



Informationsreihe der LINK-Gruppe
zur Markt- und Sozialforschung

Der Kunde – das unbekannte Wesen?

**Praktische Erkenntnisse in der
Kundenzufriedenheitsforschung**

**L'analyse satisfaction clients
basée sur des situations critiques**

(Résumé français: page 24)

**Customer satisfaction measurement
based on critical incidents**

(English résumé: page 28)

LINK Focus 16 «Der Kunde – das unbekannte Wesen?»

Praktische Erkenntnisse in der Kundenzufriedenheitsforschung

Autor: Jörg Hilber

Der Autor leitet beim LINK Institut für Markt- und Sozialforschung den Bereich Kundenzufriedenheitsforschung. Weiter ist er als Dozent für Kundenzufriedenheitsmessung im Rahmen des «Nachdiplomstudiums Dienstleistungsmarketing» des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie Luzern an der Hochschule für Wirtschaft Luzern und an der Universität Zürich tätig.

«Merkmalsorientierter Ansatz» teilweise basierend auf:

Heydenreich, Kerstin, Gleissner Thomas: Kundenzufriedenheitsforschung in Industriegüterunternehmen, publiziert von LINK + Partner, D-Frankfurt am Main

INDEX

| | |
|--|----|
| 1. Warum Kundenzufriedenheitsmessung? | 4 |
| 2. Kundenzufriedenheitsmessung ist auch ein interner Prozess | 5 |
| 3. Ziele einer Kundenzufriedenheitsmessung | 6 |
| 4. Warum das Beschwerdenmanagement allein nicht genügt | 7 |
| 5. Zielgruppen | 9 |
| 6. Der merkmalsorientierte Ansatz | 10 |
| 7. Stärken und Schwächen des merkmalsorientierten Ansatzes | 13 |
| 8. Vom merkmalsorientierten zum ereignisorientierten Ansatz | 14 |
| 9. Arbeiten mit «kritischen Ereignissen» | 16 |
| 10. Stärken und Schwächen des ereignisorientierten Ansatzes | 18 |
| 11. Kundenzufriedenheit im Konkurrenzumfeld | 20 |
| 12. Kontinuierliche Kundenzufriedenheitsmessung | 22 |
| 13. Methodenwahl | 23 |

| | |
|----------------------|----|
| 14. Résumé français: | 24 |
|----------------------|----|

| | |
|---------------------|----|
| 15. English résumé: | 28 |
|---------------------|----|

| | |
|--|----|
| 16. Mehr zum Thema / More on the subject / Davantage sur le sujet: | 31 |
|--|----|

1. Warum Kundenzufriedenheitsmessung?

Durch verstärktes Qualitätsbewusstsein, zum Beispiel im Zusammenhang mit Total Quality Management, nimmt die Messung der Kundenzufriedenheit einer Unternehmung einen immer höheren Stellenwert ein. Dies ist richtig so, denn von den Kunden hängt das mittel- und langfristige Überleben jeder Firma ab.

Es ist heute unbestritten, dass der Einsatz zur Gewinnung eines Neukunden wesentlich höher ist, als in eine bestehende Kundenbeziehung zu investieren. Es besteht also eine höhere Wahrscheinlichkeit, einen bestehenden Kunden durch dessen Zufriedenstellung zu behalten, als einen neuen Kunden zu gewinnen.

Wir werden in diesem LINK Focus sehen, dass unzufriedene Kunden wahre «Zeitbomben» sind, die ihre negative Meinung in ihrem Sozialkreis an wesentlich mehr Personen herantragen als zufriedene Kunden. Daraus folgt, dass es unbedingt notwendig ist, zu ermitteln, welche Faktoren zu Zufriedenheit oder eben gerade Unzufriedenheit führen.

Manche Firmen verzichten auf die Messung der Kundenzufriedenheit unter Verweis auf ein gut funktionierendes Reklamationsmanagement. Ein solches ist notwendig, kann die Messung der Kundenzufriedenheit jedoch nicht ersetzen. Auch dies werden wir aufzeigen.

Wir sind überzeugt, dass Kundenzufriedenheit für jedes Unternehmen ein wichtiges Kapital ist. Zufriedene Kunden verzichten oft auf das Einholen von Vergleichsofferten oder sind auch bereit, für gute Leistung höhere Preise zu bezahlen. Und gerade weil eine Unternehmung von ihren Kunden lebt, hat Kundenzufriedenheit einen direkten Einfluss auf die finanzielle Gesundheit einer Firma und damit letztlich auch auf den Gewinn.

Immer mehr Unternehmen erkennen auf Grund dieser Überlegungen die Bedeutung der Kundenzufriedenheit, und viele davon gelangen an unser Institut, um diese zu messen.

Aus unserer langjährigen Erfahrung mit Kundenzufriedenheitsmessungen aber auch auf Grund von intensiver methodischer Forschung (z.T. in Zusammenarbeit mit dem Institut für Betriebs- und Regionalökonomie an der Hochschule für Wirtschaft Luzern) möchten wir Ihnen aufzeigen:

- worauf es bei der Messung der Kundenzufriedenheit ankommt,
- welche Methoden welcher Problemstellung am besten entsprechen,
- was Kundenzufriedenheitsmessung kann und was nicht.

2. Kundenzufriedenheitsmessung ist auch ein interner Prozess

Oft gelangen unsere Auftraggeber mit der Frage an uns: «Wir möchten wissen, wo wir stehen, eine Art Standortbestimmung machen. Wie zufrieden sind unsere Kunden, wo stehen wir im Markt?» Es gibt aber auch Firmen, die (neu) internationalen Gruppen angehören und denen eine Kundenzufriedenheitsmessung von ihrer Muttergesellschaft «verschrieben» wurde. Diese sagen einfach: «Wir müssen unsere Kundenzufriedenheit messen. Wie macht man das?» Dann gibt es Marktforschungsprofis, die sich bereits mit einem fertigen Studienkonzept an uns wenden.

Was auch immer Ihre Motivation ist, die Zufriedenheit Ihrer Kunden zu messen, Sie müssen sich bewusst sein, dass eine solche Demarche ein intensiver interner Prozess ist. Kundenzufriedenheitsanalysen decken nicht nur Stärken, sondern auch Schwächen auf. Es wird in Ihrem Unternehmen also Personen geben, deren Arbeit durch die Studie kritisiert wird. Es kann unter Umständen sogar zu gewissen Restrukturierungen oder Neuausrichtungen kommen.

Daher ist es wichtig, bereits im Vorfeld einer Studie, diejenigen Personen, die die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse umsetzen müssen, in die Demarche einzubeziehen. Es gehört heute zu unserer Standardvorgehensweise, bei der Erarbeitung der Studienanlage, alle Beteiligten über die Grundsätze einer «Customer Satisfaction Survey» zu informieren. Der Fragenkatalog wird in Form eines Workshops direkt bei unserem Auftraggeber – mit seinen betroffenen Mitarbeiter/innen – erarbeitet, natürlich mit der Möglichkeit, unsere Standardmodule zu verwenden. Es ist von höchster Bedeutung, dass sich diejenigen Personen, die die Ergebnisse umsetzen müssen, mit der Studie und deren Fragestellungen identifizieren. Ansonsten werden sie, falls die Ergebnisse in ihrem Verantwortungsbereich Handlungsbedarf aufzeigen, die Studienanlage, den Fragenkatalog oder gar die Marktforschung als solche in Frage stellen, anstatt konstruktiv bei der Umsetzung der aus der Analyse hervorgehenden Massnahmen mitzuwirken. Aus diesen Gründen gehört die Durchführung von Workshops mit den für die Umsetzung der Ergebnisse verantwortlichen Personen zum Standardangebot einer LINK-Kundenzufriedenheitsmessung.

3. Ziele einer Kundenzufriedenheitsmessung

Die Grundüberlegung jeder Kundenzufriedenheitsmessung ist die einfache Fragestellung: «Was führt zu Kundenzufriedenheit?».

Theoretisch kann diese Frage, wie unten dargestellt, ganz einfach beantwortet werden:



Zufriedenheit ist die Erfüllung oder Übererfüllung von Erwartungen, Unzufriedenheit die Unter- oder Nichterfüllung derselben.

Es gibt also zwei Basisebenen der Analyse:

- Erfüllung (Zufriedenheit)
- Wichtigkeit (Erwartungen)

Es ergeben sich die folgenden grundsätzlichen Fragen, die eine Kundenzufriedenheitsmessung beantworten soll:

- Wie zufrieden sind unsere Kunden insgesamt?
- In welchen Bereichen sind unsere Kunden besonders zufrieden? (Stärken)
- In welchen Bereichen sind unsere Kunden weniger zufrieden? (Schwächen)
- Welche Bereiche führen zu (höherer) Gesamtzufriedenheit?
- In welchen Bereichen können unter Umständen sogar Leistungen zurückgenommen (und damit Geld gespart) werden?

Gerade die Ermittlung von Erwartungen erweist sich als besonders schwierig. Verschiedene Methoden der Messung sollen in diesem Focus aufgezeigt werden.

Weiter spielen auch emotionale Momente, bestimmte Ereignisse bei der Zufriedenheit eine wichtige Rolle. Auch auf diesen Punkt werden wir eingehen.

4. Warum das Beschwerdemanagement allein nicht genügt

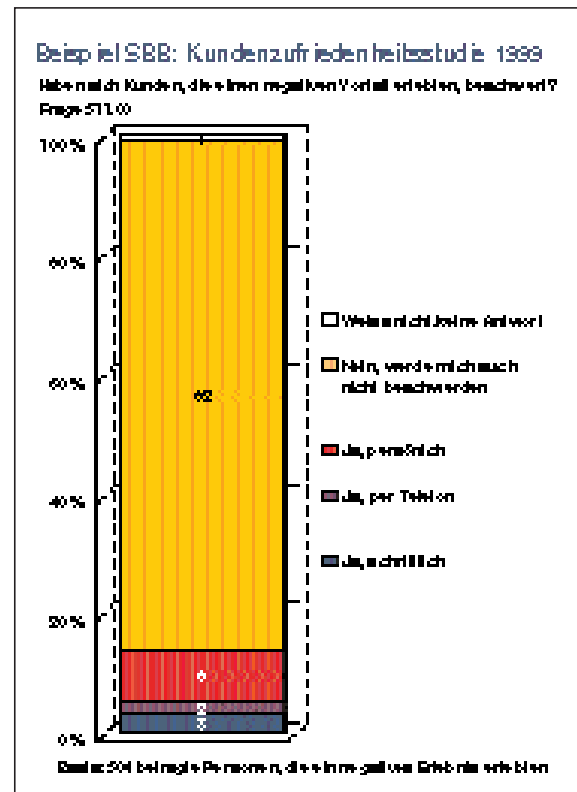
Es gibt Firmen, die das direkte Messen der Zufriedenheit ihrer Kunden als unnötig erachten, unter Verweis auf ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement.

Dies halten wir für äusserst gefährlich.

Wir möchten uns nicht falsch verstanden wissen. Selbstverständlich ist ein gut funktionierendes Handling von Reklamationen von äusserst grosser Bedeutung. Eine gute Reaktion auf eine berechtigte Beschwerde kann zu einer erhöhten Kundenbindung führen. Jede Beschwerde ist also auch eine Chance. Manche Kunden sind wesentlich treuer, nachdem bei einer Beschwerde konstruktiv und zu ihrer Zufriedenheit auf sie eingegangen wurde. Also: ein gutes Beschwerdemanagement ist wichtig und soll auch auf allen Ebenen funktionieren.

Es ist jedoch ein Irrglaube, dass die eingegangenen Beschwerden ein repräsentatives Abbild der Probleme/Unzufriedenheit darstellen.

Dies kann am Beispiel der Schweizerischen Bundesbahnen SBB verdeutlicht werden. Die nebenstehende Grafik zeigt auf, dass sich nur etwa jeder zehnte Bahnkunde, der mit den SBB ein Erlebnis hatte, das er als negativ einstuft (z.B. grosse Verspätungen, Unfreundlichkeit des Personals etc.), auch beschwerte. Die grosse Mehrheit reklamiert also nicht. Zu ähnlichen Ergebnissen führten Studien bei Kunden von Reiseveranstaltern, Versicherungen und Banken.



Quelle: Studie «SBB: Kundenzufriedenheit 1999» 4098 CATI-Interviews, durchgeführt März bis April 1999. Frage richtete sich 506 an Personen, die mit den SBB ein negatives Erlebnis hatten. (Mit freundlicher Genehmigung SBB Marktforschung)

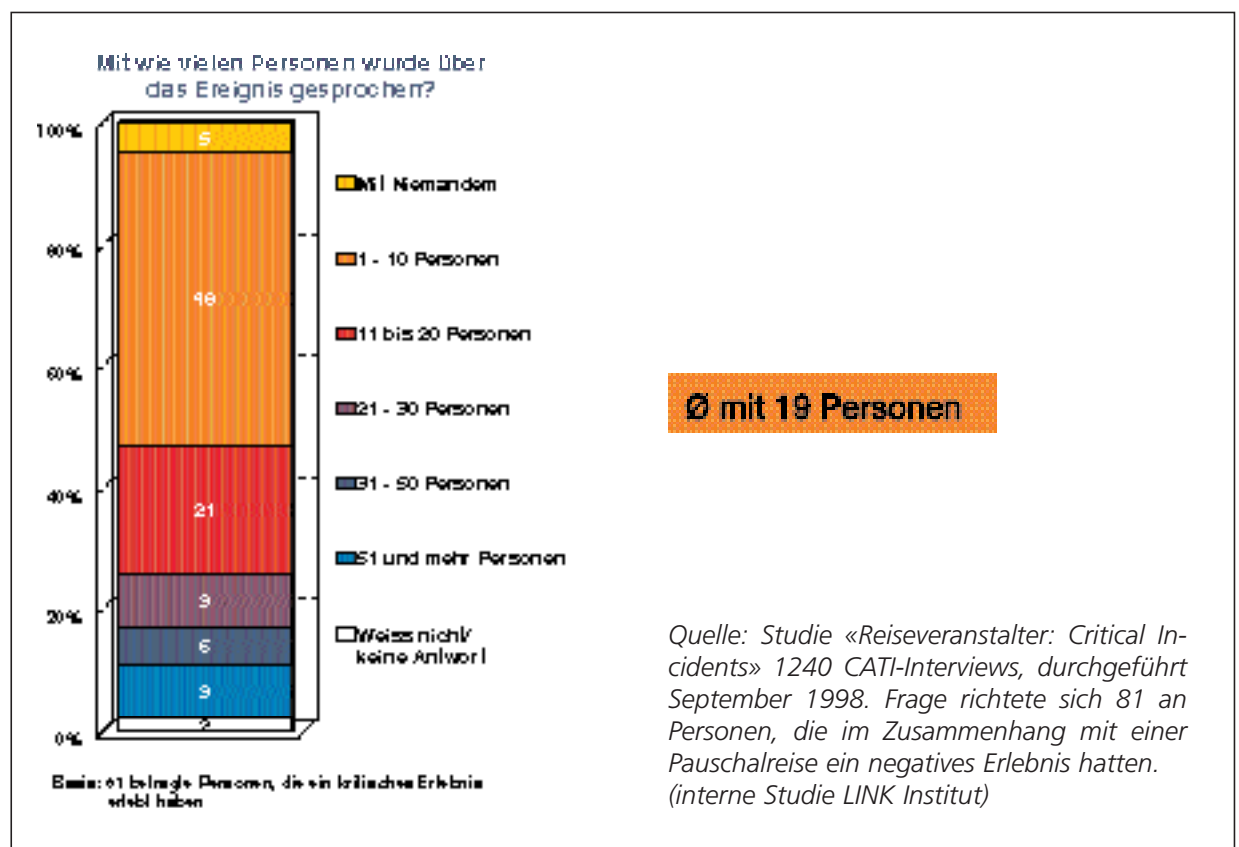
Die Annahme, Beschwerden seien repräsentativ für die Gesamtkundschaft, ist ungefähr ebenso gewagt wie die Annahme, Leserbriefe in einer Zeitung entsprächen der Meinung der Gesamtleserschaft.

Das Verfassen einer Beschwerde benötigt Zeit, erfordert die Fähigkeit, ein Problem zu formulieren und vor allem den Willen, sich zu manifestieren. Personen, die all diese Anforderungen erfüllen, sind in der Schweiz bestimmt eine Minderheit.

Anstatt sich zu beschweren tun unzufriedene Kunden etwas viel schlimmeres: Sie reden mit Bekannten, Verwandten, Freunden usw. darüber, und zwar mit vielen.

Die untenstehende Grafik stammt aus einer Studie bei Personen, die einen Pauschalurlaub gebucht haben. Sie zeigt, dass unzufriedene Kunden, die auf ihrer Reise ein negatives Erlebnis hatten, davon durchschnittlich 19 Personen erzählten. Der sogenannte «negative Multiplikatoreneffekt» ist also enorm.

Hätten wir die Kunden gefragt, hätten sie uns von ihrem negativen Erlebnis erzählt. Fragt man sie nicht, erzählen sie es nur ihren Bekannten. Und dies kann ausserordentlich geschäftsschädigend sein.



5. Zielgruppen

Bei einer Kundenzufriedenheitsmessung ist zuerst die Zielgruppe zu definieren.

Grundsätzlich kann eine Firma Privatpersonen oder andere Unternehmen als Kunden haben. Es stellt sich also die Frage:

- Personenstichprobe oder
- Unternehmensstichprobe

Die meisten Firmen, vor allem Hersteller von Industrie-, aber auch von Konsumgütern haben als direkte Abnehmer andere Firmen und nicht Einzelpersonen.

Banken, Versicherungen, Unternehmen des Öffentlichen Verkehrs etc. richten sich hingegen auch (z.T. vor allem) an die Bevölkerung.

Grundsätzlich können bei einer Kundenzufriedenheitsstudie natürlich alle Kunden befragt werden. Ab einer bestimmten Anzahl Kunden kann dies jedoch sehr teuer werden und ist auch nicht nötig, um zu repräsentativen Aussagen zu gelangen.

Es wird also in den meisten Fällen (vom Institut) eine repräsentative Stichprobe der Kunden zur Befragung gezogen.

Unter Umständen sollen aber in der Befragung nicht alle Kunden gleich, sondern wichtige Kunden verstärkt zum Zug kommen. Die Stichprobe kann also in verschiedene Kundenkategorien (z.B. Large Accounts, Medium Accounts, Small Accounts) unterteilt werden, wobei bei jeder Kategorie eine genügend grosse Anzahl befragt wird, um diese separat analysieren zu können.

Bei Kundenbefragungen liefert der Auftraggeber dem Marktforschungsinstitut eine Kundendatei, aus der die zu befragende Repräsentativstichprobe unter Berücksichtigung der festgelegten Zielgruppen gezogen wird.

Falls sich eine Firma an die gesamte Bevölkerung wendet (z.B. Bahn) oder an alle Unternehmen oder die Unternehmen bestimmter Branchen, kann auch die Bevölkerung respektive die Grundgesamtheit bestimmter Unternehmen als Zielgruppe definiert werden. Dies ist insbesondere dann interessant, wenn man die Kundenzufriedenheit im Konkurrenzumfeld messen möchte (mehr dazu im Kapitel 11).

In diesem Fall zieht das Institut selber eine repräsentative Bevölkerungs- oder Unternehmensstichprobe.

Selbstverständlich werden bei allen Befragungen alle gesetzlichen Datenschutzrichtlinien sowie die Normen der internationalen und nationalen Marktforschungsverbände strikt eingehalten.

6. Der merkmalsorientierte Ansatz

Ausgehend von der Erkenntnis, dass sich die Gesamtzufriedenheit eines Kunden aus der Zufriedenheit in verschiedenen Teilbereichen zusammensetzt, wurde die traditionelle Methode der Kundenzufriedenheitsmessung entwickelt, der sogenannte merkmalsorientierte Ansatz (als Beispiel siehe insbesondere das «GAP-Modell» von Parasuraman/Zeithaml/Berry und der in diesem Rahmen entwickelte «SERVQUAL-Ansatz», genaue Referenz in der Literaturliste S. 30)

Bei dieser Methode werden verschiedene Dimensionen (Merkmale) definiert, aus denen die Kundenbeziehung besteht. Grundsätzlich sind dies (bei fast jedem Produkt oder jeder Dienstleistung):

- Auftritt der Firma
- Ansprechpartner
- Produkt oder Dienstleistung
- Offertwesen
- Auftragsabwicklung
- Service und Wartung

Innerhalb dieser Dimensionen können dann «Unter-Dimensionen» definiert werden, wie z.B. beim «Ansprechpartner»:

- Kompetenz
- Freundlichkeit
- Erreichbarkeit
- Usw. usw.

LINK verfügt über einen grossen Fragenkatalog von erprobten Standarddimensionen, die der jeweiligen Branche angepasst werden können. Selbstverständlich fügen wir dem Fragebogen auch gerne weitere für Ihre Firma spezifische Bereiche hinzu.

Jede dieser Dimensionen wird vom Kunden beurteilt, z.B. mittels einer 10er Skala, wobei 10 bedeutet, dass der Kunde sehr und 1, dass er überhaupt nicht zufrieden ist. Mit den Zwischennoten kann die Beurteilung abgestuft werden.

So können für jedes Merkmal Durchschnittsnoten errechnet werden, die einen Direktvergleich der verschiedenen Merkmale und einen Vergleich zur Gesamtzufriedenheit (die auch abgefragt wird) zulassen.

Auf diese Weise wird also die Zufriedenheit (Erfüllung) in verschiedenen Bereichen errechnet.

Wie gesagt ist es aber auch von grosser Bedeutung, zu ermitteln, wie gross der Einfluss dieser verschiedenen Dimensionen auf die Gesamtzufriedenheit ist, respektive wie wichtig diese verschiedenen Merkmale sind.

Eine einfache Möglichkeit ist, die Wichtigkeit mittels der gleichen Skala abzufragen. 10 steht jetzt für sehr und 1 für überhaupt nicht wichtig.

Marktforschern ist jedoch seit längerer Zeit bekannt, dass es für befragte Personen oft sehr schwierig ist, zu beurteilen, wie wichtig für sie bestimmte Dimensionen sind. Studien zeigen, dass die Wichtigkeitswerte oft sehr nahe beieinander liegen. Auch gibt es bestimmte Aspekte, wie beispielsweise der Preis, der immer als besonders wichtig eingestuft wird, weil sich der Befragte durch sein Antwortverhalten Vorteile wie günstigere Preise erhofft.

Diesen Nachteilen der traditionellen Methode kann entgegengetreten werden, indem man das Abfragen der Wichtigkeit durch statistische Verfahren wie die Regressions- oder Korrelationsanalyse ergänzt/ersetzt.

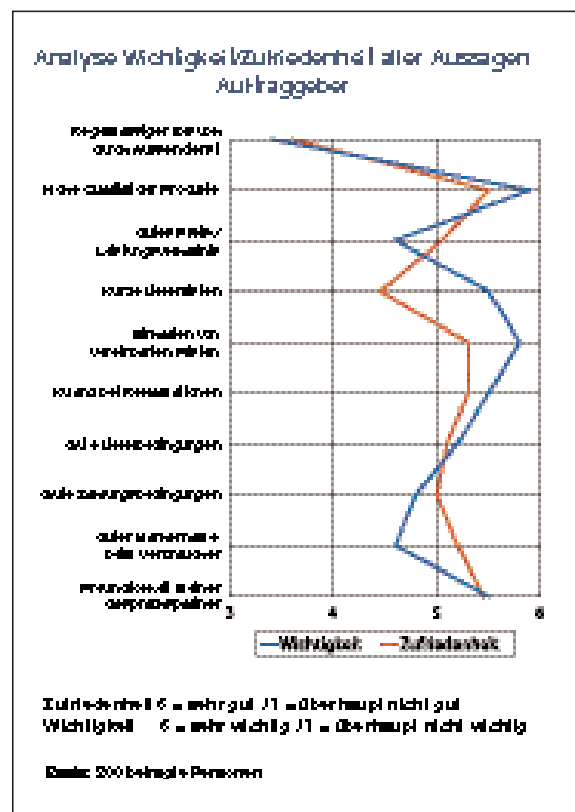
Weiter ist bekannt, dass Notenskalen von den Befragten unterschiedlich verwendet werden. So gibt es Leute, die nie die beste Note geben, weil sie davon überzeugt sind, dass nie etwas SO gut sein kann, dass es die höchste Note verdient. Dies kann relativiert werden, indem man das Antwortverhalten jedes einzelnen Respondenten analysiert und seine Antworten entsprechend gewichtet (Antwort-Transformationsanalyse).

Diese Methoden werden von qualitätsbewussten Marktforschungsinstituten schon lange wo immer sinnvoll angewendet.

Für die mittels obiger Methoden erhobene Zufriedenheit und Wichtigkeit gibt es zwei Darstellungsmöglichkeiten:

Profil

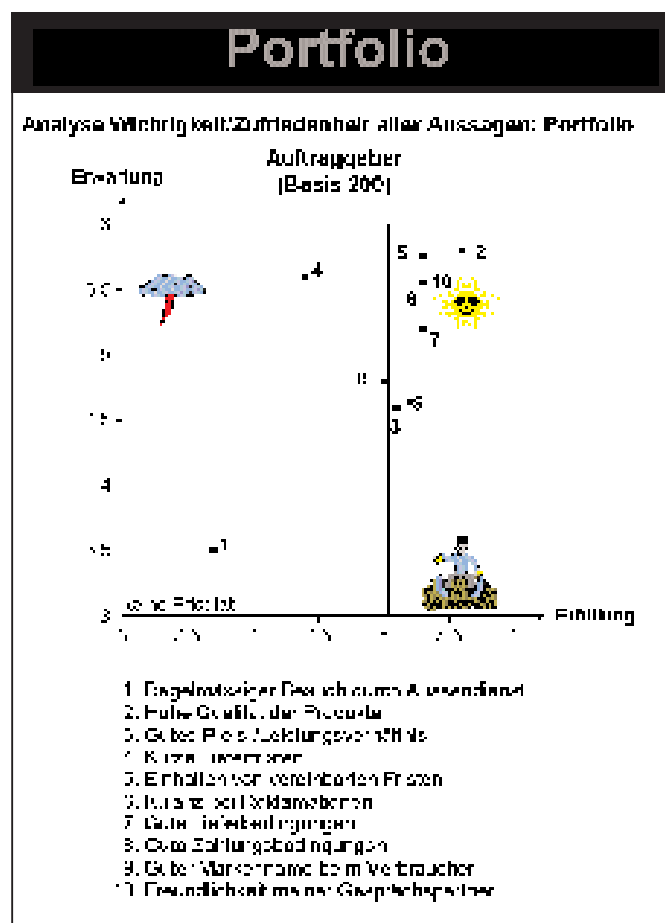
Die Durchschnittswerte für die Zufriedenheit und die Kundenanforderungen (Wichtigkeit) werden unter Auflistung der einzelnen Bereiche in Form eines Profils (siehe untenstehende Abbildung) dargestellt. Die Verbesserungspotentiale werden so deutlich aufgezeigt.



(fingiertes Beispiel, erfundene Werte)

Portfolio

Wie Sie aus der nebenstehenden Grafik ersehen, entsteht aus den beiden Ebenen Erwartung (Wichtigkeit) und Erfüllung (Zufriedenheit) ein Koordinatensystem, auf welchem die Durchschnittsnoten aus beiden Levels visualisiert werden. Man berechnet anschliessend den Gesamtmittelwert der Erwartung und der Erfüllung und trägt diese Werte mittels einer horizontalen, respektive einer vertikalen Linie ein. Es entstehen dadurch 4 Flächen. Die Fläche links oben zeigt diejenigen Dimensionen, bei denen Handlungsbedarf besteht (hohe Erwartung, niedrige Erfüllung), die Fläche rechts oben zeigt auf, welche Punkte gut erfüllt werden (hohe Erwartung, hohe Erfüllung). Die Fläche rechts unten zeigt Bereiche auf, wo Geld und Energie gespart werden können oder die einfach vorausgesetzt werden (niedrige Erwartung, hohe Erfüllung). Schliesslich haben die Punkte links unten keine Priorität (niedrige Erwartung, niedrige Erfüllung).



(fingiertes Beispiel, erfundene Werte)

7. Stärken und Schwächen des merkmalsorientierten Ansatzes

Der merkmalsorientierte Ansatz ist vor allem im Business-to-Business-Bereich ein gutes Mittel der Kundenzufriedenheitsanalyse. Kaufentscheide werden meistens auf Grund objektiver Kriterien gefällt, die zum Teil sogar schriftlich festgehalten werden. Weiter setzt man sich mit den verschiedenen Elementen einer Geschäftsbeziehung intensiv auseinander. Insofern sind die befragten Personen in der Lage, innerhalb des relativ rigiden Befragungsrahmens zu antworten.

Es gibt jedoch zwei Probleme, denen mit mathematischen Verfahren und Beurteilungen mittels Noten nicht zu begegnen ist:

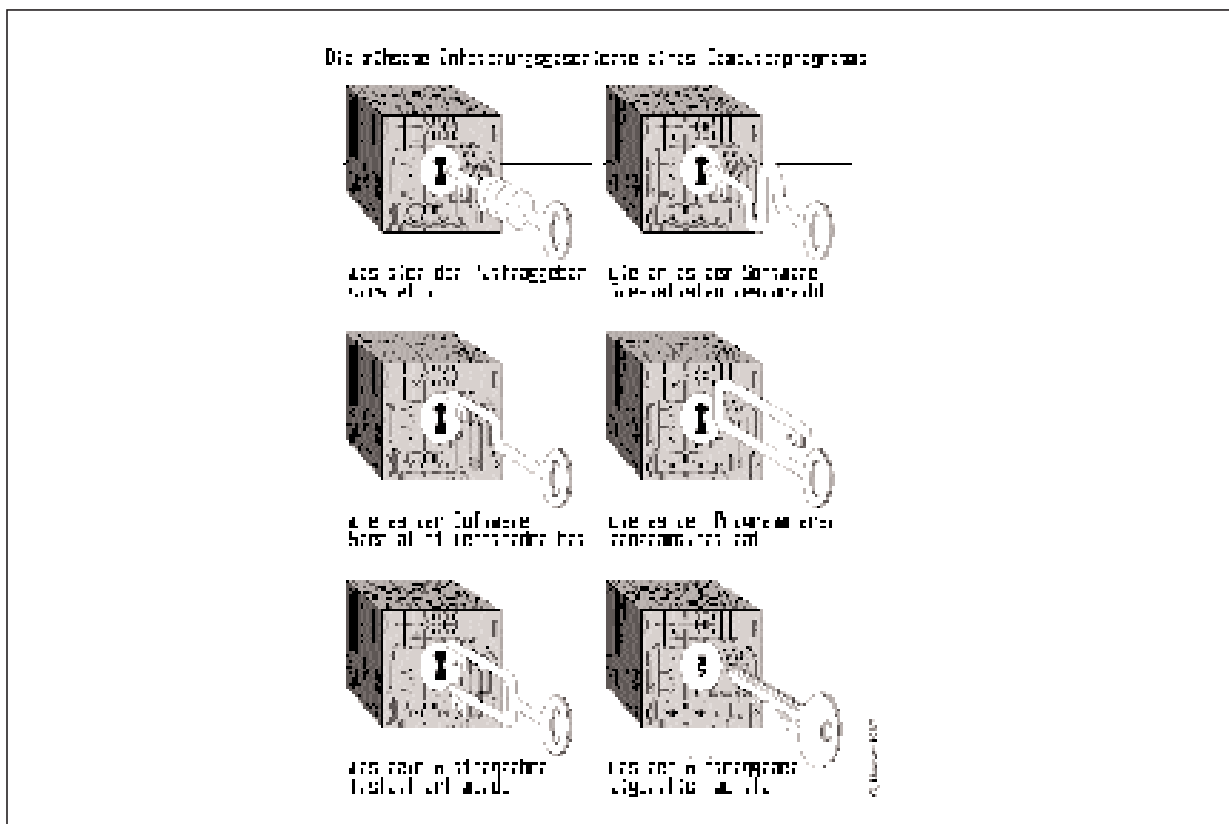
- Durchschnittswerte auf verschiedenen Ebenen sind in der Praxis kaum umzusetzen, insbesondere auf niedrigeren Hierarchiestufen des Betriebs, dort wo Kundenzufriedenheit hauptsächlich erzeugt wird.

Stellen Sie sich vor, die SBB sagt ihren Schalterangestellten: «Die Zufriedenheit im Bereich Schalter ist von 7,8 auf 6,5 gefallen. Wir müssen etwas tun!» Zurecht werden die Angestellten fragen: «Ja, was denn?»

Das Umsetzen der Ergebnisse merkmalsorientierter Kundenzufriedenheitsstudien benötigt also bei Personen, die für die Umsetzung zuständig sind, ein gewisses Abstraktionsvermögen, respektive eine methodische Auseinandersetzung.

Dieses Problem sei untenstehend auf witzige Weise illustriert.

- Kundenzufriedenheit hat auch starke emotionale und ereignisbezogene Aspekte! (dazu mehr im folgenden Kapitel)



8. Vom merkmalsorientierten zum ereignisorientierten Ansatz

Wenn es auch grundsätzlich stimmt, dass Zufriedenheit die Erfüllung oder Übererfüllung von Erwartungen ist, so ist eben zu berücksichtigen, dass Erwartungen oft auch latent, unbewusst vorhanden sind, respektive dass die Zufriedenheit mit einer Dienstleistung oder einem Produkt auch starke emotionale Komponenten hat. Und, vor allem, Kundenzufriedenheit ist ereignisabhängig. Das heisst, wenn mir irgend etwas passiert oder ich etwas miterlebe, was mich besonders freut (z.B. eine kleine Aufmerksamkeit des Lieferanten, ein unerwarteter Nutzen des Produktes/der Dienstleistung), so führt dies zu hoher Gesamtzufriedenheit und zur Bereitschaft, über kleine Mängel hinwegzusehen. Ein negatives Ereignis (z.B. Unfreundlichkeit des Personals, Zwischenfall mit dem Produkt etc.) kann hingegen dazu führen, dass alle anderen Anstrengungen des Lieferanten oder Dienstleisters zunichte gemacht werden.

Durch die gezielte Erfassung von kritischen Ereignissen (critical incidents) kann also ermittelt werden, was genau zu Kundenzufriedenheit respektive -unzufriedenheit führt.

Wie bereits gesagt, sind Durchschnittswerte als Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsstudie, vor allem in niedrigeren Hierarchiestufen des Betriebes kaum umsetzbar. Doch wäre eine effiziente Implementierung gerade hier besonders wichtig, denn Kundenzufriedenheit wird vom «Bodenpersonal» erzeugt, die Kunden der meisten Firmen haben keinen Kontakt mit dem Management.

Diese Erkenntnisse sind nicht neu und wurden auch schon in einigen Publikationen beschrieben (siehe dazu Literaturliste «Mehr zum Thema», Seite 30). Wo es hapert ist in der tatsächlichen Anwendung dieser Methode, und zwar einerseits mittels repräsentativer Stichproben und andererseits nicht nur

in Branchen, wie zum Beispiel Fluggesellschaften, wo naturgemäss ständig Ereignisse, wie Verspätungen, auftreten, die den Kunden ärgern, an die er sich dementsprechend gut erinnern kann, und von denen er auch später noch problemlos berichtet.

Bei der Aufnahme von kritischen Ereignissen ist besonders relevant, wie die Frage gestellt wird und wie die Antworten aufgenommen werden. Das LINK Institut hat in Zusammenarbeit mit Dr. Stefan Michel vom Institut für Betriebs- und Regionalökonomie an der Hochschule für Wirtschaft Luzern eine Fragestellung entwickelt, welche auf deutsch und französisch zur Ermittlung von positiven und negativen kritischen Ereignissen funktioniert.

Vor der Studie ist zu entscheiden, ob **sowohl positive als auch negative** oder **nur negative** kritische Ereignisse erfasst werden sollen. Der Idealfall ist natürlich die Aufnahme von beidem:

Positive kritische Ereignisse zeigen auf eindrückliche Weise auf, welche Massnahmen/Handlungen zur Zufriedenheit des Kunden führen.

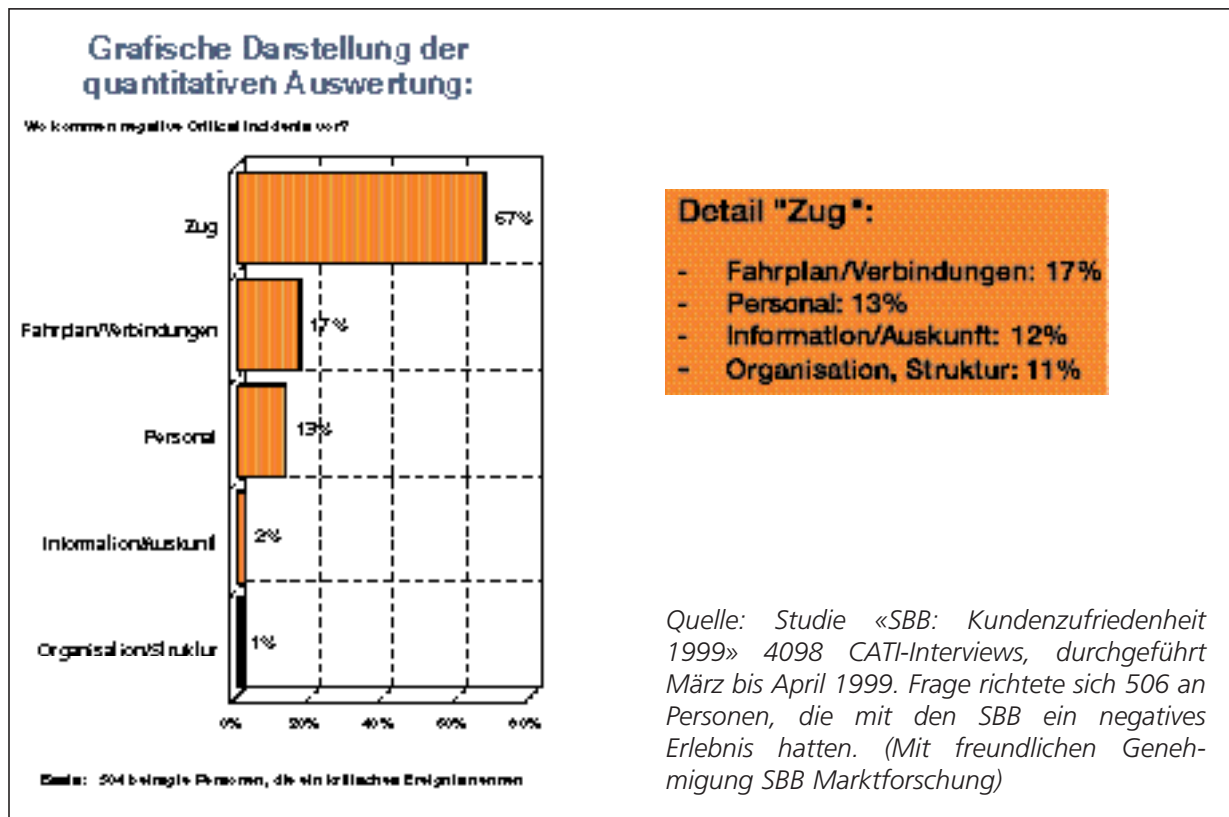
- Sie lassen erkennen, welche kleinen Aufmerksamkeiten der Kunde besonders schätzt, welche Reaktion angenehm überraschend gewirkt hat, kurz: was zu ZUFRIEDENHEIT führt.
- Negative kritische Ereignisse lassen Handlungsbedarf erkennen, führen zur Erkenntnis «auch bei uns passieren Dinge, die wir uns nicht vorstellen können». Eine Versicherung beispielsweise erkannte, dass es bei ihren Beratern nicht unüblich war, Kunden zu sagen, sie seien für diese oder jene Versicherung zu alt. Dies wäre mittels dem merkmalsorientierten Ansatz nie zu Tage getreten.

9. Arbeiten mit «kritischen Ereignissen»

Das simple Aufnehmen von kritischen Ereignissen genügt jedoch nicht. Es ist auch notwendig, diese dem Marktforschungskunden in einer Form zur Verfügung zu stellen, mit der er konkret arbeiten kann, respektive, die es seinem Personal erlaubt, die Erkenntnisse umzusetzen.

Der erste Schritt der Analyse besteht in der vierstelligen Codierung der Ereignisse. Im Rahmen einer Critical-Incidents-Studie für die SBB wurden sämtliche Ereignisse nach folgenden drei Kriterien codiert: 1. Stelle: ORT (Zug, Schalter, Perron, etc.), 2. Stelle: BEREICH (Personal, Fahrplan, Tarife, Rollmaterial etc.), 3./4. Stelle: EREIGNIS (unflexibel, inkompetent, unpünktlich, unpräzise etc.).

Auf diese Weise lassen sich die erfassten Ereignisse quantifizieren und grafisch darstellen:



Wenn man kritische Ereignisse aufnimmt, ist es aber auch notwendig, damit konkret arbeiten zu können. In unserem Fall (Kundenzufriedenheit SBB) können zum Beispiel sämtliche Ereignisse des Ortes Schalter bei der Schulung des Schalterpersonals zum Einsatz kommen. Aus diesem Grund hat LINK eine interaktive Datenbank entwickelt: den LINK Critical Incidents Manager. (siehe unten, in Wirklichkeit bessere Auflösung)

Mittels Scroll-Menüs kann man nach Ort und/oder Bereich, respektive Art von Ereignissen suchen. Mit Schlüsselwörtern kann man auch nach Elementen suchen, die in der Codeliste nicht erfasst wurden, wie zum Beispiel nach dem Suchbegriff «Kondukteur».

Kundenzufriedenheitsforschung mittels «Critical Incidents» wurde von LINK im Rahmen repräsentativer Stichproben in folgenden Branchen umgesetzt: Bank, Versicherung, Reisen, öffentlicher Verkehr, Business-to-Business.

Die Verbatim-Datenbank

LINK Institut Critical Incidents Manager

KLICKEN SIE HIER, UMEIN EREIGNIS ZU SUCHEN

Ort: [Ort] | Bereich: [Bereich] | Branchen: [Branchen] | Zusatz: [Zusatz]

In die untenstehende noch -holder können sie bei der Suche ein Schlüsselwort eingeben?

Kritisches Ereignis:
 Was ist dem Kunden erst- was sind die Umstände gewesen, die zu diesem Ereignis geführt haben? Bitte beschreiben Sie die Situation ganz genau in Ihren eigenen Worten.

Warum unzufrieden?
 Was hat dazu geführt, dass Sie das Ereignis als unzufrieden empfinden?

Ereignis verbunden mit:
 Was sollte die Reaktion sein, damit es nicht auf einen unzufriedenen Kunden abkomme wäre?

Ergebnis: [Textfeld]

Verbatim: [Textfeld]

Aktion: [Textfeld]

Alle Ereignisse aufrufen
 Zur Codeliste
 Vollständige Liste drucken
 Nur Ereignis drucken

Code: [Code...]
 Status: [Status...]
 Dt. Nr.: [Dt. Nr...]

10. Stärken und Schwächen des ereignisorientierten Ansatzes

Der ereignisorientierte Ansatz hat zwei gewichtige Vorteile

- Die Möglichkeit für den Befragten, in seinen eigenen Worten, «unzensuriert» (also ohne vorgegebene Skalen) die Meinung äussern zu können

Der Ansatz eignet sich also ganz besonders zur Befragung von Privatpersonen.

- Die direkte Umsetzbarkeit der Ergebnisse durch den Auftraggeber, vor allem auch zu Schulungszwecken. Es können Original-Fallbeispiele direkt bearbeitet und diskutiert werden.

Philippe Müller, Leiter Marktforschung der SBB, sagte zur Critical Incidents-Studie, die das LINK Institut für die SBB durchgeführt hat: «Selten hat eine Marktforschungsstudie bei uns so grosses Echo hervorgerufen. Einerseits konnten bestimmte Ergebnisse sofort in konkrete Massnahmen umgesetzt werden, andererseits konnten die kritischen Ereignisse direkt in die Personalschulung einfliessen.»

Auch zur Ermittlung von Kündigungsgründen, also zum Beispiel im Rahmen einer Kündiger-Analyse bei Versicherungen, Banken etc., gibt die Methode (negative kritische Ereignisse) einen sehr wertvollen Einblick in die etwaigen Schwächen interner Prozesse.

Für die quantitative Analyse kritischer Ereignisse bedarf es jedoch einer relativ hohen Fallzahl von Critical Incidents (mindestens 150). Dies ist nur bei einer relativ grossen Ausgangsstichprobe möglich und dadurch auch relativ kostenintensiv. Man muss immer bedenken, dass viele befragte Personen weder ein positives noch negatives Ereignis nennen.

Wie gesagt, es wäre ideal, sowohl positive als auch negative kritische Ereignisse zu erfassen. Wenn beides sowohl qualitativ als auch quantitativ ausgewertet werden soll (siehe dazu Kapitel 9 «Arbeiten mit kritischen Ereignissen»), kann dies jedoch ziemlich teuer werden. Zudem ist das Verhältnis zwischen negativen und positiven kritischen Ereignissen oft 2:1 oder noch weniger zu Ungunsten der positiven Incidents, dies deshalb, weil negative Erfahrungen offensichtlich besser im Gedächtnis bleiben.

Deshalb bieten positive Ereignisse weniger Möglichkeiten zur direkten Umsetzung. Es ist aber dennoch interessant, positive Ereignisse in Form von Verbatims (Aussagen) einfach kritisch zu lesen, auch wenn sie nicht quantitativ ausgewertet oder zu einem «Critical Incidents Manager» aufbereitet wurden.

Die «Critical Incidents»-Methode eignet sich also besonders bei High Involvement-Produkten und -Dienstleistungen sowie bei Kündigeranalysen. Weniger geeignet ist sie bei geringer Kundenzahl im Business-to-Business-Bereich oder allgemein kleineren Stichproben.

Es ist durchaus möglich, den **merkmals- und den ereignisorientierten Ansatz** zu **kombinieren**. Man kann einen Kundenzufriedenheitsfragebogen mit der Aufnahme kritischer Ereignisse beginnen und anschliessend die Abläufe merkmalsorientiert evaluieren. Hier ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die aufgenommenen kritischen Ereignisse im «Originalton» zwar einen Zusatz-Input geben, jedoch weder codiert noch quantifiziert werden. Der Grund liegt in einer zu kleinen Fallzahl für eine quantitative Auswertung.

11. Kundenzufriedenheitsmessung im Konkurrenzumfeld

Ergebnisse von Kundenzufriedenheitsstudien sind im Konkurrenzumfeld besonders interessant. Was nützt es einer Firma, wenn Sie beispielsweise im Bereich Produktequalität die relativ gute Note 8 (auf einer 10er-Skala) hat, wenn der Hauptkonkurrent aber mit einer 9 brilliert?

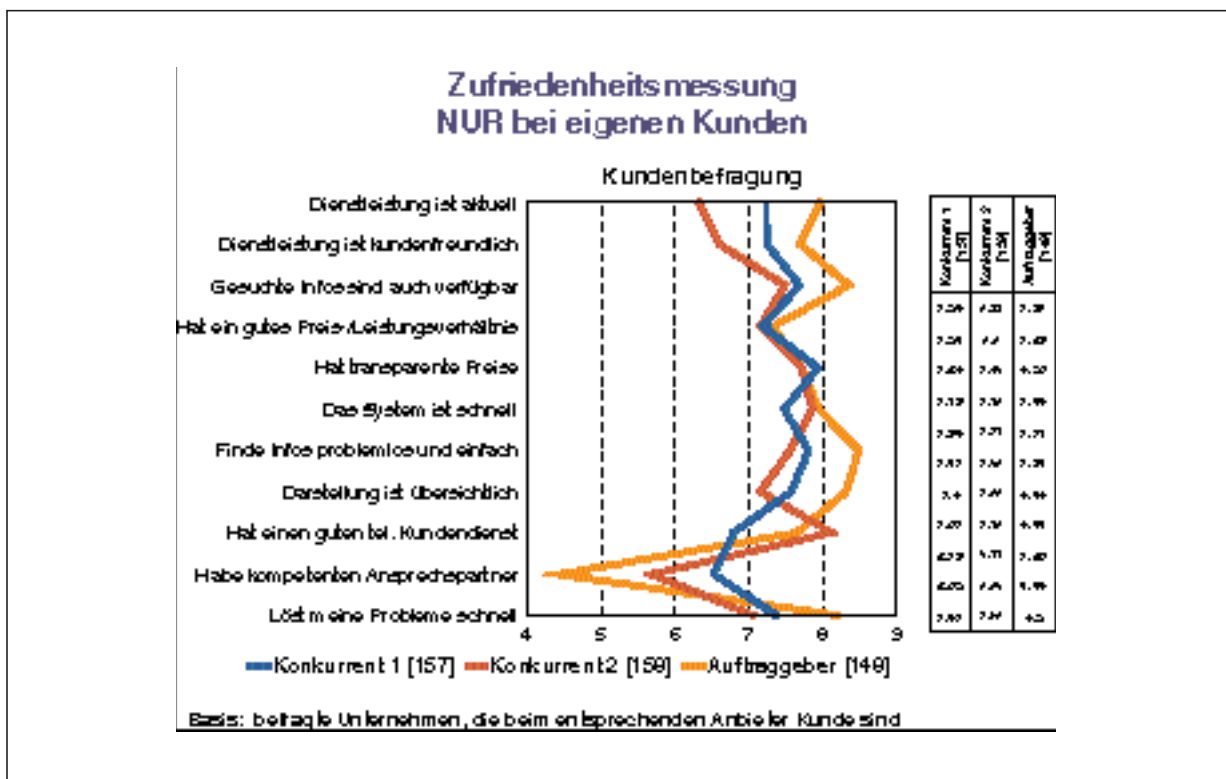
Das Problem von Messungen der Zufriedenheit nur bei eigenen Kunden ist also, dass man zwar die Stärken und Schwächen im eigenen Betrieb kennenlernt, dass man diese aber nicht im Konkurrenzumfeld interpretieren kann.

Aus diesem Grund wird bei Kundenzufriedenheitsstudien oft auch danach gefragt, ob die befragten Firmen ebenfalls bei Konkurrenten Kunden sind. Anschliessend werden die gewählten Dimensionen nicht nur bei unserem Auftraggeber, sondern auch bei Konkurrenten abgefragt. Selbstverständlich wird unser Auftraggeber (mindestens bis zum

Ende des Interviews) nicht genannt, um eine neutrale Beurteilung aller evaluierter Unternehmen zu gewährleisten.

Ein solcher «Konkurrenzvergleich» hat jedoch den Nachteil, dass die eigenen Kunden unseren Auftraggeber fast immer besser beurteilen als die Konkurrenz, und zwar deshalb, weil die Grundgesamtheit «Kunden» mit dem Markt nicht identisch ist und weil man logischerweise mit dem Anbieter, den man wählt, zufrieden ist. Ein weiterer Grund hierfür ist die Tatsache, dass oft die Mehrheit der Befragten gar keinen Konkurrenzvergleich hat, wodurch die Bewertung unseres Auftraggebers sehr subjektiv ist.

Dies sei mittels der nachfolgenden Grafik (Kundenzufriedenheitsmessung bei einem Dienstleistungsunternehmen im Business-to-Business-Bereich) aufgezeigt:



Man sieht, dass unser Auftraggeber (oranger Blitz) in fast allen Bereichen vorne liegt. Hätte man die gleiche Messung im Markt vorgenommen, also im echten Konkurrenzumfeld, sähen die Ergebnisse anders aus.

Dies können wir am Beispiel der selben Firma aufzeigen, da wir ausnahmsweise die Möglichkeiten hatten, die gleiche Befragung sowohl bei Kunden unseres Auftraggebers als auch bei einer repräsentativen Unternehmensstichprobe (für den definierten Markt) durchzuführen:

Wir sehen in der untenstehenden Grafik, dass unser Auftraggeber (oranger Blitz) in zwei Bereichen zwar nach wie vor führend ist, insgesamt gesehen sich aber im Mittelfeld bewegt.

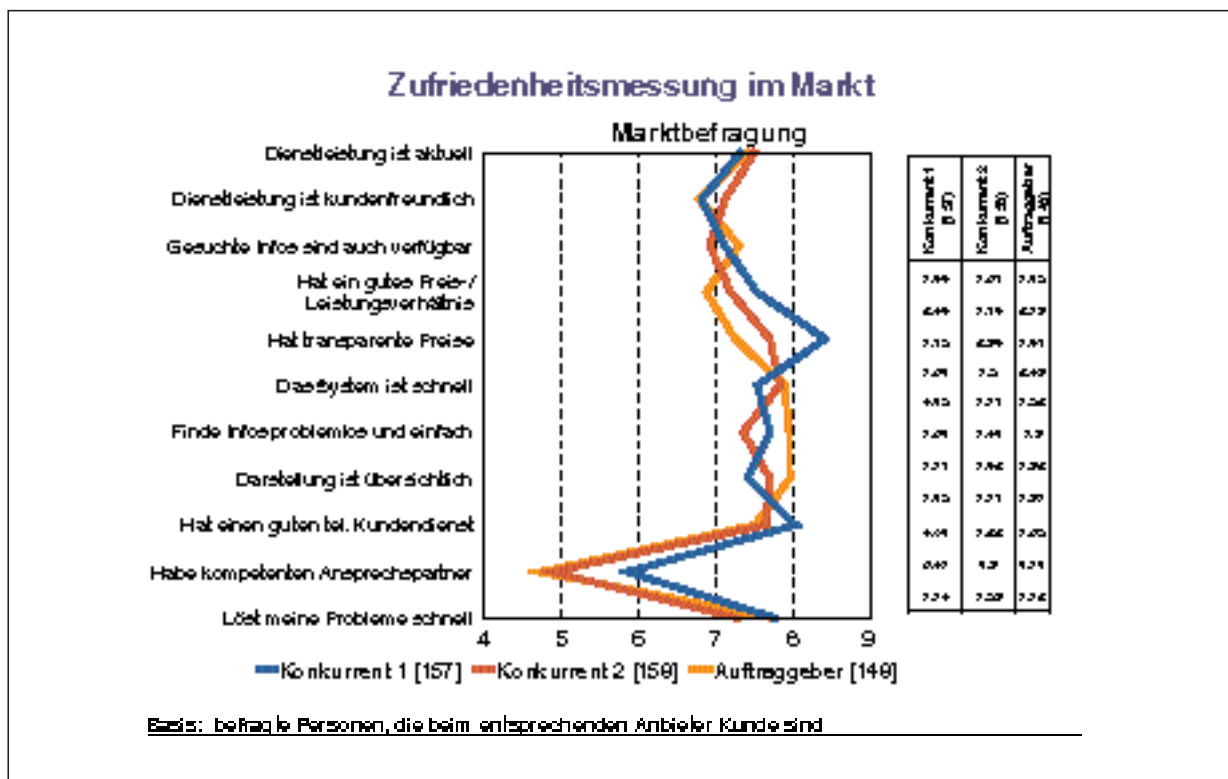
Eine reine Kundenbefragung führt also meistens zur Fehleinschätzung, der Auftraggeber habe zufriedener Kunden als seine Konkurrenten.

Die Durchführung einer Marktbefragung ist in der Schweiz kein Problem, weil LINK in der Lage ist, saubere, repräsentative Unternehmens- oder Betriebsstichproben zu ziehen.

Dabei liegt es am Auftraggeber, seinen Markt zu definieren, und zwar «in terms of»:

- Sollen Unternehmen oder Betriebsstätten befragt werden?
- Branchen (NOGA/SIC Codes)
- Unternehmens-/Betriebsgrösse
- Region(en)

In anderen europäischen Ländern sind Marktbefragungen auch möglich, es fehlen aber oft genaue, offizielle statistische Angaben über die Grundgesamtheit der Unternehmen. Aus diesem Grund müssen zur Stichprobenbildung oft privatwirtschaftliche Quellen, wie Wirtschaftsauskunfteien hinzugezogen werden.



12. Kontinuierliche Kundenzufriedenheitsmessung

Um ein erfolgreiches Kundenmanagement aufzubauen, ist es notwendig, bei der Messung der Zufriedenheit nicht nur den Ausgangszustand zu erfassen, sondern kontinuierlich die erreichten (oder noch nicht erreichten) Verbesserungen zu erheben. Dieses mehrstufige Verfahren kann parallel in den verschiedenen Funktionsbereichen durchgeführt werden (zum Beispiel: parallele Befragungen bei verschiedenen Kundengruppen, internen Abteilungen, Aussendienst etc.). Möglich ist auch, dass nach einer ersten Grundlagenuntersuchung nur noch «kritische Bereiche» abgefragt werden, um hier Veränderungen kontinuierlich zu überwachen.

Nach der ersten Welle werden also Zielwerte (Benchmarks) definiert, die bis zur Durchführung der zweiten Welle erreicht werden sollen. Selbstverständlich werden analog Massnahmen definiert, die zur Erreichung höherer Werte beitragen sollen. Ab der zweiten Welle figurieren diese Soll-Werte dann in den Auswertungsgrafiken und erlauben so, permanent die Erreichung/Nicht-Erreichung dieser Werte zu verfolgen.

13. Methodenwahl

Die geeignetste Methode für die Durchführung einer Kundenzufriedenheitsstudie ist eindeutig **CATI** (computergestützte Telefoninterviews). Dies im wesentlichen aus folgenden Gründen:

- Qualifizierter Interviewerstamm (mit speziell für Business-to-Business-Interviews geschulten Interviewern)
- Kontrollierte Durchführung durch ständige Kontrolle (Mithörmöglichkeit der Interviews, computergesteuerte Stichproben- und Interviewprüfung)
- Computergestützte Terminvereinbarung und -verwaltung (kommt zeitlich besonders beanspruchten Berufsgruppen entgegen)
- Programmierte und automatische Filterführung im Fragebogen.
- Schnelle Datenverfügbarkeit, weil die Daten noch während des Interviews (offene Fragen bedürfen einer Nachvercodung) erfasst wurden.
- Programmierung auch komplexer Filterführungen, Plausibilitätsprüfungen und Unterstützung der Interviewer und der Befragten durch Einblendung bereits gegebener Antworten, möglicher Antworten sowie externer Datenbanken
- Kontrollierte und transparente Feldsituation durch die Erhebung aus unseren zentralen Telefonlabors (Interviewerbriefing im Beisein des Kunden)
- Das Telefon als akzeptiertes Kommunikationsmittel bietet die Möglichkeit, auch mobile Zielgruppen zu erreichen und garantiert durch sein hohes Mass an Anonymität spontane und ehrliche Antworten.

Bei Business-to-Business-Studien gelangt in letzter Zeit auch immer öfter das **Internet** als Forschungstool zum Einsatz. Die Mitmachbereitschaft ist relativ gross, liegt jedoch unter derjenigen des Telefoninterviews. Online-Befragungen sind aber meistens günstiger als Telefonstudien.

Bei High Involvement-Produkten, wie Autos, ist auch eine schriftliche Befragung möglich. Hier erreicht LINK dank übersichtlicher Fragebögen und motivierender Begleitbriefe Rücklaufquoten von z.T. über 50%.

RÉSUMÉ FRANÇAIS

Le résumé ci-après ne reprend qu'un aspect principal du présent LINK Focus : l'analyse de la satisfaction clients basé sur des situations critiques.

La version allemande détaille également les avantages, risques et possibilités d'analyse de la méthode basée sur des dimensions. D'autre part, il contient un chapitre détaillé sur la comparaison à la concurrence.

En raison d'une conscience accrue des problèmes de qualité, par exemple en relation avec le «total quality management», l'évaluation de la satisfaction de la clientèle d'une entreprise revêt une importance toujours croissante. Dans ce processus, la possibilité de mise en place concrète de mesures à tous les niveaux de l'entreprise joue un rôle décisif.

La méthode traditionnelle de détermination de la satisfaction de la clientèle consiste en la comparaison de l'importance et de la satisfaction dans différentes dimensions des relations avec la clientèle. Ce procédé comporte en effet quatre inconvénients majeurs:

- Les dimensions à évaluer sont fixées arbitrairement avant l'enquête et ne correspondent dans certaines circonstances pas au niveau auquel le client vit sa relation avec son fournisseur, ou alors certains facteurs vraiment décisifs conduisant à sa satisfaction ou à son insatisfaction sont oubliés.
- Souvent, les échelles verbales ou numériques ne correspondent pas à la perception / au vocabulaire de la personne interrogée, ou elles sont interprétées différemment par cette personne.
- La satisfaction de la clientèle comporte des éléments hautement émotionnels, que l'interrogation de dimensions prédéfinies ne permet pas de saisir.
- Les résultats sont souvent très théoriques et par là même à peine applicables à l'exploitation, surtout dans les bas niveaux hiérarchiques.

Par conséquent, les méthodes traditionnelles de «customer satisfaction measurements» doivent être complétées par des procédés nouveaux et comportant des éléments novateurs. Ces procédés seront exposés plus loin dans le cadre d'un exemple d'étude concrète (satisfaction de la clientèle des CFF).

Qu'est-ce qui provoque la satisfaction de la clientèle?

C'est là toute la question que tend à résoudre chaque étude de satisfaction de la clientèle. La réponse à cette question est le véritable «key finding» qui doit pouvoir être mis sur la table à la fin de l'étude. Que puis-je faire pour que mes clients soient satisfaits; que dois-je absolument éviter pour ne pas fâcher mes clients?

La méthode traditionnelle

La méthode traditionnelle d'évaluation de la satisfaction de la clientèle est basée elle aussi sur ces questions. La personne interrogée est confrontée à plusieurs aspects de la relation entre client et fournisseur et attribue une note à leur importance / ses attentes et à la manière dont son fournisseur y répond. Dans notre cas, l'échelle s'étend de 1 à 10 et l'on attribue la note 10 en cas d'attentes ou de satisfaction très élevées et la note 1 en cas de très basse importance ou de très bas niveau dans la manière dont il est répondu aux attentes. Les notes intermédiaires permettent de nuancer ce jugement. Les dimensions mesurées sont «qualité élevée des produits»,

«rapport prix/prestation», «brefs délais de livraison», «amabilité de mon interlocuteur commercial», etc.

Comme le montre le graphique de la page 12, les deux niveaux de l'attente et de la satisfaction donnent lieu à un système de coordonnées par lequel les notes moyennes de ces deux niveaux peuvent être représentées. On calcule ensuite la valeur moyenne globale de l'attente et de sa satisfaction et l'on reporte ces valeurs au moyen de deux axes, l'un horizontal et l'autre vertical. Il en résulte quatre surfaces. La surface supérieure gauche révèle les dimensions qui nécessitent une action (attente élevée, basse satisfaction), la surface supérieure droite donne les points qui sont correctement résolus (attente élevée, satisfaction élevée). La surface inférieure droite indique les endroits où il est possible d'économiser de l'argent et de l'énergie (faible attente, satisfaction élevée). Les points de la surface inférieure gauche, enfin, ne représentent aucune priorité (faible attente, faible satisfaction).

Faiblesses de la méthode traditionnelle

Tous les professionnels de la recherche marketing savent depuis longtemps combien il est souvent difficile à la personne interrogée de juger l'importance que revêt pour elle certaines dimensions. Les études révèlent que les valeurs attribuées à l'importance sont souvent très proches les unes des autres. Il existe également des aspects déterminés, comme le prix par exemple, qui sont toujours jugés particulièrement importants, car la personne interrogée espère que son comportement dans ses réponses lui permettra d'obtenir des prix plus avantageux. Ces inconvénients de la méthode traditionnelle peuvent être combattus en complétant / remplaçant les questions relatives à l'importance par des procédés statistiques tels que l'analyse de régression ou de corrélation.

Il est bien connu également que les échelles de notes sont utilisées différemment par les personnes interrogées. Il existe ainsi des gens qui n'accordent jamais la meilleure note, convaincus qu'ils sont que rien ne peut jamais être ASSEZ bon pour mériter la note maximale. On peut relativiser ce phénomène en analysant la manière d'attribuer les notes de chaque personne interrogée et en pondérant en conséquence ses réponses (analyse de transformation).

Depuis longtemps, tous les instituts d'études de marchés conscients de la qualité proposent ces méthodes de manière standard.

Il demeure toutefois deux problèmes qui ne peuvent pas être résolus par des procédures mathématiques:

- Les valeurs moyennes à différents niveaux ne sont que difficilement applicables dans la pratique, en particulier dans les bas niveaux de la hiérarchie, dans lesquels pourtant la satisfaction de la clientèle prend naissance de manière prépondérante.
- La satisfaction de la clientèle présente également des aspects fortement émotionnels et dépendants des événements!

«Customer Satisfaction by Critical - Incidents»

S'il est en principe vrai que la satisfaction résulte d'attentes satisfaites ou plus que satisfaites, il faut également prendre en considération le fait que certaines attentes sont latentes ou inconscientes, et que la satisfaction à l'égard d'une prestation ou d'un produit comprend aussi des éléments fortement émotionnels. Et surtout que la satisfaction de la clientèle est orientée par les événements, ce qui signifie que s'il m'arrive quelque chose ou si je vis quelque chose qui me réjouit particulièrement (par exemple une petite attention du fournisseur, un avantage inattendu

du produit / de la prestation), ces événements provoqueront une satisfaction globale plus élevée et une disposition à négliger les petits défauts. Un événement négatif en revanche (par exemple le manque d'amabilité du personnel, un incident lié au produit, etc.) peut au contraire réduire à néant tous les efforts du fournisseur ou du prestataire de services.

Par un enregistrement ciblé de situations critiques («critical incidents»), il est donc possible de déterminer exactement ce qui conduit à la satisfaction de la clientèle – ou à son insatisfaction.

Comme nous l'avons déjà dit, les valeurs moyennes en tant que résultats d'une étude de satisfaction de la clientèle sont très difficiles à appliquer, surtout aux bas niveaux de la hiérarchie. Comment peut-on par exemple indiquer à un employé de guichet ce qu'il doit améliorer si on lui dit simplement: «La satisfaction à l'égard du personnel de guichet est tombée de 7,8 à 6,2»? Alors que c'est justement cela qui est particulièrement important, car la satisfaction de la clientèle est suscitée par le personnel du front, les clients de la plupart des entreprises n'ayant aucun contact avec la direction de ces entreprises.

Ces notions ne sont pas nouvelles et ont été décrites déjà dans quelques publications (voir à ce propos la page 30 «Davantage sur le sujet»). Ce qui cause des difficultés, c'est l'application effective de cette méthode, d'une part à l'aide d'échantillons représentatifs et d'autre part pas seulement dans des secteurs comme les transports aériens par exemple, dans lesquels par leur nature même se produisent constamment des événements tels que des retards agaçants pour le client, qui s'en souviendra parfaitement et qu'il pourra relater sans problème à l'avenir.

Pour l'enregistrement des événements critiques, la manière dont la question est posée et la façon de relever les réponses sont particu-

lièrement importantes. L'Institut LINK, en collaboration avec le Dr Stefan Michel de l'Institut d'économie d'entreprise et d'économie régionale de la Haute Ecole de Commerce de Lucerne, a développé un type de questionnaire qui fonctionne en allemand et en français pour le recensement d'événements critiques positifs et négatifs.

Toutefois, le simple enregistrement d'événements critiques ne suffit pas. Il est nécessaire encore de les mettre à disposition du client de l'étude de marché sous une forme qui d'une part lui permette de travailler concrètement et qui d'autre part permette à son personnel d'appliquer les connaissances recueillies.

La première étape de l'analyse consiste en un codage des événements sur quatre positions. Dans le cadre d'une étude consacrée aux «critical incidents» réalisée pour les CFF, tous les événements ont été codés selon les trois critères suivants: 1re position: LIEU (train, guichet, quai, etc.), 2e position: SECTEUR (personnel, horaire, tarifs, matériel roulant, etc.), 3e et 4e positions: ÉVÉNEMENT (manque de souplesse, de compétence, de ponctualité, de précision, etc.).

Cette méthode permet de quantifier les événements enregistrés et de les représenter sous forme graphique (voir page 15).

Lorsque l'on recense des événements, il est également nécessaire de pouvoir travailler concrètement avec eux. Dans notre cas, les événements du lieu «guichets» par exemple peuvent être exploités lors de la formation du personnel de guichet. C'est la raison pour laquelle LINK a développé une base de données interactive: le «LINK Critical Incidents Manager».

A l'aide de menus déroulants, il est possible d'effectuer des recherches par lieu et/ou par secteur, respectivement par type d'événements. Des mots clés permettent en outre la recherche d'éléments qui n'ont pas été intégrés aux listes de codes, tels que le critère de

recherche «conducteur» par exemple (voir page 16).

La méthode d'enquête de satisfaction de la clientèle à l'aide des «critical incidents» a été appliquée par LINK, dans le cadre d'échantillons représentatifs, aux branches suivantes: banque, assurance, voyages, transports publics, «business-to-business».

Philippe Müller, responsable des études marketing aux CFF, a déclaré au sujet du projet des «critical incidents» que l'Institut LINK a réalisée pour les Chemins de fer fédéraux: «Rarement, une étude de marché a suscité chez nous un écho aussi retentissant. Elle a permis d'une part d'appliquer immédiatement des mesures concrètes à certains événements et, d'autre part, les événements critiques ont pu être intégrés directement à la formation du personnel.»

ENGLISH RÉSUMÉ

The following résumé only mirrors one principal aspect of customer satisfaction measurement: the critical incidents based evaluation.

The more detailed German version also evaluates advantages, risks and analysis possibilities of the «dimension based method» and has a chapter about bench marking.

The measurement of customer satisfaction is growing in importance due to increasing quality-consciousness, and also awareness of Total Quality Management precepts, but the key criterion is the ability to translate results into concrete actions for implementation at all levels of the organisation.

The traditional approach for evaluating customer satisfaction is the comparison between the importance and fulfilment of dimensions relevant in the customer relationship. This method does, however, have a number of disadvantages:

- **The attributes to be measured are selected in an arbitrary fashion and in certain cases have little to do with the dimensions on which customers relate to their suppliers. Really important dimensions which drive satisfaction or dissatisfaction are omitted.**
- **Verbal or numerical scales are used which are either inappropriate for measuring respondents' perceptions, use inappropriate vocabulary or are attributed different meanings by different individuals.**
- **There are highly emotional elements of customer satisfaction which cannot be captured by running through a list of predefined attributes.**
- **Results are often very theoretical and therefore difficult to put into action, particularly at the lower levels within the organisation.**

For these reasons we need to build on traditional methods for measuring Customer Satisfaction by including innovative techniques. A live study (Customer Satisfaction for the Swiss Railways) will demonstrate these approaches.

What leads to satisfied customers?

This is the key question and answer for any customer satisfaction study. What can I do to satisfy my customers; what should I not do so as to avoid upsetting them?

Traditional methods

This question formulation spawned the traditional methods for measuring customer satisfaction. The respondent is presented with several dimensions covering the relationship with the customer, and gives a score reflecting his expectations or the importance he attributes to the dimension, and another score rating the supplier's performance on that dimension. In most cases the scale goes from 1-10: a score of 10 for very a high expectation or level of satisfaction, and a 1 for a very poor importance or supplier performance on that dimension. The intermediate values allow a graduated response. The attributes are «high product quality», «good value for money», «rapid delivery», «friendly service» etc.

As you can see in the graph on page 12, expectation and satisfaction are represented as the two axes against which the average

scores for each attribute are plotted. The overall average for expectation and satisfaction across all attributes is then worked out and shown on the graph as horizontal and vertical lines. This divides the space on the graph into four quadrants. Attributes falling in the upper left hand quadrant require action (high expectations, but a low level of satisfaction), while those in the upper right quadrant are those for which the high levels of expectations are fulfilled (high expectations, high satisfaction). Attributes falling into the lower right-hand quadrant are those where money should be saved (low expectations, high satisfaction). Finally attributes in the lower left hand quadrant correspond to low priority dimensions (low expectations, low satisfaction).

Weaknesses of the traditional method

It is a well known fact among researchers that respondents have great difficulty in assigning relative importances to different attributes. Research studies often show little differentiation in attribute importance ratings. Furthermore there are certain attributes to which almost always receive a higher importance rating – for instance «price» – in the hope that as a result the price will be reduced. These problems engendered by traditional methodology can be overcome by deducing importance via statistical methods such as regression or correlation analysis, rather than asking for importance ratings directly.

It is also a known fact that everyone does not use scale ratings in the same way. Some people will never give the highest score simply because they are convinced that nothing can be good enough to merit the top score. This drawback can be dealt with by looking at the scale usage of each respondent individually, and weighting the scores in line with the full scale range («fuzzy clustering»).

These improved methods represent standard practice for quality research agencies.

There are however two problems which cannot be handled using mathematical processes:

- In practice, average scores for various attributes are difficult to use, particularly at the lower hierarchical levels of the organisation where in fact customer satisfaction is mainly generated.
- Customer satisfaction is also affected by strong emotional elements, circumstances and incidents.

Looking at customer satisfaction by «Critical Incidents»

While it is basically true that satisfaction corresponds to the fulfilment (even over-achievement) of expectations, one cannot overlook the fact that expectations are often latent or at a subconscious level, and that satisfaction with a product or service can in part depend on heavily emotional criteria. Above all, customer satisfaction depends on incidents which can occur. Say I experience something which I particularly like (such as a small gesture from the supplier, being able to use the product or service in an unexpected way), this leads to a higher overall level of satisfaction and a greater readiness to put up with minor shortcomings. On the other hand a negative experience (e.g. unfriendly personnel, a problem with the product) can destroy all the efforts of the supplier or service provider. Gathering together all these «critical incidents» enables us to understand precisely what leads to customer satisfaction and dissatisfaction.

As has already been said, the average scores for various attributes in a customer satisfaction survey are difficult to use, particularly at the lower hierarchical levels of the organisation. How can you tell a ticket office employee to improve by just telling him that the «satisfaction with ticket office personnel has dropped from 8.8 to 7.2»? And this is really important, since customer satisfaction is generated by people «at the front» – most customers have no contact at all with the management.

These conclusions are hardly new – they have already been reported in a number of publications (see page 30 «More on the subject»). The problem lies in the practical usage of this method firstly with representative samples, and secondly in areas outside those where incidents are regularly occurring, like delays with airline flights, which upset customers and which they can easily remember and play back at a later date.

When collecting information on critical incidents, how the question is put and how the answer is recorded are especially important. The LINK Institute worked together with Dr Stefan Michel of the Institute for Management and Regional Economics of the Lucerne School of Economics to develop question formulations which are effective for collecting positive and negative critical incident data.

Simply recording critical incidents is insufficient. The information has to be presented to the research agency client so that he can work with it, that is to say in such a way that his company personnel can apply the findings.

The first stage of the analysis is to code the incidents. With the Swiss Railways critical incidents survey, the incidents were coded according to three categories:

1. PLACE (train, ticket counter, hall, etc.),
2. AREA OF ACTIVITY (personnel, timetable, pricing, rolling stock etc.),
- 3./4. INCIDENT (inflexible, incompetent, lateness, imprecision, etc.).

Handled this way, the incidents can be quantified and also shown graphically (see chart on page 15).

When recording critical incidents, these need to be occurrences which can be dealt with. In this particular case all incidents occurring in the «PLACE: ticket counter» can be handled during the training courses for ticket counter personnel. With this in mind, LINK developed an interactive databank – the LINK Critical Incidents Manager.

Pull-down menus are available when searching for INCIDENTS by PLACE and/or AREA OF ACTIVITY. Full text key word searches can also be conducted based on items which were not coded – for example «ticket controller» (see chart on page 16).

Critical incidents customer satisfaction research has been carried out by LINK in the following business areas: banks, insurance, travel, public transport, business-to-business.

Philippe Muller, Market Research Manager at Swiss Railways, commenting the critical incidents study which LINK conducted for them said: «It is rare that a research study meets with such an overwhelming response. On the one hand it was possible to respond immediately to certain problems which were identified, and on the other hand we could feed to critical incidents data directly into the personnel training programmes».

Mehr zum Thema: Literaturliste

More on the subject / Davantage sur le sujet

- Heydenreich, Kerstin, Gleissner Thomas: Kundenzufriedenheitsforschung in Industriegüterunternehmen, published by LINK + Partner, D-Frankfurt am Main

(Liste zusammengestellt von Dr. Stefan Michel – IBR Luzern):

- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L.: A Conception Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in *Journal of Marketing* Vol 49, No 1(1985) S. 41 – 50
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L.: SERVQUAL. A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Marketing Science Institute, Report 86- 108 (1986) Cambridge
- Booms, Bernard H., Mary J. Bitner und Jody D. Nyquist: Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach, in: Czepiel, John A., Michl R. Solomon und Carol F. Suprenant (Hrsg.): *The Service Encounter*, Lexington, MA: D. C. Heath, 1985, S. 195-212.
- Booms, Bernard H., Jody D. Nyquist und Mary J. Bitner: The Critical Incident as a Technique for Analyzing the Service Encounter, in: Bloch, Thomas M., Gregory D. Upah und Valarie A. Zeithaml (Hrsg.): *Service Marketing in a Changing Environment*, Proceeding Series, Chicago: American Marketing Association, 1985, S. 48-51.
- Chung, Beth und K. Douglas Hoffman: Critical Incidents. Service Failures That Matter Most, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (1998) June, S. 66-71.
- Edvardsson, Bo und Tore Strandvik: Is a Critical Incident in Fact Critical for a Customer Relationship?, Auflage, : , 1999.
- Fisk, Raymond P. und Stephen J. Grove: The Impact of Other Customers on Services Experiences: A Critical Incident Examination of «Getting Along», *Journal of Retailing* 73(1997)1, S. 63-85.
- Flanagan, John C.: The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin* 51(1954)July, S. 327-357.
- Lockwood, Andrew, David Gilbert und James Bell: Service Quality in Food Retailing Operations: A Critical Incident Analysis, in: (Hrsg.): Telfs/Buchen: , 1996.
- Mohr, Lois A., Bernhard H. Booms und Mary Jo Bitner: Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, *Journal of Marketing* 58(1994)October, S. 95-106.
- Nilsson, Stig-Göran und Bengt-Erik Andersson: Studies in the Reliability and Validity of the Critical Incident Technique, *Journal of Applied Psychology* 48(1964)6, S. 398-403.
- Rotalsky, Holly M., Scott W. Kelley und K. Douglas Hoffman: Tracking service failures and employee recovery efforts, *Journal of Services Marketing* 9(1995)2, S. 49-61.
- Singh, Jagdip und Robert E. Wilkes: When consumers complain: A path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates, *Journal of the Academy of Marketing Science* 24(1996)4, Fall, S. 350-365.
- Bruhn, Manfred und Dominik Georgi: Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements-Ansatzpunkte einer Wirtschaftlichkeitsanalyse des Qualitätsmanagements, *Unternehmung* 53(1999)3, S. 177-191.
- Stauss, Bernd und Manfred Bruhn (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1995.
- Bezold, Thomas: Ereignisorientierte Analyse der Dienstleistungsqualität, *Tourismus Journal* 2(1996)1, S. 21-50.
- Hentschel, Bert: *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz*, Wiesbaden: DUV, 1991.

Bisher erschienene Ausgaben der Informationsreihe LINK Focus:

- Nr. 1 Akzeptanz von Umfragen – vier Länder im Vergleich
- Nr. 2 Begleituntersuchung im Vorfeld der EWR-Abstimmung (CH)
- Nr. 3 Lösen politische Parteien unsere Probleme?
Problemlösungskompetenz und Profil der in der Bundesversammlung vertretenen politischen Parteien im Spiegel einer Meinungsumfrage (CH)
- Nr. 4 Conjoint-Analyse – Die Verwendung einer Conjoint-Analyse zur Feststellung der relativen Werte einer Träger- und Gastmarke (Co-Branding) bei Markenprodukten
- Nr. 5 Was leistet Sport-Sponsoring?
Antworten aus empirischen Untersuchungen
- Nr. 6 Umfragen im Vorfeld von Wahlen und Abstimmungen
Eine Analyse der Möglichkeiten und Grenzen wahl- und abstimmungsbezogener Bevölkerungsumfragen (CH)
- Nr. 7 Telefonische Bevölkerungsumfragen in den Neuen Bundesländern
Ergebnisse und Erfahrungen aus Pilotprojekten (D)
- Nr. 8 Spot Check: ein hybrider Ansatz zur integrierten Überprüfung von Effizienz und Qualität von Radiospots mittels Multimedia CATI
- Nr. 9 Self Care – where is it going?
Die Entwicklung der Selbstmedikation in der Schweiz
- Nr. 10 LINK – CATI Stichprobenbildung – Bevölkerung
LINK – CATI – Sampling Methodology – Representative surveys
- Nr. 11 Schweizer Städteforschung
Referenzdaten für das New Public Management
- Nr. 12 Markenwelt und Einkaufsverhalten im Wandel einer Generation (1979 – 1997)
Ergebnisse einer Umfrage in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Markenartikelverband PROMARCA
- Nr. 13 Telefon-Anschlüsse der privaten Haushalte in der Schweiz
Situationsanalyse 1998
- Nr. 14 Sie die SchweizerInnen überhaupt noch zu erreichen?
Telefonanschlüsse der privaten Haushalte in der Schweiz im Jahr 2000
- Nr. 15 Städtevergleich – Comparaison des villes – Comparación des ciudades – Città a confronto
Ein Städtevergleich der «LINK-Städte» Luzern, Lausanne, Zürich, Frankfurt, Barcelona, Madrid, Milano

LINK Institut
für Markt- und Sozialforschung
Spannortstrasse 7/9
CH-6000 Luzern 4
Tel. ++41-41-367 73 73
Fax ++41-41-367 72 72
e-mail: luzern@link.ch

LINK + Partner
Institut für computergesteuerte
Befragung – CATI
D-60389 Frankfurt/Main
Tel. ++49-69-94 540 0
Fax ++49-69-94 540 105

LINK Institut
für Markt- und Sozialforschung
Flurstrasse 30
CH-8048 Zürich
Tel. ++41-1-497 49 49
Fax ++41-1-497 49 99
e-mail: zurich@link.ch

LINK + Partner España SA
Calle Aribau 135, 4º, 2
E-08036 Barcelona
Tel. ++34-93-419 86 94
Fax ++34-93-419 92 93

LINK Institut
de recherche marketing et sociale
Rue de Bourg 11
CH-1002 Lausanne
Tel. ++41-21-317 55 55
Fax ++41-21-317 56 56
e-mail: lausanne@link.ch

LINK + Partner srl
Via Cimarosa 12/5
I-20149 Milano
Tel. ++39-02-481 65 02-3-7
Fax ++39-02-481 50 76

LINK qualitativ
Forschung und Beratung
Flurstrasse 30
CH-8048 Zürich
Tel. ++41-1-497 49 49
Fax ++41-1-497 49 99
e-mail: quali@link.ch

LINK – Forschung und Beratung. Europaweit.
LINK – Recherche et conseil. En Europe.
LINK – Research and Consulting. Accross Europe.

Esomar – European Society für Opinion and Marketing Research
SMS – Verband Schweizer Marketing- und Sozialforscher/SWISS INTERVIEW
BVM – Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V.
ADM – Arbeitskreis Deutscher Marktforschungsinstitute