

# Kunden zum Feedback motivieren – Kundendialoge intensivieren

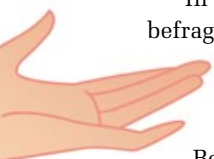
*Sie wollen wissen, an welchen Stellen Sie die operative Leistung Ihres Unternehmens verbessern können? Und was Sie dazu konkret tun müssen? Sie wollen die Zufriedenheit Ihrer Kunden kennen und Unzufriedenheit sofort auffangen und eindämmen, bevor sie sich verfestigt – und der Kunde vielleicht noch schlecht über Ihr Unternehmen spricht? Warum fragen Sie nicht Ihre Kunden? Die, die soeben bei Ihnen waren – damit Sie sofort und individuell reagieren können.*

**S**ie erheben Kundenzufriedenheit bereits mithilfe von Marktforschungsinstrumenten? Ein unzureichender Weg, wie wir meinen, denn Marktforschung ist limitiert durch die Bedingung, Kundendaten nur anonym zu verarbeiten und nur auf Zielgruppenebene darzustellen. Individualisierte Rückmeldungen sind selbst dort nicht möglich, wo Kunden dies wünschen – die Berufsstandesregeln der Marktforschungsbranche, die viel strenger sind als sogar das deutsche Datenschutzgesetz, stehen dem entgegen. Außerdem fehlt das Momentum der Unmittelbarkeit, damit verblasst die Erinnerung, Einzelheiten gehen verloren und Begründungen werden eher emotional als auf realen Erlebnissen begründet gegeben.

## **Der Kundendialog – individuelles Feedback für Service, Marketing und Vertrieb**

Was die Marktforschung nicht kann und oft auch nicht will, darf das Marketing: Befragungen durchführen, deren Antworten auf Kundenwunsch individuell an die Auftraggeber zurückgemeldet werden können. Diese Vorgehensweise ermöglicht es Unternehmen, Kunden gezielt nach ihrer Zufriedenheit mit einem Werkstatt- oder Bankenbesuch zu fragen – und Unzufriedenheit direkt an den PoS-Verantwortlichen zur Bearbeitung weiterzugeben. Doch die Analyse ist nicht auf die individuelle Rückmeldung beschränkt – Kundensegment- und betriebliche Prozessana-





lysen sind notwendig, um strukturellen Ursachen auf den Grund zu gehen, die zur Unzufriedenheit führen können.

In den vergangenen Jahren sind die Verbraucher befragungsmüde geworden. Das liegt an mehreren Ursachen, weshalb es auch einer Vielzahl an Optimierungsmaßnahmen bedarf. Die vorrangige: die Kommunikation mit Kunden nicht als Befragung verstehen, sondern als Dialog. Eine Befragung ist nur in eine Richtung ausgerichtet, der Kunde darf nur in den vorgegebenen Kategorien antworten – und nur auf das, was er gefragt wird. Das ist keine Kommunikation auf Augenhöhe. Es fehlt die Wertschätzung als Partner des Unternehmens – als Kunde eben. Ein Dialog muss dem Kunden Raum bieten, mit den ihm eigenen Worten sein Erlebnis beschreiben zu können. Ein Dialog muss Möglichkeiten bereitstellen,



**BERNHARD KELLER**

verantwortet bei Maritz Research die Forschung für Banken, Sparkassen und Versicherungsunternehmen.



**KAREL METTE,**

Web-Designer, leitet bei Maritz Research die Abteilung Gestaltung und Screen-Design.

den Kunden zur Äußerung zu motivieren, und aus den Äußerungen die handlungsleitenden Analysen für das Unternehmen abzuleiten.

### Dialoge mit Kunden gestalten: Return on Communication erhöhen

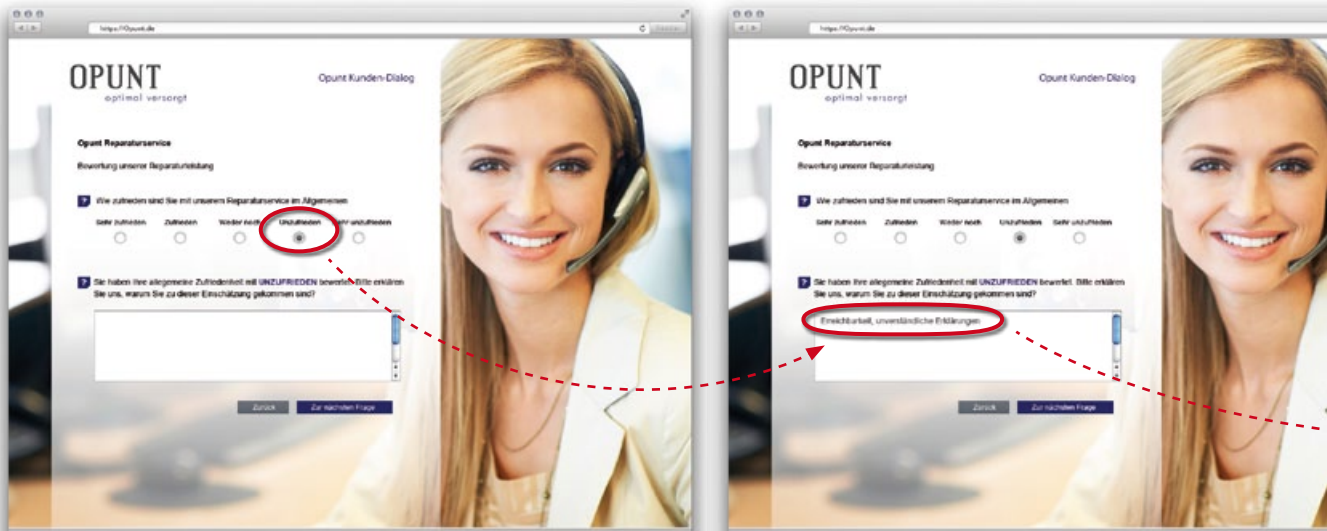
Kundendialoge sind Kommunikationsmaßnahmen – und diese müssen optimal gestaltet werden, um Kostensparpotenziale zu nutzen und gleichzeitig die formale wie inhaltliche Qualität anzuheben.

Kosten werden eingespart, wenn die Rückläufe durch die Optimierungsmaßnahmen verbessert werden – dann kann unter Umständen die Ansprachequote reduziert werden, und wenn keine Abbrüche im Interview vorkommen, also alle Dialoge vollwertig in die Analyse einbezogen werden können.

Optimierungsmaßnahmen starten mit dem Anoder Begleitschreiben: Es muss verschiedene Anforderungen erfüllen: Es enthält eine Legitimation (Warum), eine sehr höfliche Aufforderung (Bitte) und einen Appell an das Engagement für andere (wir verbessern – Kunden profitieren), das sich ja auch auszahlt, weil andere Menschen ebenfalls ihren Beitrag beisteuern.

Zu den Optimierungsmaßnahmen zählt auch die Überleitung zum Dialog – sie gleicht einer Brücke: Ist ein Pfeiler morsch, kann sie wegbrechen und das Interview findet nicht statt. Ein immer noch vorzufindendes Beispiel: Bei fehlenden Opt-ins wird ein postalischer Brief mitsamt einem Fragebogen an den Kunden ge-

Fotos: ©thinkstock, Unternehmen



schickt. Im Begleitschreiben ist ein Link und/oder QR-Code aufgedruckt, damit die Fragen auch im Web beantwortet werden können. Doch warum sollte das ein Kunde tun, wenn der Fragebogen schon beiliegt und er kein Porto bezahlen muss (was er ohnehin nicht vorhat)? Nach unserer Erfahrung kommen bei dieser Art des sogenannten Mixed-Mode-Verfahrens nur etwa fünf Prozent der Rückläufer aus der Website, 95 Prozent stammen aus postalisch zurückgesendeten Briefen. Die angebotene Online-Alternative bringt weder betriebswirtschaftlich noch inhaltlich einen Mehrwert. Inhaltlich nicht, weil die Web-Variante ja analog der Printvariante gestaltet sein muss. Und ein schriftlich-postalischer Fragebogen findet seine Grenzen im Umfang (mehr als vier Seiten sind kaum zumutbar) und in der inhaltlichen Gestaltung, denn die kognitionspsychologischen Errungenschaften programmierbarer Fragebögen (wie im Telefon- oder Online-Interview) werden nicht genutzt. Ihre Vorteile liegen in der komplexen Kombination mehrerer gegebener Antworten, aus der heraus eine neue Frage gestellt werden kann. Dazu ein Beispiel: Keinem Leser eines papiernen Fragebogens ist

***Programmierbare Fragebögen können Antworten solange kombinieren, wie der Forscher noch einen Sinn im Filtern auf spitze Zielgruppen sieht. Schriftlich-postalische Fragebögen müssen einfach und kurz gehalten sein.***

auf S. 4 zuzumuten, dass er Frage 25 nur dann beantworten darf, wenn er bei Frage 1 ein ja, bei Frage 4 ein nein und bei Frage 6 eine Bewertung schlechter als 3 auf der 5er-Skala angekreuzt hat – und wenn er männlich und älter als 30 Jahre ist, ein Einkommen von weniger als 1200 Euro im Monat erzielt und eine Kilometerleistung von mehr als 40000 im Jahr auf seinem SUV aufbringen kann. Programmierbare Fragebögen können Antworten solange kombinieren, wie der Forscher noch einen Sinn im Filtern auf spitze Zielgruppen sieht. Schriftlich-postalische Fragebögen müssen einfach und kurz gehalten sein. Es gibt noch eine Reihe weiterer Vorteile programmierbarer Fragebögen – in aller Regel sind sie dem erfahrenen Kommunikationsforscher geläufig. Sie sind von elementarer Bedeutung, wenn es um die Qualität des Fragebogens geht – sie werden aber bestimmt von der Wahl des Instruments und bei gegebenen Alternativen ist die reine Online-Variante bei Kundendialogen allen anderen vorzuziehen.

In dieser innovativen Variante erhält der Kunde eine SMS oder eine E-Mail mit einem Link. Beides kann individualisiert sein, sodass die personalisierten Rückmeldun-



gen von Service und Vertrieb mit den bestehenden CRM-Variablen wie beispielsweise Vertrauensscore, Profitabilität und Kommunikationskanalpräferenz für eine Auswertung und für Data Matching genutzt werden können.

Um Fehler bei der Nutzung von Links zu minimieren, sind lange Buchstaben-/Zahlenkombinationen hinter der Linkindividualisierung, mit der direkt von der E-Mail auf den Fragebogen geklickt werden kann, zu vermeiden. Kundenversuche, bei nicht funktionierender Automatisierung, den Link händisch einzutragen, schlagen oft fehl, weil eng geschriebene, über eine Zeile hinweg laufende Kombinationen einfach nur mit mehrfachen und damit zeitintensiven Kontrollen fehlerfrei übertragen werden können. Es folgt der Abbruch des Dialogs. Wird dagegen eine händische Übertragung von Kombinationen von Zahlen bzw. Zahlen und Buchstaben aus der E-Mail auf die Website genutzt, so läuft der Betreiber Gefahr, durch Dreher in der Kombination die Individualisierung zu verfälschen – mit allen Problemen daraus resultierender Fehler. Die automatisierte Platzierung der Links als grafische Schaltfläche erhöht hier die Anwenderfreundlichkeit und kann durch eine motivierende Beschriftung gleichzeitig als engagierendes Element genutzt werden.

Weitere Optimierungsmöglichkeiten können in Form von Visualisierungen sowohl der Einladung als auch der Dialogbefragung vorgenommen werden. Intuitiv erfasst der Befragte, welche Themen nun kommen. Wohlgermerkt – es geht nicht darum, einen Comic

rund um die Fragenabfolge zu kreieren, es geht nur darum, zu den einzelnen Themenblöcken passende Eingangsbilder zu finden. Innerhalb des Fragenablaufs können zu fokussierende Betonungen mit fettem Schriftgrad und Bewertungen mit entsprechenden Grün-gelb-rot-Markierungen verstärkt werden. Schieberegler anstatt Eingabefelder markieren Bewertungen, sie können über Veränderungen der Farbgebung oder Balkendicke die beabsichtigte Einstufung direkt symbolisieren. Auf diese Weise wird der Befragte im Dialog modern, kurzweilig und intuitiv geführt.

Balken am Rand des Dialogbogens markieren den Fortschritt, die so den Kommunikationsprozess angenehmer gestalten. Sie sind auch ein Ausdruck der Wertschätzung, denn sie signalisieren, wie weit der Kunde bereits gekommen ist. Zur Wertschätzung gehört auch, Fragen nicht als Pflichtfragen zu konzipieren – Kunden haben das Recht, keine Antwort geben zu dürfen. Kunden geben freiwillig Antwort, sie sind zu nichts verpflichtet. Pflichtfelder führen zu höheren Abbruchquoten oder unpassenden Antworten. Denn entweder will der Kunde keine Antwort geben, was zu respektieren ist, oder er kann mangels Erfahrung keine Antwort geben. Wird er in eine Antwortkategorie gezwungen, wird er den Fragebogen nicht mehr ernsthaft beantworten.

Pflichtfelder, um Antworten zu erzwingen, sind wie eine überdurchschnittliche Zahl an „keine Antwort“ (k.A.), also nicht ausgefüllte Kategorien, Ausdruck man-

**SMARTPROBE™**  
nutzt definierte Schlüsselwörter, um bei deren Auftauchen konkret nach einer detaillierteren Beschreibung zu fragen. Die Schlüsselwortlisten können während des Dialogverlaufs jederzeit angepasst werden.



gelnder kognitionspsychologischer Kenntnis der Forscher – und in der Regel auch fehlender Pretests, denn dort würden höhere k.A.-Anteile auffallen.

Die höchste, allerdings nur schwer zu vermeidende Zahl an „leeren“ Antwortfeldern ist bei offenen Fragen zu finden – also bei Fragen, bei denen nicht eine Antwort anzukreuzen ist, sondern in ein Freitextfeld zu schreiben ist. Doch hier können Befragte motiviert werden, mehr und detaillierte Antworten zu geben. Probing heißt das Verfah-

### *Die Wertschätzung des Kunden, der sich ja extra Zeit genommen hat, die Befragung mitzumachen, sollte sich nicht in einem lapidaren „Danke“ am Ende erschöpfen.*

ren, bei dem einerseits Menschen bei keiner oder nur einer geringen Wortzahl im Freitextfeld höflich ein zweites Mal gebeten werden, doch ihre Antwort einzutragen oder zu präzisieren. SmartProbe™ nutzt definierte Schlüsselwörter, um bei deren Auftauchen konkret nach einer detaillierteren Beschreibung zu fragen. Die Schlüsselwortlisten können während des Dialogverlaufs jederzeit angepasst werden. Aus bereits abgeschlossenen Interviews lassen sich besonders relevante Nennungen extrahieren und dem Katalog existierender Schlüsselwörter hinzufügen. Der Erfolg ist bei jeder Befragung messbar, denn mit diesem Verfahren werden deutlich mehr Inhalte (Quantität) und mehr Details (Qualität) erzielt.

Ein sehr gewichtiges aber oft unterschätztes Phänomen ist die sich schnell verbreitende Nutzung von Smart Devices, also Tablets oder Smartphones. Kunden empfangen auf diesen Geräten E-Mails und SMS



und versuchen auch, die einmal geöffneten Fragebögen zu beantworten. Vor dem Hintergrund, dass die Nutzergeneration gelernt hat, auf kleinem Gerät oder Screen zu kommunizieren, erwartet sie auch vom Sender, sich entsprechend zu äußern. Aus kognitionspsychologischer und praktischer Sicht bedeutet das, den Fragebogen bereits für „mobile“ zu konzipieren, also nicht für die Beantwortung auf einem stationären PC-Screen, sondern auf einem kleinen

Smartphone. Fragen müssen also kürzer und Skalen nicht als komplexe Grids gestaltet werden und die Abstände zwischen den Antwortkategorien müssen groß genug sein, um auch dickeren Fingern ein einwandfreies Antippen einer Antwortkategorie zu ermöglichen. Farben wirken auf einem kleinen Screen deutlich markanter, Symbole (wie bspw. Smileys) ersetzen lange Begriffe, spielerische Elemente fesseln die Befragten, wecken ihre Neugier und machen Lust auf weitere Fragen. Spätestens hier wird deutlich, dass die Gestaltung des Fragebogens als Kundendialog intensive Kommunikation mit dem Kunden bedeutet – und nicht nur, ein paar Fragen zu stellen, um ein paar Antworten zu erhalten. Spannend gestaltete Dialoge laden ein, wieder mitzumachen – und möglicherweise finden sie als Empfehlung sogar Eingang in Social-Media-Sites.

### **Kundenrückmeldung**

Die Rückmeldung des Kunden wird für die strukturellen Analysen in die Auswertung gespeist. Sie wird aber auch individuell an die Verantwortlichen wie Filialleiter, Händler oder Sachbearbeiter gegeben, wenn der Kunde das ausdrücklich wünscht oder seine Bewertungen ein vom Auftraggeber gesetztes Benchmark unterschreiten. Das können negative Bewertungen sein, die einen Hot Alert, ein schnelles Signal beim Auftraggeber auslösen, denn dieser sollte unmittelbar reagieren, den Kunden kontaktieren. Das können aber auch Wünsche sein, die Service und Vertrieb schnell erfüllen sollten, um den Kontakt zum Kunden nicht

zu verlieren. Kundendialoge werden also nicht nur retrospektiv eingesetzt, um Zufriedenheit nach einem Ereignis zu erforschen, sondern auch prospektiv, um den Kunden nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Wertschätzung des Kunden, der sich ja extra Zeit genommen hat, den Dialog mitzumachen, sollte sich nicht in einem lapidaren „Danke“ am Ende erschöpfen. Wertschätzung zeigt sich bereits im Dialogbogen (siehe Pflichtfelder), der nach den Bedürfnissen der Kunden und nicht (ausschließlich) nach der Wissbegier des Unternehmens zu gestalten ist. Wertschätzung zeigt sich am Ende auch in der Rückmeldung der Ergebnisse anderer Kunden. So kann das eigene Ergebnis im Überblick oder in Kernfragen gegen die bis dahin kumulierten Ergebnisse aller bereits Befragten gespiegelt werden. Und warum nicht ein Extra-Dankeschön einen Tag später schicken – als neuer „Aufhänger“ für ein Thema oder mit einem Gutschein versehen?

## Fazit

Nicht nur die Marktforschung setzt die Fragetechnik ein, um Wissen zu erlangen. Auch Marketing und Vertrieb können Kundendialoge initiieren, um mit Kunden in Kontakt zu bleiben. Der Anlass ist zweckgetrieben, zuweilen reicht es, einfach einen bestehenden Kontakt nicht abreißen zu lassen. Unter Geschäftskollegen nennt man das Netzwerken, unter Freunden tratschen, beim Gemüsehändler Kundenpflege. Nur Autohändler oder Versicherer begnügen sich damit, den Kunden einmal jährlich die Inspektionsaufforderung oder die Jahresrechnung zuzuschicken. Der Gemüsehändler ist da weiter, der fragt auch mal ihre Nachbarn, wenn er sie länger nicht mehr gesehen hat. Warum es also nicht ähnlich gestalten? Gehen Sie auf Ihre Kunden zu, holen Sie sich deren Meinung und Wissen über einen strukturierten und gesteuerten Dialog ins Haus! Und belassen Sie es nicht beim Thema Zufriedenheit – Ihre Kunden geben Ihnen auch Auskunft zu Wettbewerbern und Investitionsabsichten. Der Dialog mit dem Kunden ist also nicht nur retrospektiv einsetzbar, um Schwachstellen im Betriebsablauf aufzudecken – prospektiv genutzt, lassen sich auch zukünftige Absatzpotenziale identifizieren. von Bernhard Keller und Karel Mette

# Seit 25 Jahren...

## ... die bayerische Medienmarke



Über 4 Millionen Hörer am Tag  
Über 1,2 Millionen Hörer pro Stunde  
ANTENNE BAYERN ist Deutschlands meistgehörter Radiosender



Über 1,3 Millionen Downloads  
der ANTENNE BAYERN App  
für Smartphones und Tablet-PCs



Über 2,5 Millionen Visits pro Monat  
antenne.de ist Deutschlands reichweitenstärkste Radio-Website



Buchbar über:



unternehmensgruppe.antenne.de