

# Steckbrief

## Kundenbefragungen

---

**erstellt von:**  
Mag. Erwin Berger

**Institut für Research & Consulting**  
Research & Consulting GmbH  
Gerlitzstraße 11  
9551 Bodensdorf  
T: +43 / 664 / 840 8090,  
F: +43/ 820 / 555 859 46 89  
[irc@irc-austria.com](mailto:irc@irc-austria.com), [www.irc-austria.com](http://www.irc-austria.com)

## Steckbrief Kundenbefragungen

Folgende Kriterien zeichnen **interventionsorientierte Kundenbefragungen** aus:

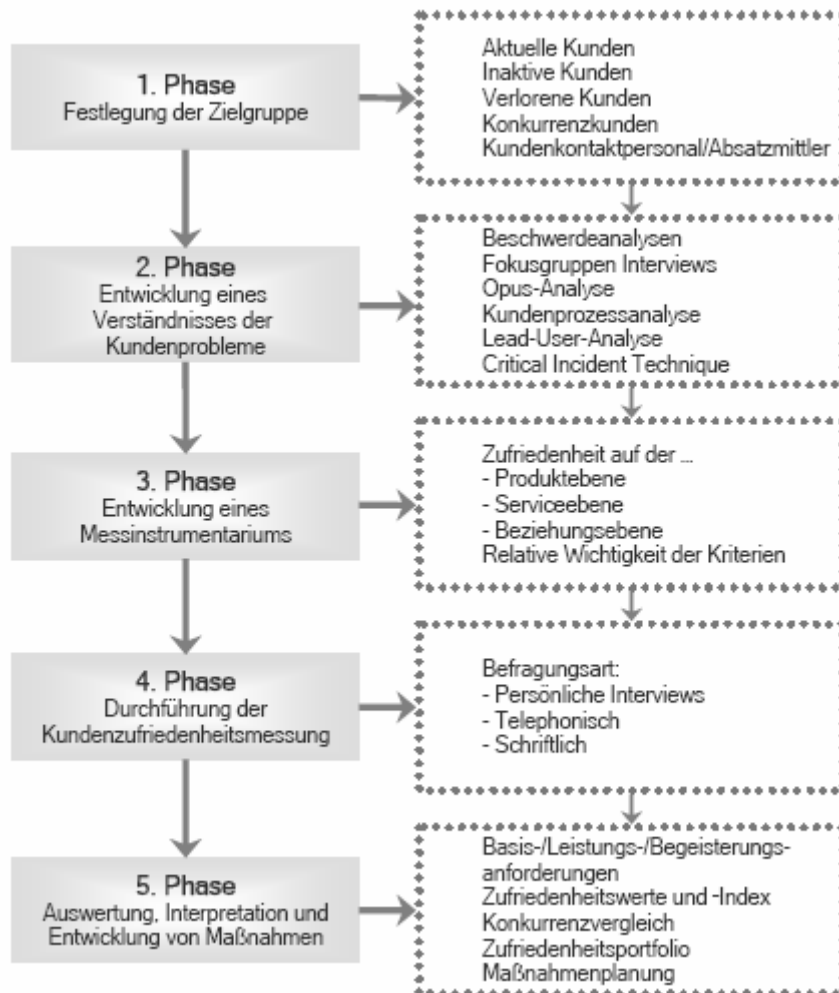
1. Systematisches Projektdesign in Phasen
2. Kundentypen und Zielgruppen
3. Kundenerwartungen, -probleme und -verhalten
4. Mehrdimensionales Benchmarking
5. Ressourcenorientierung
6. Lösungsfocussierung
7. Kundenfreundliche Ergebnisdarstellung
8. Change-Synchronisation
9. Integrative Prozessorientierung

## Systematisches Projektdesign in Phasen

Um aus Kundenbefragungen wirklich brauchbare Ergebnisse zu erhalten, ist es notwendig, an diese Projekte systematisch heranzugehen:

- a.) Projektpositionierung: Ziele, Kontext ...
- b.) Projektentwicklung: Adressatenkreis, Methodenwahl, Instrumententwicklung und Pretest
- c.) Projektdurchführung: Erhebung, Auswertung und Berichterstellung
- d.) Arbeit mit den Projektergebnissen: Interpretation, Information über und Bearbeitung der Ergebnisse, Maßnahmenplanung ...

Ein weiteres hilfreiches Schema haben Matzler et. a. (IMP) entwickelt.

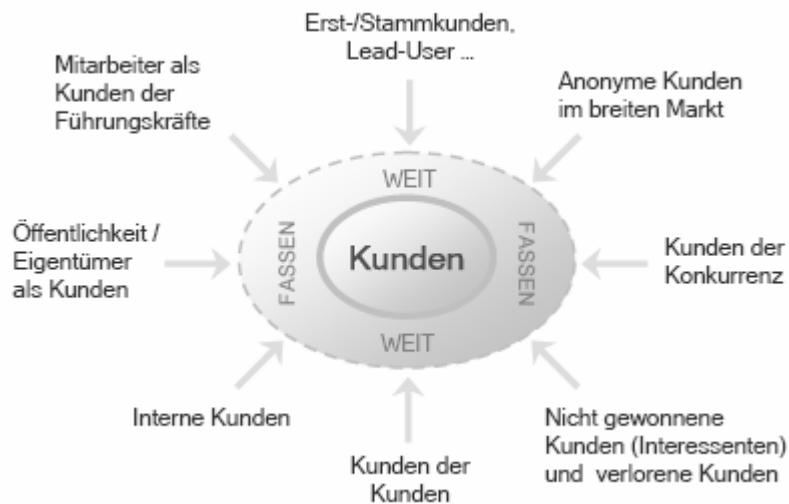


## Kundentypen und Zielgruppen

Vielfach beginnt ein Projekt mit der Frage: Wer sind denn überhaupt unsere Kunden?

Schnell wird klar, dass der gängige Kundenbegriff nicht ausreicht, um das Thema Kundenzufriedenheit umfassend und proaktiv zu managen.

Abbildung: Kundentypen



Insbesondere der Aspekt der **Proaktivität** (versus Reaktivität bei undifferenzierter Konzentration auf bestehende Kunden) verlangt die Verwendung von vielseitigen Informationsquellen und **unterschiedlichsten Instrumenten** wie Kundenprozess-Analysen in Benchmarkingform, Kano-Analysen, Interessenten- und Kündigeranalysen, wettbewerbsorientierte Standortanalysen, Opus-Analysen, Kundenkonferenzen u. v. m., da in vielen Fällen beträchtliche Unterschiede zwischen Kunden bzw. Kundengruppen hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, Probleme, Anforderungen und Erwartungen bestehen.

Damit ist Kundenzufriedenheit immer "**Zielgruppen-/Kundengruppen-Zufriedenheit**" und oftmals sogar eine one-to-one-Herausforderung. Letztlich erfordert dies noch weitere Differenzierungen innerhalb der Zielgruppen-/Kundengruppen.

## Kundenerwartungen

Kundenzufriedenheit und Kundenerwartungen sind untrennbar miteinander verbunden. So macht es Sinn, in schriftlichen Befragungen auch die Wichtigkeit der einzelnen Themen beurteilen zu lassen. Damit können Stärken/Schwächen in **Portfolios** dargestellt werden und mit Handlungsprioritäten versehen werden.

Direkte Fragen nach der Wichtigkeit haben jedoch auch ihre Grenzen. Es werden jene Faktoren ausgeklammert, die Einstellungen und Verhalten der Kunden **unterbewusst** steuern. Eine gute Problemlösung stellen hier statistische Wirkungsanalysen dar.

Beide Forschungsansätze (direkte Wichtigkeitsfragen und statistische Wirkungsanalysen) zusammengenommen ergeben ein gutes Bild von diesen teils bewussten, teils unbewussten Bedürfnissen, die oftmals zu paradoxen, in sich **widersprüchlichen Erwartungen** führen.

Befragungen können auch ganz auf das Verständnis von speziellen **Kundenproblemen** ausgerichtet sein. In diesem Fall empfiehlt sich ein mehrstufiger Prozess. Im Rahmen eines Vorprojektes werden Instrumente wie die systematische **Beschwerdeanalyse**, Fokusinterviews, **Kundenkonferenzen**, OPUS-Analysen, Kundenprozess-Analysen u. v. m. eingesetzt, um auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse das nachfolgende Befragungsinstrument exakt designen zu können.

## Kundenverhalten

Kundenzufriedenheit steht immer im Zusammenhang mit Kundenverhalten. Somit macht es Sinn, so weit als möglich Fragen zum Kundenverhalten in Befragungsprojekte mit aufzunehmen, um Klarheit über diese **Wechselwirkungen** zu bekommen.

In der Folge ist es möglich, Kundengruppen unter Verhaltensgesichtspunkten zu **segmentieren** und mit spezifischen Interventionen in Design und Qualität der einzelnen Leistungen einen Verbesserungsprozess in Gang zu setzen.

## Mehrdimensionales Benchmarking

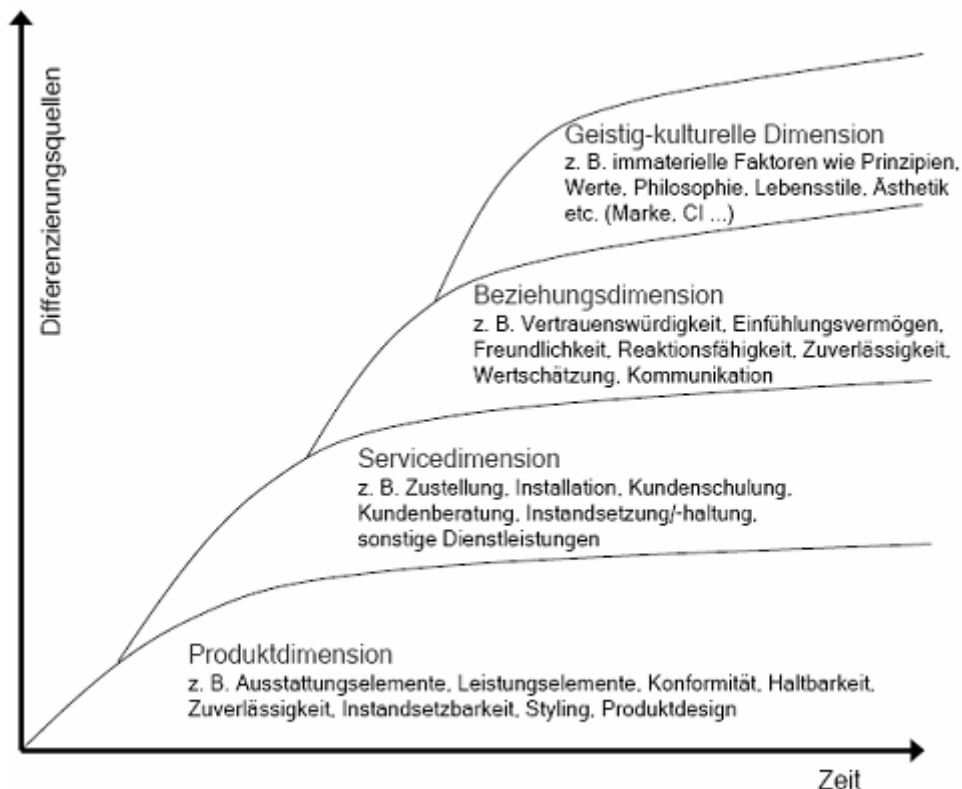
Im Gegensatz zu der in der einschlägigen Fachliteratur vertretenen Meinung, dass Kunden ihre Urteile mit einer "Tendenz zur Mitte" abgeben, zeigen unsere Erfahrungen aus einigen hunderttausend befragten Kunden eine klare Tendenz zu positiven Beurteilungen.

**"Kunden kritisieren nicht, sie kommen einfach nicht wieder!"** lautet ein bekannter Satz aus dem Qualitätsmanagement. Dies macht es notwendig, feine Zufriedenheitsunterschiede inklusive deren Auswirkungen auf den Geschäftserfolg durch den Vergleich mit anderen Organisationen deutlich zu machen. Benchmarking stellt dazu das geeignete Instrument dar.

Der brancheninterne Vergleich, der Vergleich von Filialbetrieben in einem Konzern/Netzwerk oder der Vergleich zwischen Ämtern im öffentlichen Bereich zeigt, was "state of the art" ist und spornt zu Verbesserungen geradezu an. Wir empfehlen daher - wo irgend möglich - **Benchmarking** zu praktizieren.

Von **Mehrdimensionalität** sprechen wir im Rahmen der methodischen Entwicklung des Befragungsinstruments, wenn die Zufriedenheitskriterien entlang der folgenden Dimensionen entwickelt werden:

*Abbildung: Dimensionen der Kundenzufriedenheit*



Quelle: In Anlehnung an IMP und Trigon

## Ressourcenorientierung

"Worauf können wir aufbauen?" stellt in vielen Veränderungsprozessen eine wichtige Frage dar. Spätestens seit Appreciative Inquiry durch die "radikale Betonung des Positiven" in Europa als Entwicklungsmethode bekannt wurde, wird den Ressourcen besonderes Augenmerk geschenkt.

Auch hier kann eine Kundenbefragung Beiträge leisten und verhindern, dass sich das "Schlechte, Unzureichende oder Problemhafte" überdimensional breit macht und vorhandenes Positives verdeckt.

## Lösungsfocussierung

Generell unterscheiden sich die qualitativen Erhebungsmethoden von den quantitativen durch die Möglichkeit, dialogisch an zukunftsbezogenen Lösungen zu arbeiten.

Mit einem sauberen Entwicklungs- und Umsetzungsprozess sowie einer entsprechenden Fragebogengestaltung lassen sich diese Potenziale auch in Kundenbefragungen transferieren. In vielen Fällen konnten wir durch einen **Methoden-Mix** im Rahmen eines mehrstufigen Verfahrens die besten Ergebnisse erzielen.

*Abbildung: Methodeneinsatz*



## Kundenfreundliche Ergebnisdarstellung

Wenn mit den Ergebnissen gearbeitet wird - und das setzt in vielen Fällen die gemeinsame Bearbeitung mit MitarbeiterInnen und Führungskräften voraus -, dann kommt einer kundenfreundlichen Ergebnisdarstellung besondere Bedeutung zu. Die Berichte müssen leicht lesbar d.h. **grafisch** aufbereitet sein.

Gleichzeitig ist es wichtig, die Zahlen und statistischen Zusammenhänge deutlich sichtbar zu machen, damit die Ergebnisdarstellung auch tiefergehenden Nachfragen stand hält. IRC hat ein kombiniertes System von optisch ansprechenden grafischen Auswertungen mit direkt hinterlegten Zahlen entwickelt, das den Ansprüchen der Praktiker in Organisationen gleichermaßen entgegen kommt wie MitarbeiterInnen, die es gewohnt sind im täglichen Berufsleben mit Zahlen umzugehen.

## Change-Synchronisation

Neben der allgemeinen Diagnose- und Lösungsfunktion können Kundenbefragungen auch eingesetzt werden, um die Aufmerksamkeit der Menschen in Organisationen auf spezifische Themen des laufenden Geschäfts oder wichtige Zukunftsthemen zu lenken.

In diesem Sinn stellen Kundenbefragungen bereits mehr oder weniger starke Interventionen dar. Unter Entwicklungsgesichtspunkten gesehen liegt hierin ein ganz wesentlicher Nutzen von Kundenbefragungen, da die entstehende **Synchronisation der Aufmerksamkeit** eine wichtige Basis für unternehmerischen Wandel schafft.

## Integrative Prozessorientierung

Die bislang dargestellten Grundsätze machen klar, dass Kundenbefragungen als Veränderungsprojekte zu betrachten sind, die eine solide **Prozessbegleitung** erfordern. Die Ergebnisse der Befragung stellen somit nicht den Endpunkt des Projektes sondern vielmehr einen Ausgangspunkt für einen intensiven **Verbesserungsdialog** mit MitarbeiterInnen und Führungskräften dar.

Wenn es gelingt, bereits zu Projektbeginn die Art des Umgangs mit den Ergebnissen festzulegen d.h. sich auf eine wirkungsvolle Bearbeitungsform zu einigen, dann wird die Kundenbefragung einen wertvollen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten.