnet werden, bei der ein Engelchen und ein Teufelchen rechts und links auf der Schulter sitzen. Auf diese Weise gibt man dem Befragten das Signal, dass sowohl Negatives als auch Positives erwünscht ist. Außerdem wichtig: viel Platz zum Ausfüllen geben, damit der Befragte fleißig schreiben kann. Denn nur wer die wahren Ursachen kennt, kann auch die richtigen korrigierenden Schritte einleiten. Auf diese Weise entstehen Maßnahmenkataloge fast wie von selbst.

Ungeschminkte Antworten können vieles ans Licht bringen, was man schon immer gerne wissen wollte: zum Beispiel, wie sich der Kunde in einer bestimmten Situation fühlte, wie er daraufhin reagiert hat und aus welchem Grund. Womöglich werden die Oberen so endlich auch erfahren, was gerüchtemäßig außer ihnen schon alle wissen und was die eigentlichen Ursachen für hartnäckige Probleme sind. Passende Verbesserungsvorschläge werden am besten von den Mitarbeitern selbst erarbeitet, um Defizite schnell aus der Welt zu schaffen.

Ein Tipp am Rande: Wenn Sie die Ergebnisse aus solchen Frageaktionen optisch sichtbar machen, denken Sie sich unverfängliche beziehungsweise wertschätzende Begriffe aus. Kürzlich sah ich eine Auswertung, da hießen die Kunden unter anderem so: Söldner, Terroristen, Geiseln. Man fand das ziemlich kreativ – und hat nicht weiter über die Auswirkungen nachgedacht. „Da ist schon wieder so ein Terrorist“, könnte mancher Mitarbeiter denken, wenn ein sogenannter „schwieriger“ Kunde zur Tür hereinkommt oder am Telefon ist. Dementsprechend wird er dann auch behandelt. Und womöglich ist er genau deshalb so „schwierig“. Denn Sprache prägt nicht nur die Denke, sondern auch das Verhalten.



Tiefenpsychologie: Die Critical Incident Technique (CIT)

Die „Methode der kritischen Ereignisse“ versucht, im Rahmen einer tiefer gehenden Analyse den genauen Hergang eines Geschehnisses zu identifizieren, das zum Beispiel zu einer Reklamation führte. Dies geschieht in zwei Schritten:

- **Im ersten Schritt** wird der Befragte gebeten, sich genau an das ausschlaggebende Ereignis zu erinnern. Durch Erzählen soll er das, was ihm widerfahren ist, möglichst in allen Einzelheiten beschreiben. Vom Stil her geht es dabei mehr um eine Schilderung als um einen Rapport.
- **Im zweiten Schritt** wird versucht, mit Zusatzfragen wie: „Was passierte an der Stelle 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.

Hierbei kommen zwangsläufig auch emotionale Aspekte zur Sprache. Denn hinter den meist rational vorgetragenen sachlichen und fachlichen Anlässen für Unzufriedenheit und Frustration stecken ja oft ganz andere, die wahren Gründe. Zum Beispiel nennen viele Kunden den Preis als wesentlichen Grund für einen Anbieterwechsel. In Wahrheit beenden sie eine Geschäftsbeziehung jedoch viel öfter aufgrund zwischenmenschlichen Fehlverhaltens:

- **weil man sich nicht um ihr Wohlbefinden gekümmert hat,**
- **weil man unfreundlich oder unhöflich zu ihnen war,**
- **weil sie keine Aufmerksamkeit bekommen haben,**
- **weil sie nie ein Danke gehört haben,**
- **weil nie gesagt wurde, wie wichtig sie als Kunde sind,**
- **weil sie einfach vergessen wurden.**

Im Fall einer Bank hatten viele Kunden als Grund für ihren Weggang zu hohe Kosten oder zu niedrige Zinssätze genannt. Mithilfe der CIT bohrte man tiefer. Hier eins der Telefon-Interviews:

Frage: Wie lange waren Sie Kunde bei Bank A?

Antwort: Zwölf Jahre.

Frage: Was veranlasste Sie, Ihr Konto aufzulösen und auf eine andere Bank zu übertragen?

Antwort: Die Bank B liegt um die Ecke und zahlt einen höheren Zinssatz.



Frage: Waren die Zinssätze von Bank B schon immer höher oder stiegen sie erst kürzlich?

Antwort: Ich weiß es nicht, ich bemerkte es erst kürzlich.

Frage: Was führte dazu, dass Sie es bemerken?

Antwort: Ich war ein wenig verärgert über Bank A und las dann eine Anzeige in der Zeitung.

Frage: Weshalb waren Sie verärgert?

Antwort: Um ehrlich zu sein, es war, weil mein Kreditantrag abgelehnt wurde.

Frage: War das früher auch schon passiert?

Antwort: Ja, nur dieses Mal lehnte man meinen Antrag mit einem unpersönlichen Standardbrief ab, obwohl ich ein sehr guter Kunde bin!

Ein CIT-Interviewer benötigt für solche Gespräche eine hohe emotionale Kompetenz. Er muss Ruhe bewahren, einführend fragen und aufmerksam hinhören. 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 ist.

Bei der Dokumentation der Ergebnisse müssen die Äußerungen der Befragten wortgetreu wiedergegeben werden. Auch die zutage getretenen Emotionen werden festgehalten. All das wird gesammelt, gesichtet und gewichtet. So entsteht eine nach Touchpoints und Prioritäten geordnete Liste von sachlichen, fachlichen und kommunikativen Mängeln, die es zu beheben gilt. Dabei sollen auch einzelne Episoden im Detail eingefangen werden, um sie für Aha-Effekte zu nutzen.

Skalierungsfragen zur Touchpoint-Optimierung

Bei Kundenbefragungen können auch Skalierungsfragen zum Einsatz kommen. Hierzu bietet man dem Befragten eine Skala von null (trifft gar nicht zu) bis zehn (trifft voll und ganz zu).

Skalierungsfragen können einen gefühlten Zustand sehr gut sichtbar machen, ohne dass er lang und breit erklärt werden muss. Außerdem lassen sich Verallgemeinerungen beziehungsweise Pauschalaussagen relativieren: Statt eines kategorischen Gut oder Schlecht werden Grauzonen deutlich. Schließlich ermöglicht es diese Methode, kleine Verbesserungen in machbaren Schritten anzugehen. So helfen Skalierungsfragen in vielerlei Fällen – auch firmenintern. Sogar einzelne Leistungsmerkmale können auf diese Weise gut bewertet werden. Die entsprechende Frage lautet:

Wie empfinden Sie es als Kunde, dass unser Produkt ... (Merkmal einsetzen) ... hat/ist?



Dies lässt sich auf einer Skala von null bis zehn wie folgt darstellen und grafisch aufbereiten:

- **9–10: Das finde ich einzigartig.**
- **7–8: Das begeistert mich.**
- **5–6: Das erwarte ich als selbstverständlich.**
- **3–4: Das ist mir egal.**
- **0–2: Das stört mich sehr.**

Durch eine skalierte Außensicht können Highlights und Schwachpunkte nicht nur beschrieben, sondern auch optisch sichtbar gemacht werden. Die erforderlichen Aktionspläne ergeben sich, weil die Befragten durch begleitendes Erzählen oft zusätzliche Ideen einbringen, fast wie von selbst.

Der Net Promoter Score (NPS) im Touchpoint Management

Zur Messung von Kundenloyalität und Empfehlungsbereitschaft hat der Loyalitätsexperte Fred Reichheld den Net Promoter® Score (registered trademark of Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company and Fred Reichheld) entwickelt. Diese Kennzahl, meist NPS genannt, hat in den letzten Jahren einen weltweiten Siegeszug angetreten, weil sie, wie man so sagt, „vorstandstauglich“ ist. Sie verdeutlicht die Kundenzentrierung eines Unternehmens. Auch im Touchpoint Management ist sie wertvoll, weil sich für jeden Touchpoint, an dem es zu einer Kommunikationssituation zwischen Kunde und Anbieter kommt, ein Touchpoint-NPS (TNPS) ermitteln lässt.

Eine der markantesten Erkenntnisse aus Reichhelds Untersuchungen ist diese: Unternehmen brauchen keine komplexen Kundenstudien, sondern am Ende nur ein, zwei Fragen, die kontinuierlich gestellt werden müssen. Als die mit Abstand effektivste schlägt er die „ultimative Frage“ vor, und die geht so:

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?

Dazu wurde eine Skala von null (höchst unwahrscheinlich) bis zehn (höchst wahrscheinlich) entwickelt. Die Antwortgeber lassen sich in drei Gruppen einteilen: Förderer, passiv Zufriedene und Kritiker. Als Promotoren gelten nur diejenigen, die ihre Empfehlungsbereitschaft mit 9 oder 10 einstufen. Vom prozentualen Anteil der Promotoren wird der prozentuale Anteil der Kritiker (Empfehlungsbereitschaft zwischen 0 und 6) abgezogen. Das Ergebnis ist der Net Promoter®



Score. Er kann positiv oder negativ sein und zwischen minus 100 und plus 100 liegen. Passiv Zufriedene fließen in die Berechnung nicht ein.



Der NPS-Werte schwanken je nach Befragungszeitpunkt. Für Apple wurde schon 78, für Amazon 71, für Porsche 68, für Google 63, für Audi 47, für die TUI 45, für BMW 42 und für die ING-DiBa 35 gemessen. Bisweilen werden auch Branchen-NPS erhoben. So hat Satmetrix in Deutschland für Computer-Hardware 15, für Banken minus 5 und für Krankenversicherungen minus 23 ermittelt.

Oft sind die Werte niedrig oder sogar negativ, was für die Motivation der Mitarbeiter nicht unbedingt förderlich ist. Ferner sind Vergleiche zwischen Branchen und Ländern mit größter Vorsicht zu genießen, da der jeweilige Befragungszeitpunkt sowie Ereignisse um diesen herum zu starken Schwankungen führen können. Auch kulturelle und geschlechterspezifische Unterschiede sind zu berücksichtigen. Zum Beispiel vergeben Japaner höchst selten eine Zehn, Lateinamerikaner jedoch andauernd. Wer gerade wütend auf einen Anbieter ist, gibt schnell mal eine Null. Wieder andere geben grundsätzlich nie mehr als eine Neun, weil sich immer noch was verbessern lässt.

Der NPS-Wert ist leicht zu ermitteln, misst aber nur die „Temperatur“ einer Kundenbeziehung. Um überhaupt etwas mit dem ermittelten Wert anfangen zu können, braucht es eine Ursachenanalyse. Dies geschieht mithilfe einer Zusatzfrage. Sie ist der eigentliche und einzig nützliche Startpunkt für kontinuierliche kundenrelevante Optimierungsmaßnahmen. Und sie geht so:

Was ist der wichtigste Grund für die Bewertung, die Sie gerade gegeben haben?



Erst diese Zusatzfrage ermöglicht den Einstieg in einen fundierten Dialog. Sie kann sofort oder im Zuge eines weiteren Anrufs gestellt werden. Hierbei sollte man sich vor allem auf *die* Touchpoints konzentrieren, die bei Kundenfluktuation, Loyalität und Empfehlungsbereitschaft eine besondere Rolle spielen. So können Stolpersteine rasch identifiziert und O-Töne der Kunden bei verschiedensten Anlässen verwendet werden. Die passiv Zufriedenen kann man fragen, was zu tun ist, damit sie höhere Werte geben. Und die Promotoren kann man fragen, mit welchen Worten sie die Firmenangebote empfehlen. Mehr als ein, zwei weitere Fragen sollten es jedoch nicht sein, weil dies die Komplexität erhöht – und damit gleichzeitig die Antwortbereitschaft sinkt.

Bei einer sehr schlechten Bewertung sollten Kunden unverzüglich kontaktiert werden, um nach Hintergründen zu fragen. Bei einer sehr guten Bepunktung macht man das am besten genauso, denn in beiden Fällen gibt es viel zu lernen. Unbedingt sollten auch die Topführungskräfte solche Gespräche führen, damit sie gepfefferte Kundenkommentare auch mal live miterleben können und so ein wenig mehr Praxisnähe erlangen.

Die reine Frage nach dem NPS-Wert erfordert höchstens zwei Minuten. Um die Qualität einer konkreten Interaktion zu messen, macht man das im Callcenter so: Nach dem Zufallsprinzip wird der Kunde vor dem anstehenden Telefonat gefragt, ob er mit einer Nachbefragung einverstanden ist. Am Ende des Telefonats bittet der Mitarbeiter dann den Anrufer im Rahmen einer festen Sprachregelung, nicht aufzulegen und an der Befragung teilzunehmen. Er bittet ihn aber *nicht* um eine gute Bewertung. Danach schaltet er ihn in die automatisierte Befragung. Ganz wichtig hierbei: Die Mitarbeiter werden *nicht* für gute Bewertungen bonifiziert, sondern dafür, dass es ihnen gelingt, viele Bewertungen zu bekommen.

Wenn eine telefonische Befragung nicht möglich ist: Schriftlich geht auch. In der Regel liegt die Antwortquote bei über 90 Prozent. So geben bei der Allianz Österreich 98 Prozent der Befragten einen NPS-Wert ab. Und 67 Prozent stimmen einem Anruf für Zusatzfragen zu. Wer Repräsentativität will, sollte mindestens 100 Kunden quer durch alle Kundensegmente befragen.

Der NPS sollte erstens sehr regelmäßig sowie zweitens auch für einzelne Produkte und Transaktionen erhoben werden. So kann ein Hersteller seine Kunden per NPS darüber entscheiden lassen, welche Produkte überleben sollen. Solche, die niedrige NPS-Werte erhalten, werden sofort aus dem Programm genommen. Bei Mittelwerten kann die Entwicklungsabteilung schnell nachtariieren. Und top bewertete Produkte können vorrangig beworben werden.

Entscheidend ist dann wie immer, in Abstimmung mit dem Kunden und zusammen mit den Mitarbeitern zeitnah die notwendigen Verbesserungen einzuleiten (Closed Loop). Wichtige



Erkenntnisse können auf einer internen Kollaborationsplattform veröffentlicht werden, damit nicht immer die gleichen Fehler passieren. Gemeinsames Ziel ist es, mehr Promotoren zu erzeugen und alles, was die Kritiker stört, schnellstmöglich auszumerzen.

Denn Kritiker verursachen böse Folgekosten: verspätete Zahlungseingänge, aufreibende Reklamationen, Frustration, Fluktuation, Rechtsstreitigkeiten, Rufschädigungen. Sie verhindern auch, dass neue Kunden kommen und kaufen. Promotoren hingegen sind Reputationsverbesserer und kostenlose Verkäufer, die weder ein Gehalt noch Provisionen verlangen. Wenn sie darüber hinaus loyal und profitabel sind, sorgen sie für jede Menge organisches Wachstum.

Jedoch ist der NPS nur dann ein wirksames Tool, wenn er die Kundenbeziehungsqualität tatsächlich zutreffend reflektiert. Da, wo die Höhe oder Entwicklung des NPS-Werts in ein Vergütungssystem einfließt, muss besonders darauf geachtet werden, dass die Durchführung wasserdicht ist. Manipulationen sind, wie bei jeder Kundenbefragung, auch beim NPS möglich. Rankings und Prämien sorgen ferner dafür, dass Mitarbeiter absichtlich die falschen Dinge tun, nur um an Ehre und Geld zu gelangen. Die Aussicht auf Boni macht sehr erfinderisch. So werden Rabatte gewährt oder Produkte einfach verschenkt, um im Gegenzug eine Zehn zu erhalten. Oder es werden nur die Kunden befragt, von denen man sich gute Noten erwartet.

Ich habe Unternehmen gesehen, da hat eine hoch bonifizierte Fixierung auf den NPS als Leistungskennziffer (KPI) die ganze Firma in Angst und Schrecken versetzt. Oder es passieren die absurdesten Dinge. In einer Krankenhauskette wurde die Schmerzfreiheit der Patienten zum obersten Ziel erklärt, per NPS abgefragt und honoriert. Jeder bei klarem Verstand kann sich denken, was dann geschah. Am Ende hat sogar die Gesundheitsbehörde ermittelt.

Richtig umgesetzt, macht der NPS die Unternehmen schneller, agiler und kundenorientierter. Die Stabilität einer Kundenbeziehung kann regelmäßig überprüft werden, um gefährliche Fehleinschätzungen zu vermeiden. Promotoren und Kritiker, die sogenannten Detraktoren, lassen sich identifizieren. Angebotene Serviceleistungen können auf Kundenrelevanz überprüft und durch die Kundenbrille validiert werden. Insgesamt entsteht eine Innovationskultur, die von den Bedürfnissen des Marktes gesteuert wird – und nicht länger von Ratespielen im obersten Stock.



Das Buch zum Thema, Trainerbuch des Jahres



Anne M. Schüller
Touch.Point.Sieg.

Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation
Gabal Verlag 2016, 380 Seiten, gebunden, 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-694-4

Auch als Hörbuch erhältlich

Zur Bestellung: <https://blog.anneschuessler.de/shop/>

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und die kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den fragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und von XING zum XING Spitzenwriter 2018 gekürt. Damit gehört sie zu den wichtigsten Business-Influencern. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.

Kontakt: www.anneschuessler.de und www.touchpoint-management.com

© 2018 Anne Schüller Management Consulting, München, www.anneschuessler.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschuessler.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschuessler.de