



## So funktionieren Kundenbefragungen in neuen Businesszeiten

**Groß angelegte jährliche Kundenzufriedenheitsmessungen? Können Sie vergessen! Die sind nicht nur teuer, sondern auch wertlos. Sie sind nämlich vergangenheitsorientiert, langwierig und träge. Heutzutage müssen die Marktplayer nach vorne blicken und vor allem schnell reagieren. Dieser Beitrag zeigt, wie man mit klug gestellten einfachen Fragen seine Kunden ganz zwanglos zu kostenlosen Unternehmensberatern macht.**

Eines schon gleich vorweg: Am Anfang und am Ende eines Kaufprozesses stehen zunehmend Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. Und dafür brauchen Unternehmen nicht zufriedene, sondern begeisterte Kunden. Denn ‚nur‘ zufriedenstellende Leistungen werden niemals empfohlen. Erst wenn Menschen emotional berührt, verblüfft, fasziniert und wie magnetisiert begeistert sind, werden sie online und offline berichten. Fast schlimmer noch: Zufriedenheit manifestiert Mittelmaß, und Mittelmaß ist bekanntlich vom Aussterben bedroht.

Ferner werden in den klassischen und meist umfangreichen Fragebögen in aller Regel nur solche Punkte abgeklopft, die für die Geschäftsleitung von Interesse sind und statistischen Vergleichen dienen. Denken wir nur mal an die schematisierten und in unseren schnellen Zeiten unzumutbar aufwändigen Befragungen nach einem Autokauf. Stattdessen hätten die Kunden womöglich auf ganz andere Weise und an ganz anderer Stelle wertvolle Beiträge beizusteuern – und Statisten in Statistiken wollen sie sicher nicht sein.

Oft werden Kundenbewertungsergebnisse 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 bringt. Alles andere rückt in den Hintergrund. Ganz widerlich auch: Man bettelt die Kunden flehentlich an, nur ja gute Werte zu geben. Oder es werden ihnen geldwerte Vorteile dafür geboten. Sowas ist unlauter – und entwürdigend für beide Seiten. Das Ende vom Lied? Manipulierte Vergangenheitswerte sind nicht selten Irrlichter, von denen sich die, die im Elfenbeinturm sitzen, in den Sumpf statt in die Zukunft leiten lassen.

### **Falsche Fragen leiten in die Irre**

Repräsentativität ist ebenfalls sinnlos, weil man nur nichtssagende Durchschnittswerte erhält. Konzentrieren wir uns lieber auf die Ausreißer. Gerade von denen erfährt man die nützlichsten Dinge: Was absolut klasse funktioniert und welche Problemfelder dringend zu bearbeiten sind. Befragen Sie dazu vor allem loyale Fans, profitable Kunden, aktive Empfehler, frustrierte Reklamierer, wütende Abwanderer, hartnäckige Saboteure. Und befragen Sie Nichtkunden. Auch von denen kann man eine Menge lernen, wenn man kluge Fragen stellt.

Vor allem die beliebten Ankreuz-Fragebögen gehören in die Mottenkiste. Unternehmen sollten ihre Kunden nicht zu simplen Kreuzchenmachern degradieren. Was bringt es schon, wenn der Beantworter überall ein ‚gut‘ angekreuzt hat? Oder ein mangelhaft? Sie haben zwar einen Status, doch Sie können nur raten, was unbedingt noch besser gemacht werden muss. Und Sie können nur hoffen, dass Sie dann damit richtig liegen. Wenn Menschen hingegen formlos ihre eigenen Worte wählen, statt nur Vorgekautes abzuhaken, kommt viel Wertvolleres dabei heraus.

So wurde im Rahmen einer großangelegten Befragung zum Thema Uhrenkauf unter anderem folgende Aussage zum Ankreuzen dargeboten: „Das wichtigste ist doch, dass eine Uhr die genaue Zeit anzeigt.“ 74 Prozent der Befragten antworteten darauf mit Ja. Und nun schauen Sie mal auf's Handgelenk Ihrer Mitgenossen. Und schätzen Sie den Wert der Uhr, die Sie dort sehen. 74 Prozent müssten Uhren tragen, die weniger als 10 Euro kosten. Denn Uhren, die die Zeit korrekt anzeigen, sind schon um diesem Preis zu haben. Würden wir rein rationale Entscheidungen treffen, dann hätten teure Uhren kaum eine Existenzberechtigung.

Die Erkenntnis daraus? Schlechte Fragen führen zu falschen Antworten, zu widersinnigen Erkenntnissen und schließlich zu dummen Entscheidungen. Es ist doch bekannt, dass Menschen *nicht* immer wissen, was sie wollen, dass sie aber immer vor sich selbst gut dastehen mögen - und im Einzelfall auch berechnenderweise falsche Angaben machen. Bedenken sollte man auch, dass wir manchmal die merkwürdigsten Dinge sagen, nur um vor anderen gut auszusehen. Und



dass wir oft gar keinen Zugang zu unseren wahren Motiven haben. Denn die wabern im Unterbewussten. Und sie tarnen sich manchmal recht gut. Wir müssen also klüger fragen!

### **Wie Sie kluge Fragen schriftlich stellen**

Sie wollen ganz schnell erfolgreicher werden? Dann nehmen Sie sich jede Woche einen Touchpoint vor, einen Punkt also, an dem die Kunden mit Ihren Produkten, Services und Mitarbeitern in Berührung kommen. Für diesen machen Sie eine kurze, knappe, schriftliche Kundenbefragung: vor Ort, per Mail, auf Facebook & Co. Definieren Sie den Kundenkreis, den Sie befragen wollen. Diesem stellen Sie nur eine einzige Frage. Und die geht so:

Unsere Kunden sind es, die uns am ehesten helfen können, immer noch ein wenig besser zu werden. Deshalb haben wir heute eine Frage an Sie:

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

Ich selbst bin zum Beispiel sehr oft unterwegs, das gehört zu meiner Arbeit als Vortragsredner. So könnte ich jedem Hotel, das ich besuche, ein, zwei, drei wertvolle Hinweise geben. Wenn man mich nur mal fragen würde! Aber nein, ich soll mal wieder lange, öde Fragebögen abarbeiten, die alle auch noch gleich aussehen, weil einer vom anderen abgeschrieben hat. Bedenken sollte man auch: Die Kunden von heute sind immer weniger bereit, sich widerstandslos in die von den Unternehmen vorgedachten Abläufe zu fügen.

Übrigens präferiere ich schriftliche Befragungen. 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 jedem mag man alles aufs geradewohl von Angesicht zu Angesicht sagen.

### **Kluge Fragen mündlich stellen – und danken**

Sie wollen eine telefonische Befragung machen? Geht auch! Laden Sie dazu Ihre Innendienst-Mitarbeiter ein, sich Gedanken über das entsprechende Vorgehen zu machen. Das geht etwa so:



War der übliche Gesprächsverlauf gut und ist der Kunde nicht im Stress, dann beginnt man gegen Ende eines Telefonats wie folgt: Ach übrigens .... Anschließend kommt *eine* spezifische Frage. Ja, nur eine. Und dann hören Sie interessiert und wohlwollend zu.

Hier eine kleine Auswahl von Formulierungen, die je nach Branche und Situation in Betracht kommen können:

- Wie haben Sie eigentlich zuallererst von unserem Angebot erfahren?
- Was hat Sie bei Ihrer Entscheidung am stärksten beeinflusst?
- Wo haben Sie eigentlich früher gekauft und weshalb sind Sie dort weggegangen?
- Wo kaufen Sie denn die gleiche Leistung außerdem ein?
- Was würden Sie bei uns schnellstens verändern/verbessern?
- Worauf möchten Sie bei uns am wenigsten verzichten?
- Was kommt Ihnen bei uns völlig überflüssig vor?
- Welche Leistung, *für die Sie bereit wären, zu zahlen*, sollten wir unbedingt noch anbieten?
- Nehmen Sie an, Sie wären unser Unternehmensgewissen, was würden Sie uns sagen?

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

- Bedanken Sie sich bei den Kunden, die Sie lobten und Ihnen gute Bewertungen gegeben haben. Denn so wird das Positive verstärkt. Leider werden gerade solche Stimmen immer noch allzu oft gänzlich vergessen.
- Überraschen Sie die, die einen Verbesserungsvorschlag hatten, mit einem Gutschein für Folgeeinkäufe. Oder halten Sie ein kleines Geschenk bereit. Und sagen Sie den Ideengebern, was aus deren Vorschlag geworden ist.
- Fassen Sie bei denen, die sich als Kritiker zu erkennen geben, unbedingt nach. Sagen Sie, dass es Ihnen leid tut, wie sehr Ihnen das hilft und dass Sie sehr froh darüber sind, dass das endlich mal ausgesprochen wurde. Schaffen Sie bestehende Probleme schleunigst aus der Welt. Kunden erwarten sowas, und wenn es nicht passiert, sind sie doppelt enttäuscht.



Eine ganze Reihe weiterer Methoden, die helfen, an die Wünsche der Kunden näher heranzukommen, habe ich in mehreren meiner Bücher ausführlich beschrieben. Eine davon möchte ich hier herausstellen, weil ich sie für die effizienteste halte.

## Fokussierende Fragen

Fokus heißt: Konzentration auf das Wichtigste - statt Verzettelung in Nebensächlichkeiten. So bringen fokussierende Fragen mit einer einzigen Frage die Sache auf den Punkt. Auf diese Weise kommt man den wahren Beweggründen der Kunden am ehesten näher – ohne ihnen zu nahe zu treten.

Geht es um einen speziellen Touchpoint, dann stellt man sie so:

- Was war es, das Sie an diesem Punkt *am meisten* begeistert hat?
- Was war es, das Sie an diesem Punkt *am meisten* enttäuscht hat?
- Was wäre das *wichtigste*, das wir an diesem Punkt *schnellstmöglich* ändern/verbessern sollten?

Allgemeiner gefragt klingen sie - eingeleitet mit „ach übrigens“ - so:

- Von all den Dingen, die Sie bei uns schätzen, was gefällt Ihnen da *am besten*?
- Oder: Wenn es eine Sache gibt, die wir unbedingt mal anders machen sollten, was wäre da *das Wichtigste* für Sie?
- Oder: Was fehlt Ihnen denn bei uns *allermeisten*?
- Oder: Was ist eigentlich für Sie *der wichtigste Grund*, uns die Treue zu halten?
- Oder: Wenn es eine Sache gibt, für die Sie uns garantiert weiterempfehlen können, was wäre da *das Empfehlenswerteste* für Sie?

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 darüber dann in internen und externen Medien in Form einer Erfolgsgeschichte zu berichten. Das ist der erste Effekt. Und der zweite? Kaum etwas ist besser für die Loyalität, als ein Kunde, der sich selber sagen hört, wie toll es ist, mit Ihnen zusammenzuarbeiten. Und da er das nun schon mal ausgesprochen hat, wird er dies wohl in Zukunft öfter tun. Am Ende können Sie den Kunden sogar fragen, ob Sie sein Statement als schriftliche Referenz für Ihre Verkaufsarbeit nutzen dürfen.

### **Kluge Fragen zu kritischen Ereignissen**

Um an Informationen über kritische Ereignisse zu gelangen, werden die Fragen am besten folgendermaßen eingeleitet: „Was ich immer schon mal fragen wollte...“ An die Frage selbst hängen Sie dann, wenn passend, ein „...erzählen Sie mal“ dran. Die Erzählen-Sie-mal-Frage ist magisch, denn im Plauderton deckt der Kunde seine Emotionen am ehesten auf. Diese zu kennen und sich darauf einzulassen, ist für ein positives Beziehungskonto sehr förderlich. Die Fragen selbst – immer nur eine – klingen so:

- Wenn es so etwas jemals gegeben hat, lieber Kunde, was war da *das Unangenehmste*, das Ihnen bei uns je widerfahren ist?
- Oder so: Was ist eigentlich *das Beste*, lieber Kunde, das Ihnen bei uns je widerfahren ist, ... erzählen Sie mal.

Durch solche fokussierenden Fragen entdecken Sie nicht nur Ihre Schwachpunkte, sondern womöglich auch das alles entscheidende Erfolgsdetail, das Ihrer Konkurrenz bislang verborgen blieb. Und Sie werden schnell. Denn treffsicher lässt sich der konkrete Handlungsbedarf an den kritischsten Stellen erkennen, um dann sofort reagieren zu können. So löst man nicht nur die Probleme einzelner, sondern wappnet sich gegen die Unzufriedenheit vieler Kunden. Das Ergebnis: Loyalität wird gestärkt und Kundenschwund wird vorgebeugt. Es kann auf diese Weise sogar gelingen, dass bereits absprungwillige Kunden gerettet werden. Außerdem spart man sich eine Menge Kosten für klassische Marktforschung und vermeidet Fehlentscheidungen am grünen Tisch.

Mein besonderer Tipp: Lassen Sie die Führungsmannschaft öfter mal solche Aktionen machen. Wenn die obersten Chefs anrufen, 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?
- Nur mal angenommen, Sie wären an meiner Stelle, was würden Sie schleunigst verändern?
- Nur mal angenommen, Sie hätten bei uns Vertriebsverantwortung, was würden Sie als Erstes verbessern?
- Wie sähe für Sie eine perfekte Dienstleistung aus?

Wenn sich die Oberen nun gar nicht dazu bewegen lassen, solche Befragungen durchzuführen? Dann spielen Sie ihnen doch mal ein paar Reklamationsvideos vor. Schon wenige O-Töne von aufgebracht Kunden bewirken oft mehr als der dickste Berichtsband mit ellenlangen Zahlenkolonnen und bunten Tortendiagrammen.

## Eine Methode namens MaxDiff

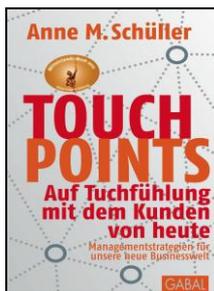
Diese Methode eignet sich insbesondere dann, wenn man Leistungsbestandteile gegeneinander testen will, um zu sehen, wie hoch ihr Einfluss auf die insgesamt ‚Zufriedenheit‘ mit der Geschäftsbeziehung ist. In klassischen Fragenbögen wird da höchstens nach wichtig oder unwichtig gefiltert. Das Problem hierbei: Die meisten Kunden finden fast alles mehr oder weniger wichtig und gut. Es braucht also eine andere Methode, um zwischen ‚muss sein‘ und ‚völlig egal‘ unterscheiden zu können. In der Praxis geht das so:

Leistungsmerkmal	am wichtigsten	am unwichtigsten
Merkmal 1		
Merkmal 2		
Merkmal 3		
Merkmal 4		

Bei dieser Methode namens MaxDiff (Maximum Difference Scaling), die von Jordan Louviere, Professor an der University of Technology in Sydney entwickelt wurde, gibt es mehrere Runden. Anstatt alle Merkmale auf einmal zu testen, stehen maximal vier Features auf einer Liste. Der Gewinner aus Runde eins tritt gegen andere Merkmale in weiteren Runden an. In Form einer Rangreihe werden dann am Ende die Kundenfavoriten sichtbar.



## Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller: **Touchpoints**

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute

Managementstrategien für unsere neue Businesswelt

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck

Gabal, 3. aktualisierte Auflage, 350 S., 29,90 Euro, 47.90 CHF

ISBN: 978-3-86936-330-1

Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres und mit dem Deutschen Trainerbuchpreis 2012

## Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller: **Touchpoints**

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute

Managementstrategien für unsere neue Businesswelt

ungekürzte Hörbuchfassung, 8 CDs

ISBN 978-3-86936-501-5, € 49,90 / CHF 62.50

## Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und ein kundenfokussiertes Management. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Wenn es um das Thema Kunde geht, gehört sie zu den meistzitierten Experten. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft. Weitere Informationen: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

© 2013 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.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.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)) sowie den Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de)