

DIE MACHT DER KOMPLIMENTE

Werden Kunden nach positiven statt nach negativen Erfahrungen gefragt, steigen Zufriedenheit und Kaufbereitschaft, wie eine Reihe von Studien zeigt.

Die meisten Unternehmen nutzen Kundenbefragungen, um die Zufriedenheit zu messen, Verbesserungsbedarf zu identifizieren oder einfach als Ventil für verärgerte Kunden. Dieser Ansatz folgt einer pessimistischen, auf Probleme fokussierten Denkweise. „Kunden wurden dahingehend konditioniert, zu prüfen, ob etwas falsch ist“, sagt Sterling Bone, Associate Professor für Marketing an der Utah State Huntsman School of Business. Tatsächlich befasst sich die überwiegende Mehrheit der Forschungsarbeiten zum Thema Kundenservice mit der Bearbeitung von Reklamationen.

Während eines Bibelgesprächskreises vor fast einem Jahrzehnt sprach Bone über die Macht der Dankbarkeit. Er fragte sich, was passieren würde, wenn man dieses Gefühl zum Gegenstand von Kundenbefragungen machte; wenn die Kunden nicht gefragt würden, was schiefgegangen, sondern was gut gelaufen ist. Seitdem haben Bone und Kollegen daran gearbeitet, diese Idee zu erforschen, und sieben Studien veröffentlicht. Diese Arbeiten belegen, dass Unternehmen den Feedbackprozess

nicht nur als Chance nutzen sollten, ihren Kunden zuzuhören, sondern auch als Gelegenheit, die Kundenwahrnehmung subtil zu beeinflussen. Wenn sie die Bitte um Kundenfeedback mit der Frage nach einem Kompliment begannen (zum Beispiel „Was lief während Ihres Besuchs gut?“) berichteten die Leute nicht nur von größerer Zufriedenheit, auch die Wahrscheinlichkeit von Folgekäufen, der Umsatz und die Loyalität nahmen zu. Eine Umfrage mit „offenen, positiven Aufforderungen“ zu beginnen scheint ein einfacher, günstiger Weg zu sein, Kundenzufriedenheit und -umsatz zu erhöhen. „Die Leute sind glücklicher, wenn sie sich auf die positiven Dinge konzentrieren, doch die Unternehmen geben ihnen diese Chance nur selten“, sagt Bone.

32 PROZENT MEHR UMSATZ

Dies belegt eine der Studien, die in einer US-amerikanischen Einzelhandelskette durchgeführt wurde. Die Kunden, die zu Beginn einer Zufriedenheitsumfrage um ein Kompliment gebeten wurden, kauften 9 Prozent häufiger bei der Kette ein und gaben im Laufe des folgenden Jahres 8 Prozent mehr aus als Kunden, die ebenfalls an der Umfrage teilnah-

men, aber nicht um ein Kompliment gebeten wurden. Bei einer Umfrage im Rahmen einer anderen Studie bei einer B2B-Softwarefirma wurden die Benutzer von Testsoftware zu Beginn nach einem Feature gefragt, das sie besonders mochten. Diese Kunden gaben im Laufe des folgenden Jahres 32 Prozent mehr für die Produkte des Unternehmens aus als die Versuchspersonen, die nicht nach positiven Eindrücken gefragt worden waren. Auch bei weiteren Zufriedenheitskennzahlen erreichten Kunden, die um Komplimente gebeten wurden, in beiden Studien höhere Werte. Die Bitte um positives Feedback veranlasste selbst Kunden, die über schlechte Erfahrungen berichtet hatten, mehr auszugeben. „Offene, positive Aufforderungen helfen möglicherweise beim Umdeuten von Situationen mit weniger herausragender Kundenerfahrung“, schreiben die Autoren.

Die Wissenschaftler bieten mehrere mögliche Erklärungen für diese Ergebnisse. Psychologen wissen, dass das Gedächtnis formbar ist. Werden Kunden gebeten, über positive Erfahrungen zu berichten, sind die Erinnerungen an diese Ereignisse künftig präsenter und besser zugänglich. Die Gesamtwahrnehmung der Kunden wird verbessert. Auch ein anderer psychologischer Effekt kann eine Rolle spielen: Kognitive Dissonanz, also das Unbehagen, das Menschen empfinden, wenn sie widersprüchliche Überzeugungen haben, kann Kunden dazu bringen, seltener schlecht von einer Marke zu denken, wenn sie zuvor einen einzelnen Aspekt gelobt haben. „Wir loben, was wir mögen, und wir mögen, was wir loben“, sagt Hilary Hendricks, eine MBA-Studentin von der Brigham Young University, die an der Studie mitgearbeitet hat.

Ist eine solche Manipulation ethisch vertretbar? Die Forscher räumen ein, dass diese Bedenken weiter untersucht werden sollten, liefern aber auch Argumente für dieses Vorgehen. Erstens zeige die Forschung, dass Kunden derartige Manipulation selten als solche wahrnehmen. „Wahrscheinlich nehmen Kunden die gesteuerten Aufforderungen als aufrichtig wahr, vielleicht empfinden sie sie sogar als schmeichelhaft“, schreiben sie. Bone verweist außerdem auf

„ZUERST MÜSSEN SIE SELBST LIEBENSWEHT WERDEN“

Burke Powers leitete das Kundenfeedbackprogramm der Billigfluglinie JetBlue von 2009 bis 2011 (er kümmert sich heute um den Bereich People Analytics bei PayPal). Während seiner Zeit bei JetBlue setzte er Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung ein, um das Kundenverhalten zu steuern.

Wie hat JetBlue entdeckt, dass die Art des Feedbacks die Kundenwahrnehmung beeinflusst?

POWERS Als ich zu JetBlue kam, war soeben der CEO zurückgetreten. Wir konzentrierten uns darauf, das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen. Das Konzept des „Nudging“ (gezielte Beeinflussung des Verhaltens, ohne auf Gebote und Verbote zurückzugreifen - *Anm. d. Red.*) wurde gerade populär. Wir waren neugierig, wie wir die Wahrnehmung und das Verhalten der Kunden ändern könnten und wie sich unser Feedbackprogramm dafür nutzen ließe. An der Universität hatte ich von Kristen DeTiennes Arbeit über Kundenbefragungen und -wahrnehmung gehört. Durch Herumprobieren fanden wir heraus, dass es gut funktioniert, die Kunden um positive Erfahrungen zu bitten, nicht nur um Beschwerden.

Gab es Bedenken, dass die Kunden sich manipuliert fühlen könnten?

POWERS Wir haben darüber intensiv diskutiert. Es gibt viele psychologische Tricks, die Unternehmen nutzen können, um die Kundenwahrnehmung zu verändern. Wird damit nicht vernünftig umgegangen, werden sie das Vertrauen untergraben. Sie können die Wahrnehmung nur für eine gewisse Zeit verändern, irgendwann wird sie wieder die echte Erfahrung abbilden. Diese Tricks funktionieren nicht, wenn der Kundenservice dauerhaft schlecht ist. Sie können nicht erwarten, dass die Leute Sie plötzlich lieben, nur weil Sie die Worte auf Ihrem Feedbackformular ändern. Zuerst müssen Sie sich selbst liebenswert machen.

Wie finden Sie heraus, was nicht funktioniert und wie es sich verbessern lässt, wenn Sie Ihre Kunden nur auf das Positive ansprechen?

POWERS Bei einem erprobten Kundenfeedbackprogramm verlässt man sich nicht nur auf Feedbackformulare, um herauszufinden, was schiefläuft. Erkenntnisse über Verbesserungsmöglichkeiten sollten aus einer ganzen Reihe anderer Quellen stammen. Dazu gehören wissenschaftlich fundierte Umfragen, Datenanalysen und Social-Media-Auswertungen. Die Bitte um Feedback dient nicht nur dazu, die Stimmung der Kunden einzufangen. Sie soll ihnen auch das Gefühl geben, gehört zu werden, oder sie dazu bringen, sich an positive Aspekte ihrer Interaktion mit dem Unternehmen zu erinnern.



die psychologische Forschung zu den heilsamen Auswirkungen explizit ausgesprochener Dankbarkeit. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Bitte um Komplimente das Wohlbefinden der Kunden erhöhen könnte. Die Forscher argumentieren weiter, dass Unternehmen in der Methode weniger ein Mittel zur Manipulation der Kundenwahrnehmung sehen sollten als eine Möglichkeit, Beziehungen aufzubauen.

Die Wissenschaftler nennen mehrere Unternehmen, die im Rahmen ihrer Kundenfeedbackprogramme bereits Komplimente erbitten. Die Sandwichkette Subway hat neben den Kassen Schilder postiert, auf denen steht: „Wie sieht Ihr Sandwich aus? Genau richtig! Perfekt! Groß! Sagen Sie es mir - ich will es wissen!“ Eine Kette kirchlicher Krankenhäuser bittet die Patienten um Antwort auf die Frage: „Auf welche Weise wurden Sie von einem Krankenhausangestellten verwöhnt?“ Die Kontaktseite von JetBlue enthält einen Link für Kunden mit der Bitte, „ein Kompliment zu teilen“. Lonnie Mayne, der Präsident von InMoment - ein Unternehmen, das Erkenntnisse über Kunden sammelt und sich stark auf diese Forschung stützt - sagt: Wer diese Taktik anwendet, wird feststellen, dass ein positiver Kreislauf gegenseitiger Wertschätzung zwischen Kunde und Mitarbeiter entsteht. „Kunden sind nicht die Feinde“, sagt er. „Aber wenn sie nur nach Kritik gefragt werden, dann bekommen die Mitarbeiter auch nur Kritik zu hören - und nehmen diese Erfahrung mit in die nächste Kundeninteraktion.“

Mayne argumentiert, dass Unternehmen positive Antworten nutzen können, um die Qualität zu verbessern, indem sie den Fokus von „Landminen“ (die unvermeidlichen Beschwerden) auf „Goldminen“ (Aspekte, bei denen die Marke überzeugt) verlagern.

MANIPULATION LOHNT SICH NICHT

Trotzdem betont Kristen DeTienne, Professorin an der Marriott School of Management der Brigham Young University und Koautorin mehrerer der sieben Studien, dass noch mehr Forschung erforderlich ist. Ungeklärt ist zum Beispiel, ob die Bitte um ein Kompliment nach einer extrem schlechten Erfahrung (etwa einem medizinischen Behandlungsfehler) oder bei sehr sensiblen Angelegenheiten nicht das Gegenteil bewirkt und die Kunden verärgert. „Wir wollen sicher nicht gefragt werden, welche Elemente einer Trauerfeier uns besonders gefallen haben“, sagt sie.

DeTienne warnt auch davor, dass zu penetrantes Werben um positives Feedback negativ gesehen werden könnte. Sie verweist auf ein in Ontario stationiertes Team der Fluggesellschaft Delta Air Lines. Es verteilte an die Fluggäste Karten mit der Aufschrift „We strive for five“ (etwa: „Wir streben nach fünf Punkten“ - *Anm. d. Red.*). Sie baten bei der Zufriedenheitsumfrage explizit um volle fünf Punkte. Antworten derart zu steuern ist etwa im Gesundheitswesen besonders bedenklich, da die Wahrnehmung der Pflegequalität durch die Patienten oft verwendet wird, um die Höhe der staatlichen Förderung zu be-

stimmen. Vorbildliche Unternehmen, sagt DeTienne, weisen ihre Mitarbeiter darauf hin, dass jeglicher Versuch, Kundenreaktionen zu beeinflussen, zur fristlosen Kündigung führt.

Die größte Sorge der Autoren ist daher, dass einzelne Manager ihre Forschungsergebnisse verwenden könnten, um die Kundenzufriedenheitswerte zu pushen, eine Kennzahl, die oft Element der leistungsbezogenen Vergütung ist. In ihren Studien stieg der Net Promoter Score nach der Bitte um ein Kompliment um bis zu 15 Prozent, die Kaufabsicht nahm um bis zu 25 Prozent zu. Würden Manager ganze Umfragen auf positive Erfahrungen hin ausrichten, könnte der so manipulierte Aufwärtstrend als tatsächliche Verbesserung des Kundenservices fehlinterpretiert werden. Die Forscher empfehlen, dass Unternehmen ihre ursprünglichen Umfragen einer Kontrollgruppe von Kunden weiterhin anbieten, damit reale Servicetrends nicht verdeckt werden.

Schließlich weisen die Wissenschaftler darauf hin, dass die Vorteile, die sich aus der Bitte um Komplimente ergeben, mit einem grundsätzlich sehr guten Service kombiniert werden müssen. „Wir glauben nicht, dass die Methode bei einem schlecht geführten Unternehmen funktionieren würde“, sagt DeTienne. „Das allein wird es nicht retten.“

© HBP 2017

Über die Forschung: Sterling A. Bone et al.: „Mere Measurement Plus“: How Solicitation of Open-Ended Positive Feedback Influences Customer Purchase Behavior, *Journal of Marketing Research*, 2016.

WORT DES MONATS

SADVERTISING

Werbespots, die auf die Tränendrüse drücken, sind seit einiger Zeit auch in Deutschland Trend in der Werbeindustrie. Sie beschwören Emotionen wie Traurigkeit oder Wehmut herauf, die die Verbindung zur Marke stärken und die Verbreitung in sozialen Netzwerken erhöhen sollen. Die bekannteste Sadvertising-Kampagne launchte wohl Edeka 2015: Im Weihnachtsclip „Heimkommen“ inszeniert ein einsamer alter Mann seine eigene Beerdigung, um seine Familie wiederzusehen.