

Olaf Heger, MA, Essen; Dipl.-Inf. Andre Stuer, Potsdam

# Mit überzeugten Mitarbeitern begeisterte Fahrgäste gewinnen

Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind Begriffe, die schon seit Jahren in ÖPNV-Unternehmen intensiv diskutiert und bearbeitet werden. Aktueller Trend in deutschen Unternehmen ist es allerdings, auf das Thema Kundenbegeisterung zu setzen. Wobei das Wort Begeisterung bei manchen Menschen Irritation auslöst: *Reicht es denn nicht, wenn wir unsere Kunden zufrieden stellen, muss es denn gleich Begeisterung sein?* Die Frage ist nicht unberechtigt, denn der Gebrauch von Superlativen löst im deutschen Sprachraum häufig zwiespältige Gefühle aus.

Das Thema Begeisterung steht für die Strategie, das Verkehrsunternehmen konsequent auf das Prinzip der Weiterempfehlung durch eigene Kunden auszurichten. Unternehmen, denen es gelungen ist, aus einem großen Teil ihrer Kundschaft begeisterte Kunden (*Promotoren*) zu machen, berichten nicht nur von einer gestiegenen Loyalität ihrer Kunden. Promotoren

- nutzen die Dienstleistung häufiger und gehen eher längerfristig bindende Verträge ein (zum Beispiel Abonnements),
- empfehlen „ihr“ Verkehrsunternehmen aktiv weiter,
- reklamieren seltener und senken dadurch Servicekosten,

- nutzen – weil sie eher positiv engagiert sind – die Möglichkeit Verbesserungen vorzuschlagen. Dadurch kann sich das Unternehmen auf die Dinge konzentrieren, die dem Kunden wirklich wichtig sind. Aktivitäten, die dem Kunden nicht wichtig sind, können eingespart werden. Vertriebskosten sinken damit.

Wer aus seinen Kunden Promotoren machen will, die für das eigene Unternehmen aktiv werben, dem wird es nicht reichen, seine Kunden „nur“ zufrieden zu stellen – da darf es schon ein bisschen mehr „Begeisterung“ sein.

Um diese Ziele zu erreichen ist die Investition in Trainings für Mitarbeiter an den Schnittstellen zum Kunden meist nur ein erster Schritt. Häufig liegen viel größere Chancen in der Veränderung von Strategien, Prozessen und Einstellungen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor sind dabei die Führungskräfte.

## 50 Experten aus 15 Unternehmen befragt

In einer bundesweiten Telefon-Befragung hat das Beratungsunternehmen hs:results 50 Führungskräfte und Mitarbeiter aus 15 Verkehrsunternehmen zum Thema Kundenbe-



Heger

Stuer

### DIE AUTOREN

Olaf Heger, MA, (42) ist Mitinhaber des Beratungsunternehmens hs:result. Er hat Kommunikationswissenschaften studiert und ist seit 1994 als Spezialist für Veränderungsprojekte in Vertrieb und Kundenservice tätig.

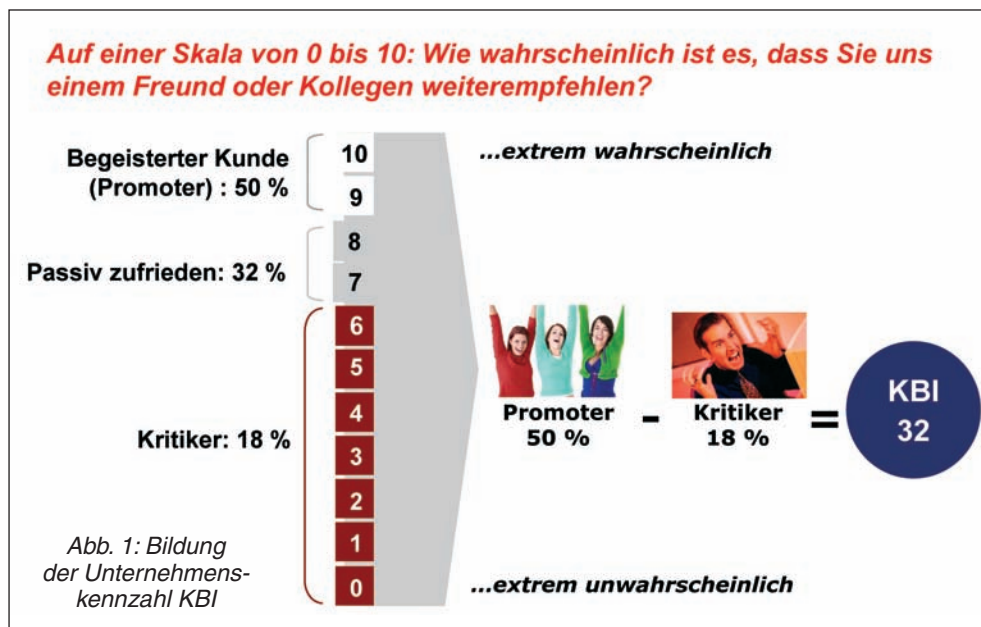
Dipl.-Inf. Andre Stuer (43) ist Mitinhaber des Beratungsunternehmens hs:result. Er arbeitet seit 1993 als Strategie- und Organisationsberater. Als Consultant bei verschiedenen Unternehmensberatungen hat er in internationalen Unternehmen Strategie- und Veränderungsprojekte geleitet.

geisterung interviewt. Dabei zeigte sich, dass die Befragten Handlungsbedarf nicht nur bei der Gewinnung von „Fans“ bei den Kunden sehen. Vordringlich scheinen es zunächst die eigenen Mitarbeiter zu sein, die von den Leistungen des Verkehrsunternehmens zu überzeugen sind. Denn nur 19 Prozent der Mitarbeiter empfehlen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit die Service-Leistungen und Produkte des eigenen Unternehmens weiter.

Eine Führungskraft wurde im Interview noch deutlicher: *Es gibt Stimmen bei uns im Hause, die sagen: wenn ich den ganzen Tag Bus fahre, werde ich mich doch nicht auch noch in meiner Freizeit da rein setzen.* Nach den Einschätzungen der Befragten stehen 36 Prozent der eigenen Mitarbeiter ihrem Unternehmen sehr kritisch gegenüber. Dieses Ergebnis legt nahe, sich zuerst auf die Einstellung der Mitarbeiter zu konzentrieren. Nur überzeugte Mitarbeiter können die Kunden dauerhaft für die Leistungen ihres Unternehmens gewinnen und sie zu Promotoren machen.

### Die kritischen Kunden überwiegen

Der Anteil von Kritikern unter den Kunden liegt nach Einschätzung der Befragten ähnlich hoch: 37 Prozent der Kunden zeigen eine hohe Wechselbereitschaft, reagieren sehr sensibel auf Preiserhöhungen, verursachen hohe Kosten durch Reklamationen und äußern sich gegenüber anderen potenziellen Kunden eher kritisch über die Dienstleistungen des Unternehmens.





Setzt man die ermittelten Werte von Kritikern und potenziellen Promotoren der Unternehmen in Beziehung, wird die aktuelle Kundensituation bei den Verkehrsunternehmen noch deutlicher.

## Negativer Kundenbegeisterungswert

In einem bewährten Verfahren der Messung von Kundenbegeisterung zieht man die Anzahl der Kritiker von der Anzahl der Promotoren ab und erhält damit eine Kennzahl (KBI – Kunden-Begeisterungs-Index), die sich mit denen anderer Unternehmen vergleichen lässt.

Die Einschätzung der befragten Experten der Verkehrsunternehmen geht davon aus, dass ein durchschnittlicher Wert von –34 Prozent für deutsche Verkehrsunternehmen realistisch ist. Um dieses Ergebnis in einen internationalen Vergleich zu stellen: Harley-Davidson misst bei seinen Kunden einen Wert von +81 Prozent. Wer argumentiert, dass der Vergleich zu einem Motorradhersteller hinkt, weil dieser natürlich ganz andere Möglichkeiten hat, sein Produkt emotional aufzuladen, den mag ein anderes Beispiel überzeugen: Das Ergebnis des Logistikunternehmens FedEx weist einen Wert von +56 Prozent auf.

## Erfolgsmessung dort, wo es zählt

Voraussetzung für die Erzeugung von Kundenbegeisterung ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, durch einen exzellenten Service einen entscheidenden Unterschied in der Wahrnehmung des Kunden erreichen zu können. Die oben genannten KBI-Werte wurden von Führungskräften und Mitarbeitern aus Verkehrsunternehmen antizipiert, die im täglichen Kundenkontakt stehen und ein gutes Gespür dafür haben, wie die Leistung ihres Unternehmens beim Kunden ankommt. Für sichere unternehmensbezogene Ergebnisse sollten die Kunden direkt befragt werden.

Die dazu bisher von Verkehrsunternehmen genutzten Instrumente, wie beispielsweise das Kundenbarometer, zeigen dabei Schwächen. Bis zu 90 Fragen während eines 45-minütigen Telefoninterviews – welcher Kunde nimmt mit Lust an einer so umfangreichen Befragung teil? Sinnvoller ist daher eine Erhebung, die sich vordringlich auf den zentralen KBI-Wert und die vom Kunden erachteten notwendigen Verbesserungsideen konzentriert. Damit lässt sich eine Befragung auf unter vier Minuten reduzieren und die Machquote deutlich steigern.

Was Verkehrsunternehmen aktuell interessieren sollte, ist der Status Quo: Wo steht das Unternehmen im Moment in der Gunst der Kunden? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde es tatsächlich weiterempfiehlt? Wie hoch ist der Wert bei den

wertvollsten Kunden, den Abonnenten? Und was ist zu tun, um die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung zu erhöhen?

## Befragungsergebnisse nachvollziehbar machen

Häufiger Kritikpunkt bei der Auswertung von Kundenzufriedenheitsbefragungen ist die mangelnde Durchlässigkeit der Ergebnisse im Unternehmen. Die Ergebnisse sind so komplex, dass sie in vielfältigen Power-Point-Präsentationen auf strategischer und Geschäftsführungsebene diskutiert werden und ohne methodisches Hintergrundwissen nicht nachvollzogen werden können.

Das führt dazu, dass in vielen Unternehmen die wichtigen Informationen über Stimmungen und Wünsche der Kunden nicht bei den Mitarbeitern in Vertrieb oder Kunden-Center ankommen.

Dabei ist es gerade für die Mitarbeiter wichtig zu wissen, was sie in der direkten Kommunikation mit den Kunden verbessern können. Dies erleichtert nicht nur den Mitarbeitern die Arbeit. Auch der Kunde spürt tatsächliche Veränderungen.

## Mit einer einzigen Frage Stand des Unternehmens erkennen

Einen konsequenten Weg gehen heute verschiedene Unternehmen, die sich nur auf eine Frage konzentrieren, die dem Kunden gestellt wird und daraus eine eindeutige Kennzahl (KBI) ableiten: *Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Leistungen unseres Un-*

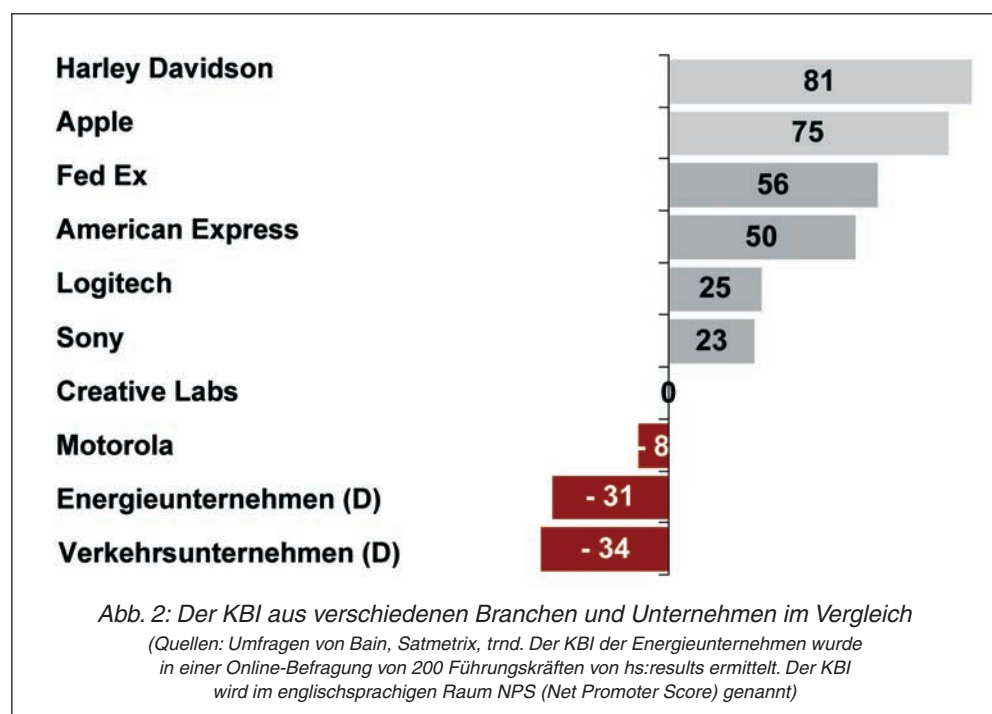
*ternehmens an Kollegen oder Freunde und Familie weiterempfehlen?* In den USA und Australien setzt bereits die Mehrzahl der großen Unternehmen auf diese Methode der Kundenbefragung, in Deutschland gibt es erst einige Vorreiter.

Verschiedene Verkehrsunternehmen stehen im Moment in den „Startlöchern“, um diese Form der Kundenbefragung einzuführen. Aufgrund der hohen Beteiligungsquote durch die Verkürzung des Befragungsaufwandes auf eine zentrale Frage entstehen Kostenvorteile und damit auch die Möglichkeit, monatlich die Veränderung der Kennzahl zu messen. Damit können die Erfolge von Veränderungen zeitnah überprüft und die getroffenen Maßnahmen weiter verbessert werden.

Kunden, die innerhalb der letzten vier Wochen Kontakt zum Unternehmen hatten, geben dazu neben ihrer Einschätzung zum KBI nur die Gründe für ihre Bewertung und ihre Vorschläge für Verbesserungen des Wertes an. Die Ergebnisse werden handlungsrelevant aufbereitet und den Mitarbeitern an den Kundenschnittstellen kommuniziert. Gemeinsam werden dann Maßnahmen zur Verbesserung geplant und umgesetzt. Der Erfolg lässt sich bereits in der nächsten Befragung messen.

## Momente der Wahrheit

Besonders spannend ist bei Verkehrsunternehmen die Möglichkeit, genau zu differenzieren, an welcher Stelle man Verbesserungen initiieren muss. Ist es der Fahrbetrieb, der den größten Veränderungsbedarf hat? Oder sind es die Mitarbeiter in der Telefonzentrale, dem Call-Center, oder die Vertriebsmitarbeiter im Kunden-Center? Punktgenau







## Hinterfragen Sie Ihre Kundenbefragungen

### Wie nützlich sind Ihre Ergebnisse?

- Werden die richtigen und wichtigen Kunden befragt?
- Wie viele Fragen werden gestellt? (Wie hoch ist die Motivation Ihrer Kunden bei 60-90 Fragen?)
- Sind es Ihre wichtigen Kunden, die sich die Zeit für die Beantwortung nehmen?
- Wofür werden die Befragungen durchgeführt?  
Zur Beruhigung und Bestätigung oder als Ansporn zu Veränderung?
- Ist die Befragung auf Ihr Unternehmen zugeschnitten oder von der Stange?
- Wie werden die Mitarbeiter mit den Ergebnissen vertraut gemacht?
- Lassen sich Ihre Ergebnisse als Benchmark nutzen?

Abb. 3: Wie nützlich sind die Ergebnisse einer Kundenbefragung?

## Mitarbeiter und Kunden zu Fans machen

### Die häufigsten Vorschläge der befragten Experten

#### Mitarbeiter überzeugen

- Mitarbeiter zu Überzeugungstätern machen
- Gute Leistungen würdigen und honorieren
- Motivation durch Einbeziehung in Entscheidungen
- Mehr Gespräche mit den Vorgesetzten
- Mitarbeiter brauchen Transparenz: Was bringen unsere Bemühungen?

#### Kunden begeistern

- mehr Transparenz in Produkten und der Produktgestaltung
- Attraktivere und ungewöhnlichere Werbung
- Dienstleistungsmentalität der Fahrer ausbauen
- Leistungen und Verbesserungen positiver darstellen
- Service optimieren, Aha-Effekte beim Kunden erzeugen

Abb. 4: Die Vorschläge der Experten aus dem ÖPNV  
(Quelle: Deutschlandweite telefonische Befragung von 50 Führungskräften und Mitarbeitern aus 15 Verkehrsunternehmen, Dezember 2008; hs:results)

lassen sich auch sehr kurzfristig Messungen durchführen. Großer Vorteil ist dabei vor allem für die Mitarbeiter: Erfolgreiche Veränderungen, die sie in ihrem Verhalten oder in ihrer Einstellung zum Kunden vornehmen, werden zeitnah durch aktuelle Zahlen dokumentiert. Standen bisher eher die kritischen Kundenaussagen durch Reklamationen im Mittelpunkt des Interesses, kommen jetzt auch die positiven Rückmeldungen durch den Kunden unmittelbar beim Mitarbeiter an.

Die Messung kann durch ein kurzes Interview direkt im Anschluss an die Dienstleistung, beispielsweise nach Verlassen des Kunden-Centers oder nach dem Aussteigen aus dem Verkehrsmittel erfolgen. Die zeitnahe Vorgehensweise hat noch einen weiteren Vorteil:

## Schnelle Deeskalation durch den Mitarbeiter

Im Falle großer Unzufriedenheit des Kunden bietet der Interviewer neben einer Erhebung der Gründe einen direkten Rückruf durch den Mitarbeiter an, der als letzter mit dem Kunden im persönlichen oder telefonischen Kontakt stand. Nur in Ausnahmefällen (zum Beispiel mangelnde Eignung des Mitarbeiters für Deeskalationsgespräche) wird das Telefonat von einem anderen Mitarbeiter oder einer Führungskraft geführt. Vorteile dieses Vorgehens:

- Die Ergebnisse der Befragung kommen sofort beim zuständigen Mitarbeiter an.
- Missverständnisse oder Ärger können zeitnah ausgeräumt werden.
- Mitarbeiter bekommen durch die erfolgreiche Deeskalation auch positive persönliche Rückmeldungen direkt vom Kunden.

Ein positiver Effekt entsteht nebenbei: Der Kunde erfährt durch die Befragung Wertschätzung. Erfahrungen zeigen, dass viele Kunden begeistert auf diese ungewohnte Aufmerksamkeit reagieren.

## Konsequente Ausrichtung auf das Prinzip Weiterempfehlung

Die größten Erfolge bei der Einführung des Prinzips der Weiterempfehlung durch den Kunden haben Unternehmen, die gleichzeitig ihre gesamte Aufmerksamkeit auf die Steigerung der KBI-Werte richten. Dazu gehört neben der Ausrichtung der Prozesse auf den KBI auch seine kontinuierliche Messung. Ziel ist es, die Auswertung so zu verfeinern, dass die Ergebnisse auf einzelne Fahrstrecken, Kunden-Center oder Teams im Call-Center zurechenbar sind. Konsequenter Weise sollte – in Abstimmung mit dem Sozialpartner – auch die Führung und Steuerung nach den neuen Werten erfolgen. Dazu gehören neben der Auszahlung von Tantiemen die Chancen auf Aufstiegsmöglichkeiten von Führungskräften, die sich erfolgreich am KBI orientieren. Mitarbeiter und Führungskräfte merken somit, dass es dem Unternehmen Ernst damit ist, den Kunden eindeutig in den Fokus seiner Überlegungen und Aufgaben zu stellen.

## Fazit

Die konsequente Orientierung am Kunden und an der Messung der Kundenbeziehung durch den Kunden-Begeisterungs-Index (KBI) wird es gerade Verkehrsunternehmen möglich machen, ihren eigenen Mehrwert darzustellen, zu steigern und sich in einem Markt mit zukünftig wachsendem Wettbewerb zu differenzieren.

Einen entscheidenden Unterschied zwischen unzufriedenen und begeisterten Kunden werden die Menschen machen, die die Dienstleistung Verkehr verkaufen und den Service dazu liefern. Diese Menschen an der Schnittstelle zum Kunden brauchen mehr denn je spezielle Unterstützung, Motivation, Vorbilder und Anreize, um einen begeisterten Job machen zu können.

## Fünf Thesen auf dem Weg zu begeisterten Kunden

Die zentralen Ergebnisse aus der Telefonbefragung von Führungskräften und Mitarbeitern aus 15 Verkehrsunternehmen:

1. *Erst die eigenen Mitarbeiter zu Fans machen.* Nur bei 19 Prozent der eigenen Mitarbeiter wird die Wahrscheinlichkeit als sehr hoch angesehen, dass sie die Leistungen des eigenen Unternehmens an Freunde und Familie weiterempfehlen.
2. *Die Anzahl der Promotoren unter den Kunden steigern.* 37 Prozent der eigenen Kunden werden von den Führungskräften der Verkehrsunternehmen als *Kritiker* des Unternehmens eingestuft. Nur drei Prozent werden als *Promotoren* gesehen, also als Kunden, die die Leistungen aktiv weiter empfehlen.
3. *Die Steigerung der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Verkehrsunternehmen ist eine Hauptaufgabe der kommenden Jahre.* 46 Prozent der Führungskräfte haben sich zum Ziel gesetzt, ihre eigenen Mitarbeiter emotional stärker an das Unternehmen zu binden.
4. *Transparentere Produkte.* Als Voraussetzung für die Verkaufserfolge der Mitarbeiter wünschen sich 33 Prozent der Befragten mehr Transparenz in den Produkten und der Produktgestaltung.
5. *Eine attraktivere Außendarstellung des Unternehmens.* Ein Viertel der Befragten wünscht sich mehr und unkonventionellere Werbung für das Unternehmen und für die Produkte.