

## „Fokus Kundenzufriedenheit 2010“

– 2hm Abstract –

**Wie erheben und handhaben deutsche Unternehmen  
die Zufriedenheit Ihrer Kunden?**

**Welche Unternehmen profitieren am stärksten?**



### Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der Unternehmensbefragung 2010

**Herausgeber:**

2hm & Associates GmbH  
Breidenbacherstraße 8-10  
55116 Mainz

[www.2hm.com](http://www.2hm.com)

**Ihr Ansprechpartner:**

Mathias Jahn  
– Head of CRM –

2hm & Associates GmbH  
Telefon: +49 61.31-37.16.60  
Telefax: +49 61.31-37.16.50  
Mobil: +49 172-59.81.98.6  
E-Mail: [jahn@2hm.com](mailto:jahn@2hm.com)

## Zusammenfassung

Die Kundenzufriedenheitsanalyse gehört zu den wirksamsten Instrumenten für die Sicherung des dauerhaften wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens.

Handlungsorientiert konzipiert, richtig umgesetzt und vollständig im CRM integriert bietet sie enormes Potenzial um den wirtschaftlichen Erfolg – gerade in schwierigen Zeiten – abzusichern. Als kontinuierliches und nachhaltiges Monitoring- und Veränderungsinstrument ist die Kundenzufriedenheitsanalyse aus den Schuhen eines reinen Messinstrumentes längst herausgewachsen.

Wirksamkeit erfordert jedoch ein solides Fundament in der Messung, Durchführung und Analyse der Kundenzufriedenheit. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass gerade Unternehmen, die ihre Kundenzufriedenheit professionell erheben und systematisch verbessern, am stärksten von ihrer aktuellen Kundenzufriedenheitsanalyse profitieren.

Die Erfahrungen dieser „Profis“ zeigen auch: Ein kunden- und handlungsorientiertes Vorgehen bei Planung und Konzeption sowie eine professionelle Durchführung anhand eines validen und konsistenten Fragebogens sind notwendige Voraussetzungen, reichen alleine jedoch noch nicht aus. Für die nachhaltige Wirksamkeit ist es wichtig, zielgerichtet Handlungsempfehlungen abzuleiten, diese systematisch an allen relevanten Kundenkontaktpunkten umzusetzen und den Erfolg dieser Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen.

### 1. Hintergrund: Status Kundenzufriedenheitsanalysen in deutschen Unternehmen

Bereits seit den 1980er Jahren hat sich in deutschen Unternehmen die Auffassung durchgesetzt, dass die Bindung bestehender Kunden profitabler ist als die reine Konzentration auf das Neukundengeschäft. Folglich setzen Unternehmen auch Kundenzufriedenheitsanalysen ein, um die Qualität ihrer Kundenbeziehungen zu messen und zu verbessern.

Doch wie sieht die Realität in deutschen Unternehmen aus: Wie gehen Unternehmen an das Thema Kundenzufriedenheit heran? Welchen Nutzen und welche Ziele verfolgen sie konkret? Wie sollten Kundenzufriedenheitsanalysen heutzutage aufgesetzt sein und ihre Ergebnisse genutzt werden, damit die Unternehmen besonders von ihr profitieren?

Um diese Fragen zu beantworten hat 2hm & Associates in Kooperation mit der Wiesbaden Business School im Jahr 2009/2010 insgesamt 439 deutsche Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern kontaktiert und leitende Angestellte, Vorstandsmitglieder oder Mitglieder der Geschäftsführung befragt.

Ein erstes Ergebnis war: 23% der kontaktierten Unternehmen führen überhaupt keine Kundenzufriedenheitsanalysen durch.

Die Ergebnisse basieren somit auf einer Stichprobe von 336 Unternehmen und repräsentieren etwa 3,8 Mio. Kunden, die hinsichtlich Ihrer Zufriedenheit befragt werden. Dies entspricht durchschnittlich etwa 44% des Kundenstamms der befragten Unternehmen.

## **2. Zufriedenheit der Unternehmen: Verbesserungspotenziale in jedem zweiten Fall**

Die Ergebnisse zeigen, dass Kundenzufriedenheitsanalysen einen hohen Stellenwert genießen. Von der Arbeit mit den Ergebnissen versprechen sich fast alle befragten Unternehmen (90%), die Zufriedenheit ihrer Kunden nachhaltig zu erhöhen und sie dadurch dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

Über eine höhere Kundenloyalität hinaus werden ein positiveres Unternehmensimage (81%) sowie eine höhere Preisbereitschaft (57%) als unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für das Unternehmen angestrebt.

Fragt man die Unternehmen jedoch, wie zufrieden sie mit ihrer aktuellen Kundenzufriedenheitsanalyse sind, so wird deutlich, dass diese Erwartungen in der Praxis nur bedingt erfüllt werden:

- ▶ 47% der Unternehmen, die Kundenzufriedenheitsanalysen durchführen, geben an, dass sich durch die Nutzung ihrer Untersuchungsergebnisse die Leistung des Unternehmens „stark“ oder „sehr stark“ verbessert habe.
- ▶ Knapp die Hälfte (49%) der Befragten ist mit der aktuellen Untersuchung „sehr“ bzw. „vollkommen zufrieden“. Verbesserungspotenzial würde demnach bei ca. 50% der Unternehmen bestehen.
- ▶ Als Gründe für Unzufriedenheit werden oft ein inkonsistenter, zu wenig objektiver Fragebogen, ein zu unsystematisches Vorgehen und das inkonsequente Ableiten von Maßnahmen angeführt.

- ▶ Es macht einen erheblichen Unterschied, ob die Unternehmen ihre Kundenzufriedenheitsanalyse selbst durchführen, oder ob sie einen externen Partner beauftragen: Mehr als die Hälfte der Unternehmen (57%), die einen externen Partner beauftragen, sind „sehr“ bzw. „vollkommen zufrieden“ mit der aktuellen Kundenzufriedenheitsuntersuchung. 54% sehen zudem durch die Nutzung der Ergebnisse die Leistung ihres Unternehmens als „stark“ oder „sehr stark verbessert“ an. Im Gegensatz dazu äußern sich lediglich 36% der Unternehmen, die keine externe Unterstützung in Anspruch nehmen, als „sehr“ bzw. „vollkommen zufrieden“ mit der Untersuchung. Und nur 39% bewerten die Unternehmensleistung hier als „stark“ oder „sehr stark verbessert“.

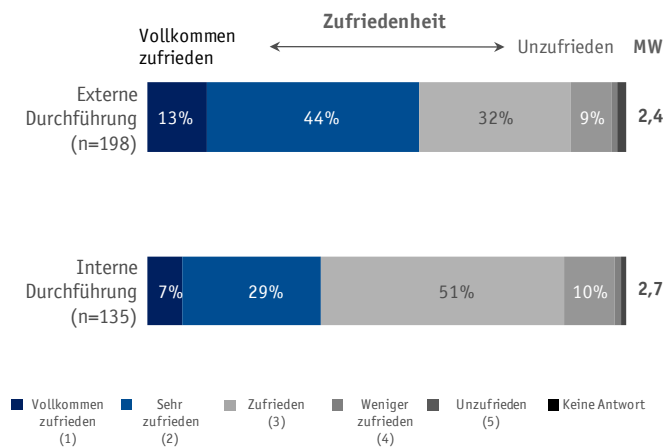


Abbildung 1: Gesamtzufriedenheit mit der aktuellen Untersuchung zur Kundenzufriedenheit

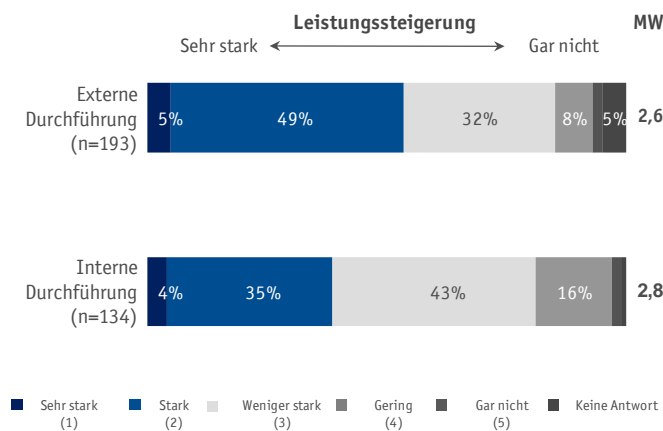


Abbildung 2: Verbesserung der Unternehmensleistung durch Nutzung/Arbeit mit den Ergebnissen

### 3. Zentrale Erfolgsfaktoren für Zufriedenheit: Professionelle Erhebung, systematische Ableitung von Handlungsempfehlungen und breit angelegte Umsetzung in der Organisation

Auf Basis dieser Erkenntnisse wollte 2hm & Associates GmbH wissen, welches die entscheidenden Erfolgsfaktoren von Kundenzufriedenheitsanalysen sind: Worin unterscheiden sich besonders zufriedene Unternehmen von anderen Unternehmen? Aus den Antworten der befragten Unternehmen haben sich folgende Kriterien herauskristallisiert, die mit darüber entscheiden, ob eine Kundenzufriedenheitsanalyse auch tatsächlich zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg führt:

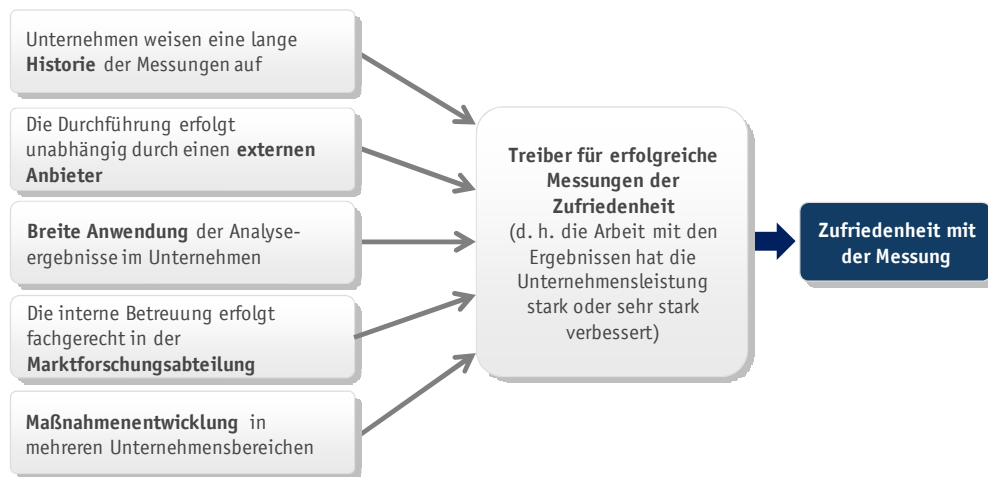


Abbildung 3: Erfolgsfaktoren für die Messung von Kundenzufriedenheit

Ein übergreifender Erfolgsfaktor stellt zunächst die Erfahrung des Unternehmens mit der Messung von Kundenzufriedenheitsanalysen dar. Je länger sich Unternehmen mit der Messung der Zufriedenheit beschäftigen, desto höheren Nutzen ziehen sie aus den Ergebnissen. Die Messung alleine reicht jedoch nicht aus. Ihre Wirkung können Kundenzufriedenheitsanalysen erst dann vollständig entfalten, wenn auf Basis der Ergebnisse konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet und umfassend zielgerichtete Verbesserungsmaßnahmen in den relevanten Bereichen umgesetzt werden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der Einbezug der gesamten Wertschöpfungskette im Unternehmen, sprich die Anzahl der Bereiche, die mit den Ergebnissen arbeiten.

Die interne Marktforschungsabteilung dient dabei als zentrale Schnittstelle im Unternehmen und stellt die notwendige Analytik für zielgerichtete Verbesserungsmaßnahmen bereit. Idealerweise erfolgt die Betreuung der Untersuchung in Zusammenarbeit mit einem externen Partner.

#### 4. Handhabung in der Praxis: „Kundenzufriedenheits-Profis“ haben den größten Nutzen

Diese Faktoren werden in der Praxis durch die befragten Unternehmen jedoch unterschiedlich gehandhabt. Insgesamt lassen sich aus unserer Unternehmerbefragung vier trennscharfe Gruppen von Unternehmen identifizieren, die jeweils über unterschiedliche Erfahrung verfügen und dementsprechend an ihre eigene Kundenzufriedenheitsanalyse herangehen. Gleichzeitig äußern sich die Unternehmen in den einzelnen Gruppen in unterschiedlichem Maße als zufrieden mit ihrer Kundenzufriedenheitsanalyse insgesamt wie auch mit der Leistungssteigerung durch die Nutzung ihrer Ergebnisse.

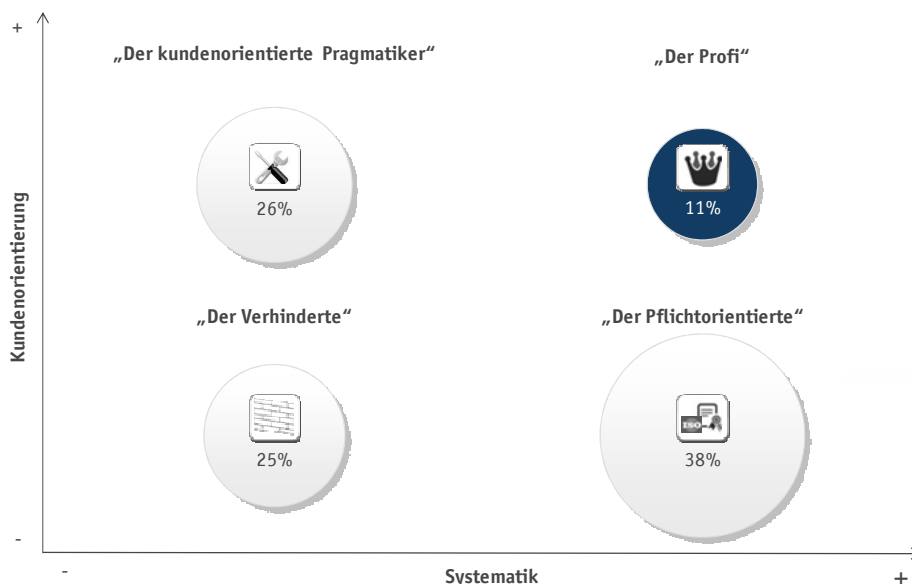


Abbildung 4: Gruppen von Unternehmen nach Handhabung und Bewertung ihrer Kundenzufriedenheitsanalyse

#### Diese vier Gruppen lassen sich beschreiben wie folgt:

- Die erste Gruppe, die **„Verhinderten“** macht ca. ein Viertel (25%) der befragten Unternehmen aus. Kundenzufriedenheitsbefragungen werden aus Kostengründen nicht durchgeführt, da die Ressourcen fehlen oder weil das Thema strategisch (noch) nicht im Fokus steht. Solche Unternehmen sind vor allem im verarbeitenden Gewerbe tätig.
- Unter den sogenannten **„Pflichtorientierten“** (38% der befragten Unternehmen) ist sowohl die Zufriedenheit mit der Kundenzufriedenheit wie auch die Einschätzung der Leistungssteigerung von allen Gruppen am geringsten: 58% sind wenig oder unzufrieden mit ihrer Kundenzufriedenheitsanalyse, lediglich 37% der Unternehmen glauben, stark oder sehr stark von ihr zu profitieren. Befragungen werden im Durchschnitt alle anderthalb Jahre und meist in schriftlicher Form (E-Mail, Online- und klassische Befragungen) durchgeführt.

Die Einhaltung und Überwachung von Qualitätsstandards – z.B. im Rahmen einer ISO-Zertifizierung – steht dabei als Zielsetzung im Vordergrund. Zielgruppe sind vergleichsweise häufig Kunden aus dem B2B-Bereich. Unternehmen aus dieser Gruppe gehören tendenziell häufiger zu den Branchen Maschinenbau, Verkehr/Logistik und Gesundheits-/Sozialwesen und verfügen über die geringste Erfahrung mit Kundenzufriedenheitsanalysen (Ø 8,2 Jahre).

- c) Bei den **„kundenorientierten Pragmatikern“** (26% der befragten Unternehmen) rückt der Kunde stärker in den Mittelpunkt. „Customer Care/CRM“ (66%) und Optimierung des Beschwerdemanagements (56%) werden überdurchschnittlich häufig als Ziel genannt. Insgesamt äußert sich die Hälfte der Unternehmen (50%) aus dieser Gruppe als „sehr“ oder „vollkommen zufrieden“ mit ihrer Kundenzufriedenheitsanalyse. 54% bescheinigen dem Unternehmen starke oder sehr starke Leistungsverbesserungen infolge der Arbeit mit den Ergebnissen.

Klassische Zufriedenheitsbefragungen werden häufig von einer Auswertung vorliegender Beschwerden flankiert. Maßnahmen werden zwar abgeleitet, sind aber weniger zielgerichtet, da sie meist nicht an der Handlungsabsicht der Kunden (Weiterempfehlung, Wiederkauf, Cross-Selling) ausgerichtet sind. Zu dieser Gruppe zählen häufig Handelsunternehmen und Automobilzulieferer, die schon über längere Erfahrung mit Kundenzufriedenheitsanalysen (Ø 10,5 Jahre) verfügen.

- d) Zu den **„Profis“** (11% der befragten Unternehmen) zählen in der Regel solche Unternehmen, die einen kundenorientierten Untersuchungsansatz mit notwendigen Analysen für „klassische Marktforschungszwecke“ kombinieren. Unternehmen aus dieser Gruppe sind zugleich am ehesten vom Nutzen ihrer Kundenzufriedenheitsanalyse überzeugt: 79% von ihnen glauben, dass das Unternehmen von der Kundenzufriedenheitsuntersuchung stark oder sehr stark profitiert. 72% der „Profis“ äußern sich folglich auch als „sehr“ oder gar als „vollkommen zufrieden“ mit dem Instrument.

Die Befragung wird in erster Linie als „Customer Care/CRM“-Instrument verwendet (63%) und integriert Elemente eines „Beschwerdemanagements“ (54%). Gleichzeitig dient sie aber auch „klassischen Marktforschungszwecken“ (74%), jedoch seltener für das Qualitätsmanagement (44%).

Vor allem Unternehmen aus den Branchen Information & Kommunikation/Medien, Finanzdienstleister, Automobilhersteller und Energieversorger verfolgen einen derartigen Ansatz. Im Vergleich zu anderen Branchen werden in überproportionaler Weise Kunden aus dem B2C-Bereich befragt, diese aber häufiger und vermehrt auch unterjährig.

In knapp drei von vier Kundenzufriedenheitsanalysen ist das Telefon das bevorzugte Kontakt- und Befragungsinstrument. In allen Fällen ist eine interne Marktforschungsabteilung für die Koordination und Betreuung der Untersuchung verantwortlich. Diese holt sich in 84% der Fälle Unterstützung durch externe Berater.

Mit den Ergebnissen arbeiten deutlich mehr Abteilungen (Ø 4 bis 5) als dies in anderen Unternehmen der Fall ist. Knapp jedes vierte (24%) Unternehmen aus der Gruppe der „Profis“ visualisiert und berichtet die Ergebnisse in Form eines dynamischen Webreportings.

## **5. Schlussfolgerungen und Implikationen für eine professionelle Nutzung des Erfolgsfaktors Kundenzufriedenheit**

Die Ergebnisse zeigen, dass eine Reihe von Unternehmen die Chancen von Kundenzufriedenheitsanalysen schon sehr gut nutzen. Es gibt aber noch viele Unternehmen, die das riesige Potenzial noch effektiver und leistungssteigernder ausschöpfen könnten.

Die Erfahrungswerte und Vorgehensweisen, mit denen „Profis“ an die Kundenzufriedenheit herangehen, liefern wertvolle Hinweise, wie sich Kundenzufriedenheitsanalysen professionell konzipieren und durchführen lassen, und wie ihre Ergebnisse systematisch analysiert und zielgerichtet umgesetzt werden können:

### **Professionelle Konzeption und hohe Relevanz im Unternehmen:**

- ▶ Die Zieldefinition der Untersuchung steht in Einklang mit den definierten Inhalten.
- ▶ Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität/-bindung bildet das Kernstück.
- ▶ Beschwerdemanagement stellt einen integralen Bestandteil dar.
- ▶ Kundenzufriedenheitsanalysen sind direkt auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene verankert, was die strategische Bedeutung der Kundenzufriedenheit hervorhebt.
- ▶ Kundenzufriedenheitsanalysen sind Bestandteil des Vergütungssystems (extrinsischer Anreiz). Mögliche fehlende intrinsische Anreize können damit kompensiert werden.

- ▶ Die Ziele der Studie sind vorab abteilungsübergreifend definiert. Die Verantwortlichen aus einzelnen Abteilungen werden von Anfang an involviert und sind somit auch verantwortlich für die spätere Umsetzung von Handlungsempfehlungen.

### **Professionelle und kundenorientierte Durchführung:**

- ▶ Ergänzende Erhebungsmethoden werden vor-/nachgelagert oder flankierend eingesetzt, z.B.:
  - ▶ Explorative Voruntersuchungen, um konkrete Ausgestaltungen der Kundenzufriedenheitsbefragungen vornehmen zu können.
  - ▶ Nachgelagerte Mystery-Analysen, um die Umsetzung von Prozess-Standards und Maßnahmen in Vertrieb und Kundenbetreuung objektiv kontrollieren zu können.
- ▶ Die Auswertung von Beschwerdefällen wird als Grundlage genommen, um Best Practice Ansätze zu erarbeiten.
- ▶ Die Feldarbeit wird professionell in Zusammenarbeit mit externen Partnern durchgeführt.
- ▶ Die Befragung selbst wird genutzt, um dem Befragten ein positives Erlebnis zu verschaffen.
- ▶ Der Anlass und die Befragung selbst liegen zeitlich nicht zu weit auseinander.
- ▶ Beim Befragungsumfang wird ein „optimaler Kompromiss“ aus Prozesssicht (vollständige, aber zeitaufwendige Erhebung der Kundenkontaktpunkte) und Customer Care-Gedanke (kundenorientierte, aber kürzere Befragung) gefunden.
- ▶ Kontinuierliche oder anlassbezogene Befragungen dienen auch dazu, den Kundenkontakt zu vertiefen, hohe Kundennähe zu demonstrieren und Anregungen und Beschwerden von Kunden zeitnah zu erfassen und zu bearbeiten.

### **Systematische und effiziente Analysen:**

- ▶ Die Befragungsinhalte werden vorab mit allen verantwortlichen Abteilungen abgestimmt.
- ▶ Die Inhalte bilden möglichst alle relevanten Kundenkontaktpunkte ab und werden so abgefragt, dass bei Maßnahmenplanung und -umsetzung eindeutige Verantwortlichkeiten zugewiesen sind.
- ▶ Externe Benchmarkvergleiche, aber auch Längsschnittvergleiche werden bereits beim Aufsetzen der Studie mit berücksichtigt, so dass Maßnahmen später entsprechend priorisiert werden können.
- ▶ Interne Benchmarkvergleiche werden zur Mitarbeitermotivation und Ableitung von Best Practice-Ansätzen mit integriert.

## Zielgerichtete und effiziente Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen:

- ▶ Die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist auf die Handlungsabsicht (Weiterempfehlung, Wiederkauf, Cross- und Upselling) der Kunden ausgerichtet.
- ▶ Intern vorhandenes Marktforschungs-Know-how und die Zusammenarbeit mit externen Beratern bei Auswertung, Datenanalyse und Veränderung stellen sicher, dass objektive, d.h. evidenzbasierte Maßnahmen, abgeleitet werden.
- ▶ Die Maßnahmen setzen systematisch am direkten Kundenerlebnis (Customer Touch Points) an.
- ▶ Abteilungen mit unmittelbarem Kundenkontakt profitieren von der Nutzung sogenannter „Individualfeedbacks“, bei denen die Bewertungen auf Einzellebene und im „O-Ton“ der Kunden berichtet werden.
- ▶ Durch bereichsübergreifende Nutzung der Ergebnisse wird die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen einbezogen.
- ▶ Kundenzufriedenheitsanalysen werden vom Marketing systematisch für die Öffentlichkeitsarbeit und zur Unternehmenskommunikation verwendet.
- ▶ Die Geschäftsführung formuliert die strategische Bedeutung der Kundenzufriedenheitsuntersuchung und fördert die aktive und konkrete Verbesserung der Kundenorientierung (z.B. über Einbezug relevanter KPIs für die Balanced Scorecard und entsprechender Zielvereinbarungen).
- ▶ Neben dem inhaltlichen Beitrag im Rahmen der Befragung wird ein moderierender, externer Partner für die Umsetzung der Maßnahmen eingebunden und am Umsetzungserfolg seiner Empfehlungen gemessen.
- ▶ Die Wirksamkeit der entwickelten Verbesserungsmaßnahmen wird mit Monitoringinstrumenten ständig überprüft.

**2hm & Associates GmbH,**  
Breidenbacherstrasse 8-10,  
55116 Mainz, Germany

[www.2hm.com](http://www.2hm.com)

### Ihr Ansprechpartner:

Mathias Jahn  
Head of CRM

Telephone +49 61.31-37.16.60  
Telefax: +49-61.31-37.16.50  
Mobil: +49 172.59.81.98.6

E-Mail: [jahn@2hm.com](mailto:jahn@2hm.com)

### Den vollständigen Ergebnisbericht:

... finden Sie unter [www.2hm.com](http://www.2hm.com)

in unserem Download-Bereich  
(Registrierung erforderlich)



### Wir über uns:

2hm & Associates steht für Research. Consulting. Implementation. Als international tätige, inhabergeführte Strategie- und Managementberatung stehen wir seit mehr als 10 Jahren für Qualität, Partnerschaftlichkeit und Engagement für den Erfolg unserer Kunden. Branchenübergreifend vertrauen uns Unternehmen und Unternehmer und nutzen 2hm für die Lösung von Aufgaben rund um die Themen Customer und Human Relationship Management, Produktmanagement, Preismanagement, Markenmanagement sowie Vertrieboptimierung und Marketing-Controlling.