Leitfaden zur Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit bei Consumer Electronics

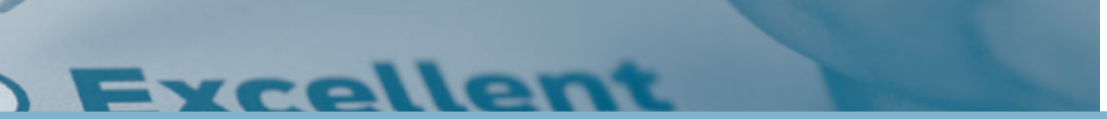
- Ergebnisse einer repräsentativen Verbraucher-befragung
- Analyse und Messung der Kundenzufriedenheit
- Usability- und User Experience Tests
- Social Media Analyse
- Kundenfeedback Management
- Best Practice Beispiele

BITKOM

Impressum

Herausgeber:	BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. Albrechtstraße 10 A 10117 Berlin-Mitte Tel.: 030.27576-0 Fax: 030.27576-400 bitkom@bitkom.org www.bitkom.org
Ansprechpartner:	Michael Schidlack Tel.: 030.27576-232 m.schidlack@bitkom.org
Verantwortliches BITKOM-Gremium:	AK Customer Satisfaction
Autoren:	Siehe Seite 34
Redaktionsleitung:	Jan Gottstein (DTAG), Vorsitzender des AK Customer Satisfaction, Fachbereich Consumer Electronics bei BITKOM
Redaktion:	Michael Schidlack (BITKOM), Arbeitskreis Customer Satisfaction
Redaktionsassistenz:	Biliana Schönberg (BITKOM)
Gestaltung / Layout:	Design Bureau kokliko / Anna Müller-Rosenberger (BITKOM)
Copyright:	BITKOM 2010
Bildnachweis:	istockphoto.com

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im BITKOM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim BITKOM.



Leitfaden zur Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit bei Consumer Electronics

- Ergebnisse einer repräsentativen Verbraucher-befragung
- Analyse und Messung der Kundenzufriedenheit
- Usability- und User Experience Tests
- Social Media Analyse
- Kundenfeedback Management
- Best Practice Beispiele

BITKOM

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 4

1 Einführung 5
Kundenorientierung und -zufriedenheit in Deutschland: Erfahrungen, Stand und Bedeutung 5
Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer und Dipl.-Kfm. Andreas Munzel, Ludwig-Maximilians-Universität München
Die Erfolgskette: Von Kundenorientierung über Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zum ökonomischen Erfolg 5
Ausblick: Zukünftige Herausforderungen an Forschung und Praxis 6

2 Kundenzufriedenheit bei Consumer Electronics 9
Ergebnisse einer repräsentativen Verbraucherbefragung von TNS Infratest 9
Robert A. Wieland, Geschäftsführer TNS Infratest GmbH; Oliver Janssen, Director Technology Sector, TNS Infratest GmbH
Studiensteckbrief 9
Kaufort 9
Zufriedenheit mit Beratung und Informationen 10
Produktzufriedenheit 11
Bedeutung Mund-zu-Mund-Propaganda 12
Fazit 13

3 Analyse, Messung und Management der Kundenzufriedenheit 14
3.1 TOUCHPOINTANALYSEN 14
Wolfgang Schweiger, Geschäftsführer Gfk Trustmark; Johann Laut, Leiter der Kundenforschung GfK Trustmark
Die Idee dahinter 14
„Top down“ und „bottom up“ Touchpointanalysen 14
„Top down“ Touchpointanalysen: Optimierung des ROI aus dem Touchpoint-Mix 15
„Bottom up“Touchpointanalysen: Der Dialog mit Kunden 15
Das Unternehmen wird zum adaptiven System 16
3.2 Kundenbindungsmessung 16
Robert A. Wieland, Geschäftsführer TNS Infratest GmbH; Oliver Janssen, Director Technology Sector, TNS Infratest GmbH
Geschäftserfolg langfristig sichern: Über die Messung von Kundenbeziehungen zu kundenorientiertem Handeln 16
Die Umsetzung: Kundenbindungsmessung 17
Der Fragebogen: Was soll gefragt werden? 17
Die Stichprobe: Wer soll befragt werden? 18
Zeitverlauf: Wie oft soll befragt werden? 19
Methode: Wie soll befragt werden? 19
Analyse und Ableitungen: Was habe ich jetzt davon? 19
Abschluss 20

4 Usability- und User Experience-Testing 21
Tim Bosenick Geschäftsführer der SirValUse Consulting GmbH
Usability und User Experience sind wichtig – gerade im Consumer Electronics-Bereich 22
User Experience Testing: Je früher desto besser – um teure Fehlentwicklungen zu vermeiden 23

5 Social Media Analyse 25
Dr. Benedikt Köhler, Director Digital Strategy & Research bei der ethority GmbH & Co.KG
Was ist Social Media? 25
Gespräche in Social Media 25
Tipps für die ersten eigenen Schritte in Social Media 27

6 Kundenfeedback Management 28
Jan Gottstein, Leiter Messsysteme Qualität und Kundenzufriedenheit T-Home der Deutschen Telekom AG
Kundenfeedback systematisieren 28
Nutzung Kundenfeedback sicher stellen 29

7 Best Practice 30
Beispiele zur Kundenorientierung von BITKOM Mitgliedern aus der Praxis 30
Microsoft: Best Practice Customer Feedback Nutzung 30
Marek Kraus, Beauftragter Kunden und Partnerzufriedenheit
Wertgarantie Technische Versicherung AG 30
Hartmut Waldmann, Geschäftsführer der Wertgarantie Unternehmensgruppe
User Interface Design GmbH
Beispiel Smartphone: Kundenorientierte Produktentwicklung 31
Jakob Biesterfeldt, Manager User Research
Autoren 33

Vorwort

Nicht erst seit der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen aus dem Bereich Consumer Electronics (CE) und dem Handel stark verändert. Die immer noch zunehmende Globalisierung führt zu einem Zusammenwachsen regionaler Märkte, die Digitalisierung der Consumer Electronics lässt die vormals eindeutigen Branchengrenzen zu ITK-Unternehmen und im Rahmen der Heimvernetzung zur Gebäudetechnik verschwimmen.

Gleichzeitig verändert das Internet als Informationsmedium und Einkaufsquelle die Beziehung zwischen Industrie, Handel und Kunden mehr und schneller als je zuvor.

Industrie und Handel haben es schlichtweg mit immer besser informierten Verbrauchern zu tun. Das Internet macht Informationen über CE-Produkte und vor allem Preise innerhalb von Sekunden verfügbar. Jede positive und negative Erfahrung mit einem Gerät oder mit einem Händler kann innerhalb kurzer Zeit weltweit bekannt sein und diskutiert werden.

Unter den veränderten Rahmenbedingungen kommt einem stark kundenorientierten Auftritt der Industrie- und Handelsunternehmen eine weitaus stärkere Bedeutung für das künftige Bestehen im Wettbewerb als noch vor wenigen Jahren zu.

Dieser Entwicklung will der vorliegende Leitfaden Rechnung tragen. An der Erstellung beteiligten sich die Mitglieder des Arbeitskreises „Customer Satisfaction“ aus dem Fachbereich Consumer Electronics des BITKOM. Der Leitfaden gibt nicht nur einen Überblick aus dem aktuellen Erfahrungsschatz der Unternehmen, sondern stellt auch die aktuelle Situation der Kundenzufriedenheit im Bereich Consumer Electronics in Deutschland dar – basierend auf einer repräsentativen Verbraucherbefragung, die TNS Infratest für den Arbeitskreis durchgeführt hat.

Vorangestellt wird diesem Leitfaden ein Überblick über die aktuellen Erfahrungen, den Stand und die Bedeutung der Kundenorientierung und -zufriedenheit von Prof. Dr. Anton Meyer und Herrn Andreas Munzel.

Jan Gottstein, DTAG
Vorsitzender des
AK Customer Satisfaction

Michael Schidlack,
Bereichsleiter Consumer
Electronics &Digital Home

1 Einführung

Kundenorientierung und -zufriedenheit in Deutschland: Erfahrungen, Stand und Bedeutung

Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer und Dipl.-Kfm. Andreas Munzel, Ludwig-Maximilians-Universität München

Kundenzufriedenheit zählt heute zu den zentralen unternehmerischen Zielsetzungen und stellt eine wichtige Vorsteuerungsgröße für den ökonomischen Erfolg im Sinne eines Key Performance Indicators (KPI) dar. So liefern Kundenzufriedenheitsmessungen entscheidungsrelevante Informationen, Erkenntnisse für die Verbesserung des Leistungsprogramms und die erfolgreiche Steuerung von Wertschöpfungspartnern.

Folgerichtig stellt die Kundenzufriedenheit heute die in den Unternehmen mit Abstand meistgenutzte Kennzahl zur Beurteilung der Wahrnehmung der eigenen Leistungen durch die Kunden. Die Vorteile für diesen KPI liegen dabei auf der Hand: Auf der einen Seite handelt es sich bei der Kundenzufriedenheit um eine universell einsetzbare Messgröße, die sowohl zur Beurteilung von Produkten als auch Dienstleistungen erhoben werden kann. Darüber hinaus bedarf es heute keiner weiteren Erläuterungen, da sowohl die (befragten) Kunden als auch die unternehmensinternen Zielgruppen verstehen, um was es geht. Der bekannte, amerikanische Zufriedenheitsforscher Richard L. Oliver bringt dies folgendermaßen auf den Punkt: „Was Kundenzufriedenheit ist, weiß mittlerweile jeder, es sei denn, man bittet ihn um eine Definition. Dann, so scheint es, wissen es die wenigsten." (Oliver 1997, S. 13).

Nachdem es vor der Einführung des Deutschen Kundenbarometers 1992 in Deutschland einiger Pionier- und Überzeugungsarbeit bedurfte, haben die Unternehmen vor allem in den letzten Jahren die Bedeutung einer kundenorientierten Ausrichtung ihrer Tätigkeit erkannt.

In einer branchenübergreifenden Studie haben Bernd Stauss, Frank Dornach und Christian Coenen Ende 2005 herausgefunden, dass die Kundenzufriedenheit bei 97% der befragten Unternehmensvertreter ein zentrales Ziel darstellt. Die Zufriedenheit der Kunden hat vor allem in den Bereichen Marketing und Vertrieb einen hohen Stellenwert, aber für eine konsequente und systematische Umsetzung der Kundenorientierung muss das Thema auch im Unternehmen entsprechend hoch aufgehängt sein. In angesprochener Befragung bestätigten 59% der Unternehmen, dass die Unternehmensleitung voll und ganz hinter dem Ziel der Kundenzufriedenheit stehe, weitere 35% stimmten dieser Aussage immer hin noch weitgehend zu (Stauss/Dornach/Coenen 2006, S.15).

Die Erfolgskette: Von Kundenorientierung über Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zum ökonomischen Erfolg

Hat sich – wie beschrieben – die Kundenzufriedenheit als zentrales Unternehmensziel heute weitgehend durchgesetzt, interessieren sich Forschung und Praxis zunehmend für den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und -bindung sowie für die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Vor allem seit dem 1990 erschienenen wegweisenden Beitrag von Reichheld und Sasser, die auf unterschiedliche Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung der Kunden in unterschiedlichen Branchen hinweisen, interessieren sich sowohl Vertreter der Praxis als auch der Wissenschaft für diese Fragestellung. Die kundenzentrierte Sichtweise im Marketing, bei der Qualität und Kundenzufriedenheit im Fokus stehen, wird somit zunehmend um ein beziehungs- und wertorientiertes Verständnis ergänzt. Die Zufriedenheit wird infolgedessen im Rahmen eines Prozesses oder einer Kette gesehen, die bereits 1994 von James Heskett und Kollegen in der „Service-Profit Chain" berücksichtigt wurde. Hiernach führt eine interne Kundenorientierung der Mitarbeiter zu einer höheren Kundenzufriedenheit, diese zu höherer Kundenbindung bzw. -loyalität, was zu gesteigertem Unternehmenserfolg führt.

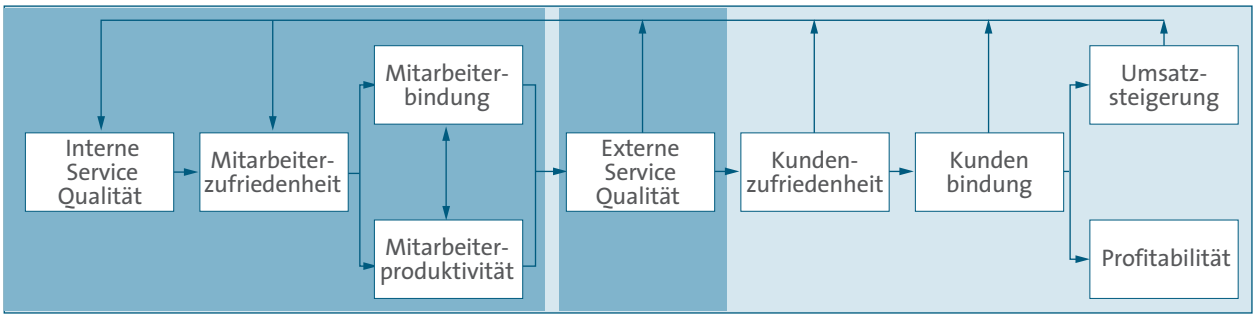


Abbildung 1: Die Service-Profit Chain (in Anlehnung an Heskett et al. 1994)

Zufriedenheitsanalysen spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle: Die in der angesprochenen Studie befragten Unternehmen gaben bei der Frage nach der Bedeutung für das Qualitätsmanagement mit hoher Wichtigkeit die systematische Analyse der Ursachen von Kundenunzufriedenheit an (Stauss et al. 2006, S.55). Dies unterstreicht somit nicht nur die Bedeutung der quantitativen Kundenzufriedenheitsmessung, sondern auch die Berücksichtigung qualitativer Methoden, um den Informationswert der Kunden auszuschöpfen und das Feedback im Qualitätsmanagement zu integrieren.

Ausblick: Zukünftige Herausforderungen an Forschung und Praxis

Bedeutung und Beachtung von Kundenorientierung und –zufriedenheit haben in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Dennoch scheint noch eine Diskrepanz zwischen der allgemeinen Anerkennung der Zufriedenheit und der Umsetzung zu existieren. Aus diesem Grund ist es für die Zukunft wichtig, Erkenntnisse aus eigenen Zufriedenheitsanalysen systematisch und unternehmensübergreifend zu nutzen. Abschließend sollen an dieser Stelle zwei wichtige Herausforderungen aufgezeigt werden.

Methoden zur Kundenzufriedenheitsmessung

Weitestgehend besteht darüber Einigkeit, dass aufgrund der unterschiedlichen Vor- und Nachteile das Kundenzufriedenheitssystem aus einem Mix merkmals- (vgl. Kundenmonitor Deutschland) und ereignisorientierter Methoden bestehen sollte. Ein Beispiel letztgenannter Verfahrenskategorie ist die Methode der kritischen Ereignisse, die meist eine Fülle an Informationen liefert und somit zur Identifikation relevanter Zufriedenheitstreiber entscheidend beiträgt. Die folgende Abbildung soll die Bedeutung hier kurz bestärken und veranschaulichen.

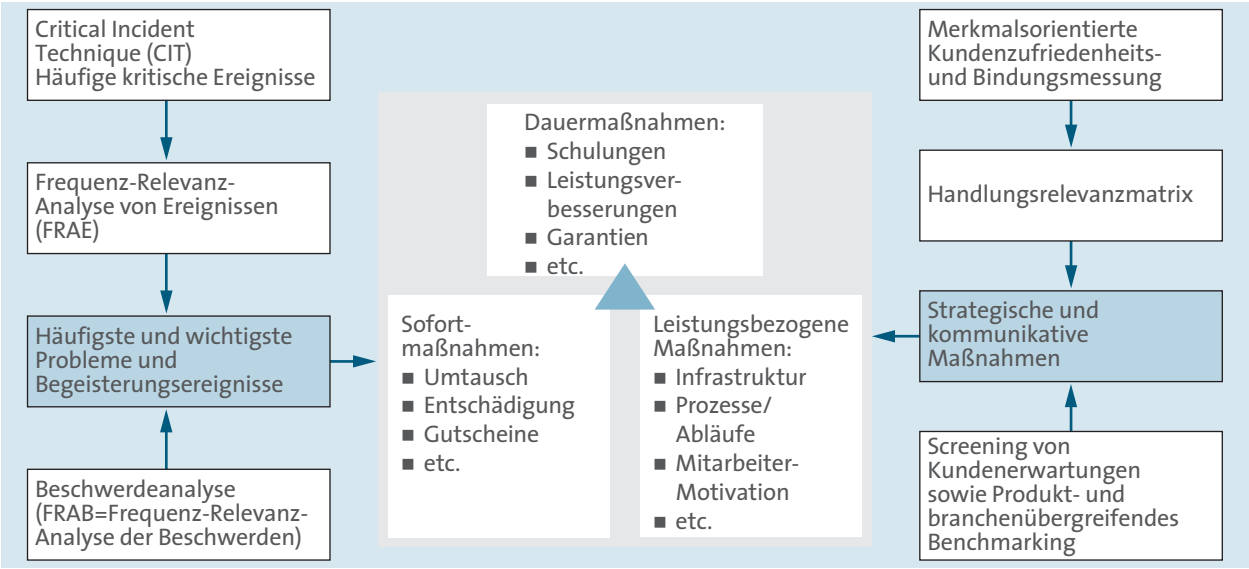


Abbildung 2: Methoden- und Maßnahmenmix zur Identifikation der Kundenzufriedenheit und Einleitung von Maßnahmen zur Verbesserung (Quelle: Meyer/Davidson 2001, S.244).

Die richtigen Kennzahlen

In der Forschung wird der dargestellte hierarchische Zusammenhang (Kundenorientierung > Kundenzufriedenheit > Kundenbindung > Unternehmenserfolg) zunehmend in Frage gestellt. Vor allem der Zusammenhang zwischen dem, was Kunden in Befragungen äußern und dem wie sie sich verhalten, wird mit zunehmender Skepsis betrachtet. Diese Kritik wird von einigen Unternehmensberatungen aufgegriffen. So proklamiert Fred Reichheld in seinem 2006 erschienenen Buch „The Ultimate Question", dass es nur einer Frage bedarf: „Wie wahrscheinlich ist es, dass sie Unternehmen X Ihren Kollegen und Freunden weiterempfehlen?". Auch wenn dieser Ansatz häufig und zu Recht kritisiert wird (vgl. bspw. Keiningham et al. 2007), so weist er doch auf die Bedeutung von Weiterempfehlungen für Unternehmen und Kunden hin. Kunden können sich mittlerweile nicht nur ihrem Bekanntenkreis, sondern auch über das Internet über Konsumerlebnisse mitteilen. In aktuellen Studien wird gerade aufgrund der Glaubwürdigkeit und Authentizität der Erzählungen anderer Kunden und die Wirkung dieser Einschätzungen auf Einstellung und Verhalten sowie auf die positiven und negativen Weiterempfehlungen eine hohe Bedeutung beigemessen.

Aus diesen Gründen stellt die Zufriedenheit der Kunden weiterhin eine zentrale Kenngröße für Unternehmen dar, aus denen bei systematischer Analyse auch branchenübergreifend wichtige Erkenntnisse gewonnen werden können. Der Key Performance Indicator sollte jedoch auch in Zusammenhang weiterer zentraler Indikatoren wie der Weiterempfehlungsabsicht bzw. –verhalten und dem Share of wallet gesetzt werden. Diese Zusammenhänge werden abschließend durch die folgende Abbildung noch einmal verdeutlicht.

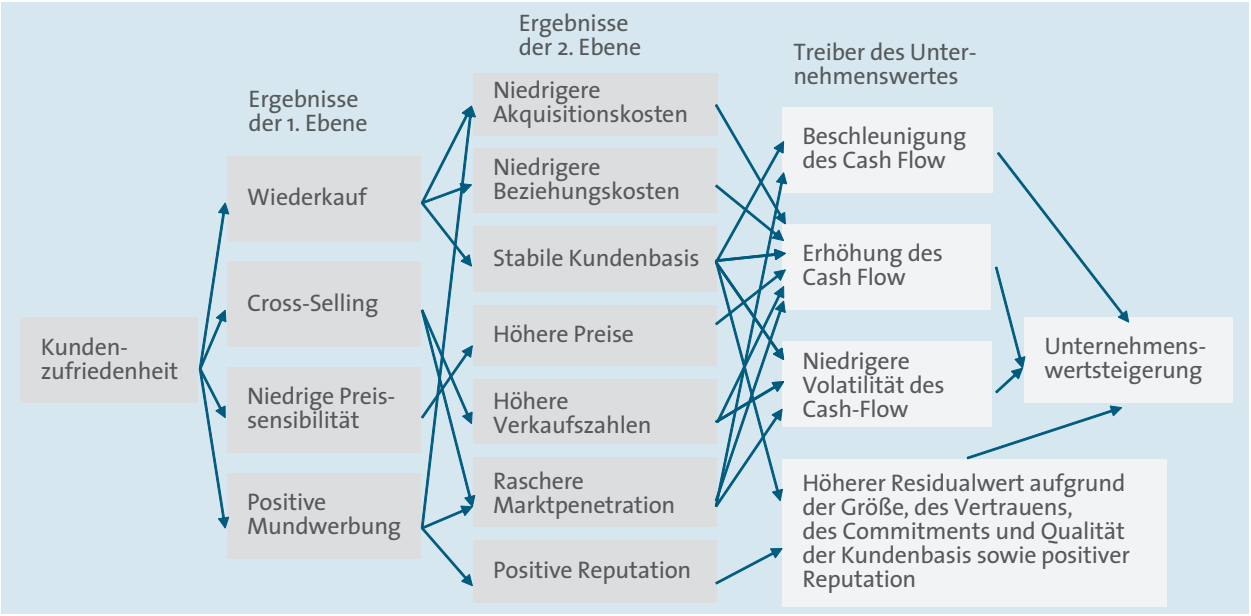


Abbildung 3: Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg (Quelle: in Anlehnung an Matzler/Stahl 2000, S.631).

Zitierte Literatur

Heskett, J.L./ Jones, T.O./ Loveman, G./ Sasser, W.E.Jr./ Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, Vol.72, Issue 2, S.164-170.

Keiningham, T.L./ Cooil, B./ Aksoy, L./ Andreassen, T.W./ Weiner, J. (2007): The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Customer Retention, Recommendation, and Share-of-Wallet, in: Managing Service Quality, Vol.17, No. 4, S. 361-384.

Matzler, K./ Stahl, H.K. (2000): Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung, in: DBW, 60. Jg., S. 626-641.

Meyer, A./ Davidson, H. (2001): Offensives Marketing, Freiburg i.Br.

Oliver, R.L. (1997): Satisfaction – A Behavioral Perspective on the Consumer, New York.

Reichheld, F.F. (2006): The Ultimate Question – Driving Good Profits and True Growth, Boston.

Reichheld, F.F./ Sasser, W.E.Jr. (1990): Zero Defections – Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol.68, Issue 5, S.105-111.

Stauss, B./ Dornach, F./ Coenen, C. (2006): Zufriedenheitsmanagement in Deutschland – Von der Messung zur Unternehmenssteuerung, München.

2 Kundenzufriedenheit bei Consumer Electronics

Ergebnisse einer repräsentativen Verbraucherbefragung von TNS Infratest

Robert A. Wieland, Geschäftsführer TNS Infratest GmbH;
Oliver Janssen, Director Technology Sector, TNS Infratest GmbH

LCD, Plasma, Dolby 5.1, THX, Digitales Fernsehen via Satellit, Kabel oder Internet, HMDI, True HD, HD Ready, Full HD, EDGE, GSM, facebook, twitter, Fotos und Musik von Handy, Computer und im Auto abrufen. Die vernetzte Welt verwirrt viele Menschen, sie suchen eine kompetente Beratung, um zu verstehen, welche Technik für welchen Zweck wie kombiniert werden kann. Ob im Internet oder im persönlichen Gespräch im Geschäft, wo der Kunde die Beratung erhält, ist für ihn einerlei. Derzeit hat der Handel aber klar die Nase vorn – und damit eine echte Chance, über eine kompetente Beratung weiterhin ein profitables Geschäft zu machen. Das ist das wichtigste Ergebnis einer Studie des Marktforschungsinstituts TNS Infratest im Auftrag des BITKOM zur Kundenzufriedenheit mit Consumer Electronics Produkten.

Studiensteckbrief

Im Rahmen einer bevölkerungsrepräsentativen Erhebung wurden 1.001 deutschsprachige Personen ab 14 Jahren telefonisch zu ihren Erfahrungen mit Consumer Electronics Produkten befragt. Die Untersuchung wurde Mitte des Jahres 2009 mit Fokus auf den Produkten TV, PC / Laptop / Netbook und Mobiltelefon durchgeführt und beleuchtet die Erfahrungen der Konsumenten rund um die Anschaffung und Nutzung dieser Produkte.

Kaufort

Während PC und Handy zunehmend auch im Internet bestellt werden (21% bzw. 23%), werden Fernseher weiterhin zu 90% im Handel gekauft.

Drei Viertel der Produkte im Bereich Consumer Electronics werden nach wie vor über den Handel verkauft.

	Total	PC/Laptop/Netbook	Handy	Fernsehgerät
Handel	74%	72%	56%	90%
Großer Technologiemarkt	38%	42%	15%	52%
Kleinerer Elektronikfachhändler	13%	16%	4%	17%
Supermarkt	9%	10%	5%	12%
Shop des Mobilfunkanbieters	7%	0%	23%	0%
Shop des Herstellers des Produkts	3%	2%	2%	5%
Mobilfunkfachhändler	3%	0%	9%	0%
Kaufhaus	2%	2%	0%	4%
Internet	16%	21%	24%	3%
Onlineshop des Fachhändler	5%	10%	2%	2%
Preisvergleichsportal	3%	5%	5%	1%
Internetauktion	3%	2%	8%	0%
Onlineshop des Mobilfunkanbieters	2%	0%	7%	0%
Hotline des Mobilfunkanbieters	2%	0%	7%	0%

Frage 2: Wo haben Sie das Produkt (PC/Laptop/Netbook, Handy, Fernsehgerät) angeschafft?
Basis: (Kauf eines CE-Produkts innerhalb der letzten 12 Monate) Total n=467 / PC/Laptop/Netbook n=182 / Handy n=147 / Fernsehgerät n=138

Grund für den hohen Anteil an TV-Käufern im Handel sind aktuell die vielen Unklarheiten bezüglich Technik und Kompatibilität, die Kunden vor dem Kauf in einer Beratung klären wollen. Dabei sind die Kunden durch das Internet deutlich besser aufgeklärt als früher und fordern Berater inhaltlich stärker heraus: Kompetenzlücken werden schneller erkannt. Das stellt den Handel vor eine Herausforderung und bietet zugleich eine echte Chance. Denn wo es Unsicherheiten in der Technik gibt, suchen Kunden die Beratung im direkten Gespräch.

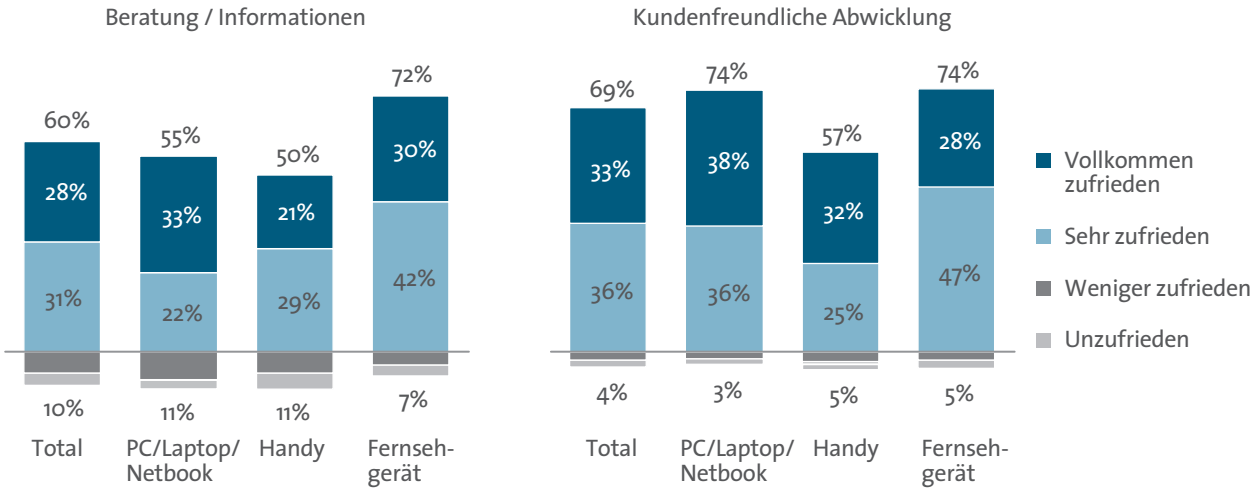
Zufriedenheit mit Beratung und Informationen

Bei der Beratung zeigen sich die Käufer in Deutschland insgesamt nur mäßig zufrieden. Nur 60% der Befragten sind vollkommen oder sehr zufrieden mit der Beratung. Insbesondere bei PC- und Handy-Kauf sind die Kunden häufiger unzufrieden mit der Beratung beim Kauf (Bottom 2 „weniger zufrieden“ / „unzufrieden“: 11%). Das Internet schneidet als Informationsinstanz überraschenderweise mit nur 48% vollkommen oder sehr zufriedenen Kunden deutlich schlechter ab als der Handel, für den dieser Anteil bei immerhin 63% liegt.

Die offene Struktur und Diskussionskultur zeichnen zwar den besonderen Reiz insbesondere von Foren und Blogs sowie Bewertungsportalen im Internet aus, zugleich werden offensichtlich viele von der Informationsflut erschlagen oder aus den Informationen nicht schlau. Dies wird für viele Unternehmen in Zukunft eine große Herausforderung für die Vermarktung im Internet sein: Eine brauchbare Informationsplattform im Internet zu schaffen, die klare und einfache Unterstützung bei Fragen der Kompatibilität oder Erläuterungen technischer Features auch herstellerübergreifend liefert.

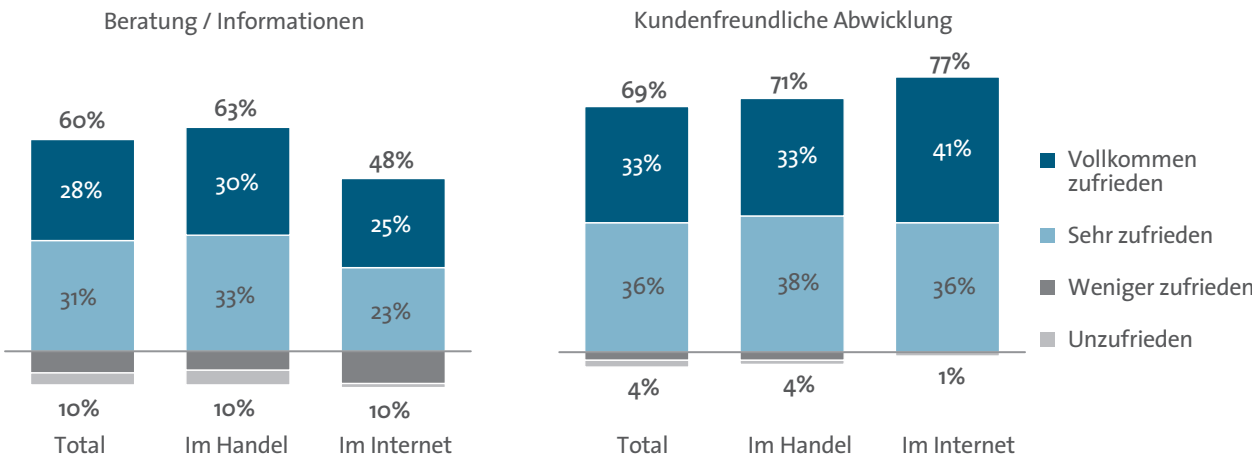
Mit der kundenfreundlichen Kaufabwicklung sind die Kunden unabhängig von Produkt und Kaufort hochgradig zufrieden (Top 2: 69%). Das ist besonders beim Kauf über das Internet bemerkenswert, mit dem sich 77% der Kunden vollkommen oder sehr zufrieden zeigen. Hier haben die vielen Bemühungen der letzten Jahre zur Verbesserung der Usability von Internet-Shops offensichtlich Früchte getragen. Die Kaufabwicklung im Internet stellt keine nennenswerte Hürde mehr dar.

Die Mehrheit der Befragten äußert sich zufrieden mit der Beratung und der Abwicklung des Kaufs, aber nicht alle



Frage 3: Wie zufrieden waren Sie mit dem Kauf des Produkts (PC/Laptop/Netbook, Handy, Fernsehgerät) bezüglich...
Basis: (Kauf eines CE-Produkts innerhalb der letzten 12 Monate) Total n=467 / PC/Laptop/Netbook n=182 / Handy n=147 / Fernsehgerät n=138
Skala: 1 "Vollkommen zufrieden 2 "Sehr zufrieden" 3 "Zufrieden" 4 "Weniger zufrieden" 5 "Unzufrieden"

Jeder zehnte Kunde ist weniger oder unzufrieden mit der Beratung beim Kauf im Handel.

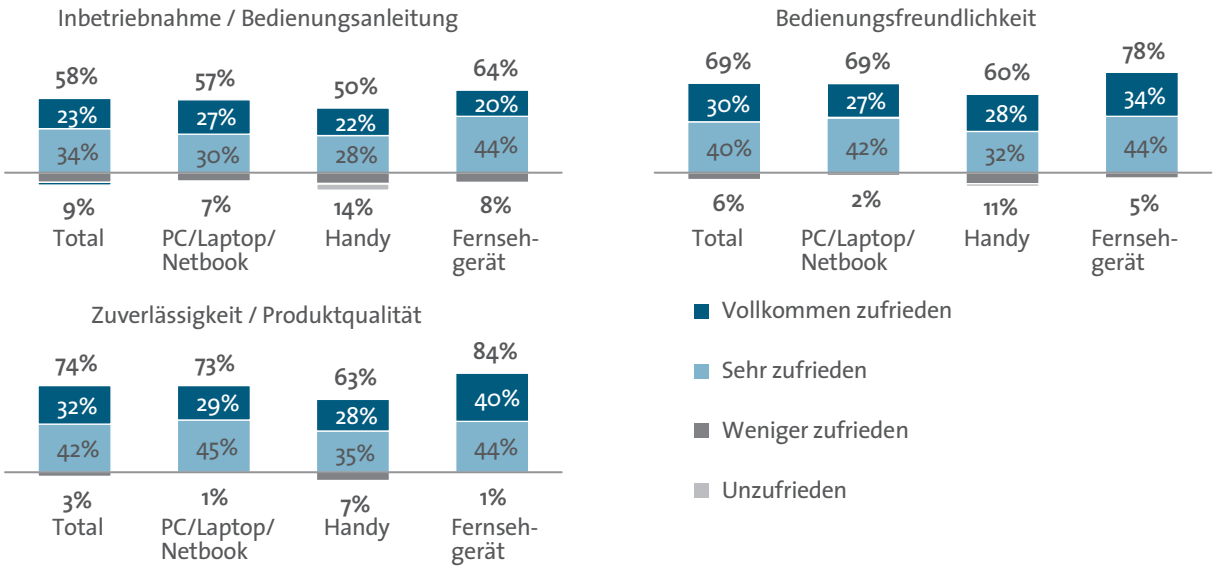


Frage 3: Wie zufrieden waren Sie mit dem Kauf des Produkts (PC/Laptop/Netbook, Handy, Fernsehgerät) bezüglich...
Basis: (Kauf eines CE-Produkts innerhalb der letzten 12 Monate) Total n=467 / Im Handel n=321 / Im Internet n=93
Skala: 1 "Vollkommen zufrieden 2 "Sehr zufrieden" 3 "Zufrieden" 4 "Weniger zufrieden" 5 "Unzufrieden"

Produktzufriedenheit

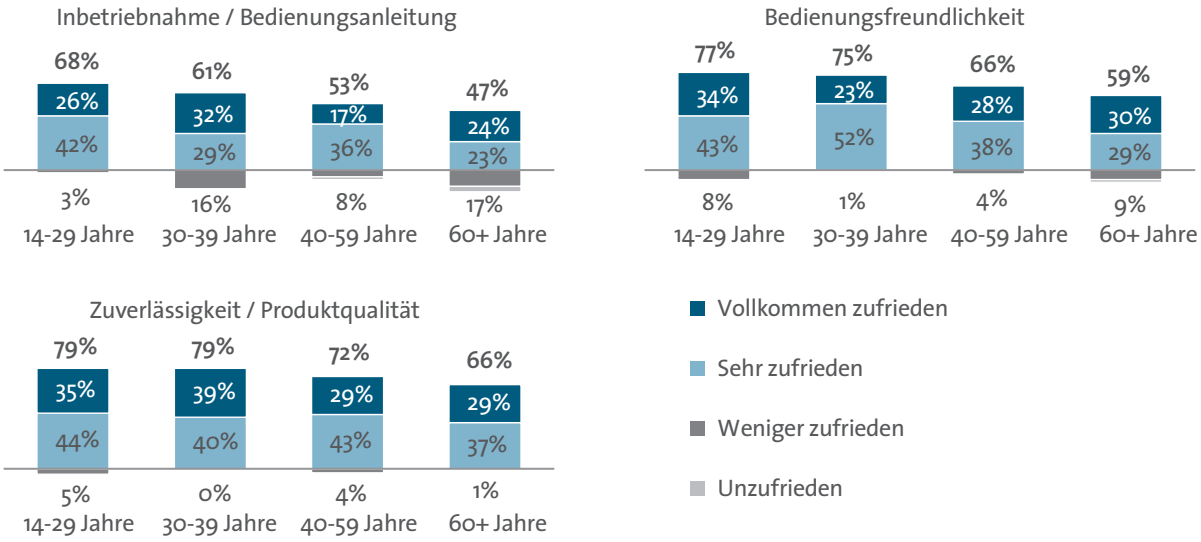
In puncto der Produktzufriedenheit schneiden PC und TV durchgehend gut ab. So äußern sich rund 70% der PC-Käufer vollkommen oder sehr zufrieden mit Produktqualität und Bedienungsfreundlichkeit des Geräts. Bei TV-Geräten werden sogar Top2-Zufriedenheitswerte von rund 80% erreicht.

Hinsichtlich der Zuverlässigkeit und Qualität sowie der Bedienungs-freundlichkeit der Produkte zeigen sich die Kunden überwiegend zufrieden.



Frage 4: Wie zufrieden waren Sie mit dem Produkt (PC/Laptop/Netbook, Handy, Fernsehgerät) bezüglich...
Basis: (Kauf eines CE-Produkts innerhalb der letzten 12 Monate) Total n=467 / PC/Laptop/Netbook n=182 / Handy n=147 / Fernsehgerät n=138
Skala: 1 "Vollkommen zufrieden 2 "Sehr zufrieden" 3 "Zufrieden" 4 "Weniger zufrieden" 5 "Unzufrieden"

Jüngere Käufer sind tendenziell leichter mit den gekauften Unterhaltungselektronik-Produkten zufriedenzustellen.



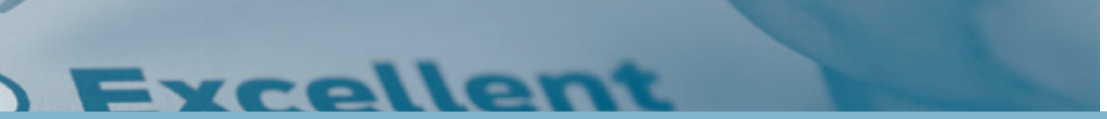
Frage 4: Wie zufrieden waren Sie mit dem Produkt (PC/Laptop/Netbook, Handy, Fernsehgerät) bezüglich...
Basis: (Kauf eines CE-Produkts innerhalb der letzten 12 Monate) Total n=467 / 14-29 Jahre n=131 / 30-39 Jahre n=74 / 40-59 Jahre n=174 / 60+ Jahre n=88
Skala: 1 "Vollkommen zufrieden 2 "Sehr zufrieden" 3 "Zufrieden" 4 "Weniger zufrieden" 5 "Unzufrieden"

Das Mobiltelefon wird von Kunden durchgehend kritischer bewertet. Schon bei der Beratung und Kaufabwicklung sind Kunden unzufriedener, auch bei der Inbetriebnahme (Top 2: 50%), Bedienungsfreundlichkeit (Top 2: 60%) und Produktqualität (Top 2: 63%) ist die Zufriedenheit mit dem Produkt geringer als PC und TV. Hier spielen ebenso intransparente Tarifwelten wie die heterogenen Erwartungen und technischen Anforderungen an die kleinen Geräte eine Rolle.

Für alle Geräte im Consumer Electronics Bereich gilt jedoch: Die Bedienungsanleitung ist für die Hersteller das größte Lernfeld. Die Gebrauchsanweisung in klar verständlicher Form und einfach zugänglich zu vermitteln fällt bei vielen Geräten noch schwer. Insbesondere ältere Kunden äußern sich häufiger weniger zufrieden hinsichtlich Inbetriebnahme und Bedienungsfreundlichkeit der gekauften Produkte und suchen häufiger den Weg in den Handel.

Bedeutung Mund-zu-Mund-Propaganda

Drei von vier Kunden sprechen mit Bekannten und Freunden über Ihre Erfahrungen mit den Geräten. Das macht die Mund-zu-Mund-Propaganda zu einem der wichtigsten Faktoren für die Kaufentscheidung. Zwar gibt nur einer von zehn Käufern eines Consumer Electronics Produktes an, Meinungen im Internet auf Bewertungsportalen oder in Foren kund zu tun – die Reichweiten der Portale machen das Internet jedoch zu einer Herausforderung, die von keinem Unternehmen unterschätzt werden darf. Vor allem die Tatsache, dass sich die überwiegende Zahl von Personen im Vorfeld über das Internet informieren und im Vergleich dazu nur jeder Zehnte seine Erfahrungen kund tut, gibt diesen Äußerungen dabei ein großes Gewicht.



Fazit

Die Consumer Electronics Geräte werden von den Kunden in Deutschland bei Kauf und Nutzung grundsätzlich sehr positiv bewertet und sind oftmals besser als ihr Ruf. Lernfelder gibt es bei der Informationsbereitstellung im Internet sowie der einfachen Inbetriebnahme und den Bedienungsanleitungen. Verbesserungsbedarf besteht bei Mobilfunkgeräten in fast allen Bereichen. Insgesamt jedoch zeigt sich: Bei der Kaufentscheidung ist eine kompetente Beratung Trumpf. Die vielen Unklarheiten bei der Gerätevernetzung als auch beim Einsatz der zahlreichen technischen Features daheim und unterwegs erzeugen eine Situation, die Kunden von einer kompetenten Beratung abhängig macht. Das ist die Chance für den Handel, in diese Lücke zu stoßen und über die Beratungskompetenz Kunden an sich zu binden. Dass Kunden dazu bereit sind, zeigt die letzte Frage dieser Studie eindeutig: Während fast die Hälfte der Kunden der Aussage zustimmen, dass sie bei einer guten Beratung unabhängig vom Preis im Handel kaufen würden, verneint dies nur jeder Vierte.

3 Analyse, Messung und Management der Kundenzufriedenheit

3.1 TOUCHPOINTANALYSEN

Wolfgang Schweiger, Geschäftsführer Gfk Trustmark;
Johann Laut, Leiter der Kundenforschung GfK Trustmark

Die Idee dahinter

Unternehmen setzen in jüngster Zeit zunehmend auf das Konzept der Customer Experience. Nach Colin Shaw, einem Vordenker dieses Konzeptes, ist die „Customer Experience" die Summe aller Erfahrungen eines Kunden mit einer Marke über alle Kontaktpunkte. Dabei geht es nicht nur um die Erfahrung der realen Qualität von Produkten und Dienstleistungen, sondern auch um emotionale Qualität, die Stimulation von Sinnen und die Aktivierung von Emotionen an den Kontaktpunkten.

Der schnelle Erfolg dieses Konzeptes liegt in der einfacheren Umsetzbarkeit von Maßnahmen, denn die konkreten Transaktionen und Kontaktpunkte zur Marke stehen im Fokus. Aber es gibt weitere Vorteile:

- Customer Experience ist vom Kunden her gedacht – die Erfahrungsprozesse aus Sicht der Kunden stehen im Mittelpunkt.
- Emotionale Aspekte spielen eine wichtige Rolle für Kaufentscheidungen und beeinflussen die emotionale Bindung von Kunden.
- Der Bezug zur Markenarbeit ist klarer, denn eine Marke manifestiert sich letztendlich an den Kontaktpunkten zum Kunden (klassische Medien, Web und POS für Nicht-Kunden, POS, Produkt, Medien für Kunden). Das Markenversprechen ist an den Kontaktpunkten einzulösen.

Um die erfolgskritischen Kontaktpunkte zu identifizieren, bedarf es einer Analyse der Kaufprozesse (bis zum Erstkauf eines Produktes) und Nutzungsprozesse (ab Erstkauf eines Produktes) von Kunden.

Um erfolgskritische Kontaktpunkte zu verbessern, wird systematisch vorgegangen:

- Evaluation der erfolgskritischen Kontaktpunkte bzw. „moments of truth" (rationale und emotionale Erwartungen der Kunden/Interessenten, aktuelle Erfahrung, Einfluss auf Kaufverhalten)
- Verbesserung der Kontaktpunkte (Fokus auf „Moments of Truth", die wichtigen Kontaktpunkte)

Damit die erwartete reale und emotionale „Leistung" an den erfolgskritischen Kontaktpunkten sichergestellt werden kann, muss diese Leistung möglichst zeitnah evaluiert und ein direktes Feedback an die Mitarbeiter des Unternehmens an diesen erfolgskritischen Kontaktpunkten gewährleistet werden.

Die Stichprobe wird direkt beim Kunden erhoben, zeitnah bzw. unmittelbar nachdem sie einen „Moment of Truth" erlebt haben. Zeitnah und unmittelbar bedeutet heute mobil und in Echtzeit erheben, z.B. mit Mobiltelefon. Kunden senden ihren Feedback oder Beschwerde direkt vom Mobiltelefon als SMS bzw. über eine mobile Website, Hinweise oder Beschwerden werden digital erfasst, mittels Textanalysesoftware ausgewertet und zur Behandlung weitergeleitet. In Echtzeit wird die Feedbackintensität auf einem Dashboard dargestellt.

„Top down" und „bottom up" Touchpointanalysen

Ziele von Touchpointanalysen sind in der Regel die einzelnen Kontaktpunkte, die einen wichtigen Einfluss auf das Kauf- und Nutzungsverhalten haben, zu identifizieren und den Touchpoint-Mix den Erwartungen der Konsumenten entsprechend zu optimieren. Das nennen wir „top down" Touchpointanalyse.

Aber zur Optimierung der wichtigen Touchpoints braucht es eine kontinuierliche Kontrolle, ob sich die Verbesserungen der Qualität von Touchpoints auch beim Konsumenten niederschlagen. Diese Analyse der Qualität einzelner Kontaktpunkte, die „moments of truth" für den Konsumenten darstellen, nennen wir „bottom up" Touchpointanalyse.

„Top down" Touchpointanalysen: Optimierung des ROI aus dem Touchpoint-Mix

Für eine „top down" Touchpointanalyse rekrutieren wir in der Regel ein Online-Panel mit potentiellen Käufern eines bestimmten Produktes. Konsumenten können schnell und einfach Feedback geben, wenn sie einen Kontaktpunkt erleben. Wichtig ist dabei, dass mobile Medien eingesetzt werden.

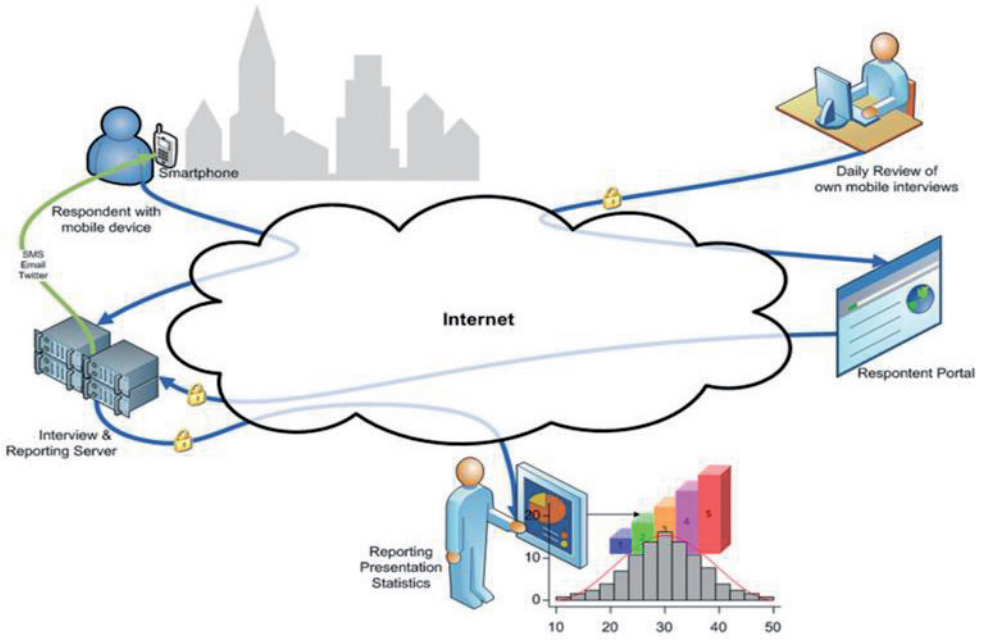
Die Panelisten informieren uns per SMS oder über eine mobile Website, wenn sie beispielsweise mit einer von drei festzulegenden Marken in Kontakt kommen. Nehmen die Panelisten also einen bestimmten Kontaktpunkt mit einer Marke wahr, beantworten sie über das Mobiltelefon drei bis vier Fragen zu diesem speziellen Kontaktpunkt.

Dabei interessiert vor allem, wie der Kontaktpunkt erlebt wurde, ob er funktioniert, ob er die richtigen Markenwerte transportiert und ob er den Konsumenten dem Kauf näherbringt.

Aus den Kosten für die einzelnen Touchpoints und ihrem Impact auf das Kaufverhalten werden Touchpoints identifiziert, die man verbessern muss, weil sie relativ teuer sind, aber nicht genügend Impact haben. Es werden aber auch Touchpoints identifiziert, in die man mehr investieren sollte, weil sie einen hohen Impact auf Kaufverhalten haben, aber nur wenig kosten. Damit hat ein Marketingmanager zum ersten Mal eine Kontrolle über eine Marketingkampagne „in Echtzeit", d.h. er kann sofort reagieren, um das Zusammenspiel von Touchpoints zu optimieren und einen höheren Impact auf das Kaufverhalten zu erzielen.

„Bottom up"Touchpointanalysen: Der Dialog mit Kunden

Eine „bottom up" Touchpointanalyse fokussiert auf einen oder einige wenige ausgesuchte, erfolgskritische Kontaktpunkte und wird immer dann aktiviert, wenn ein Konsument eine bestimmte Interaktion mit einem



Unternehmen über einen dieser ausgewählten Kontaktpunkte hatte. Die Selektion dieser erfolgskritischen Kontaktpunkte kann über eine „top down" Touchpointanalyse oder eine Analyse der Customer Experience, der Kundenerfahrungsprozesse, vorgenommen werden. In einer Customer Experience Analyse werden Kontaktpunkte identifiziert, die sogenannte „moments of truth" für die Kunden darstellen. „Moments of truth" sind Interaktionen, die dem Konsumenten nachhaltig – positiv oder negativ – in Erinnerung bleiben.

Hat man solche Kontaktpunkte bzw. Interaktionen identifiziert, geht es in erster Linie darum, die Leistung in diesen Kontaktpunkten bzw. Interaktionen an den Erwartungen der Konsumenten bzw. Kunden auszurichten.

Mit Hilfe einer „bottom up" Touchpointanalyse wird unmittelbar, nachdem ein „moment of truth" erlebt wurde, vom Interessenten oder Kunden Feedback eingeholt – oft nur mit einer einzigen Frage. Ist dieses Feedback negativ, wird es sofort an die Organisationseinheit bzw. an Mitarbeiter weitergeleitet, die den Konsumenten betreut haben und diese haben die Möglichkeit, sofort persönlich beim Konsumenten zu intervenieren und die schlechte Leistung zu korrigieren. Darüber hinaus werden die Feedbackdaten aggregiert und periodisch ausgewertet, um Organisationseinheiten zu identifizieren, die eine hohe Leistung gegenüber den Konsumenten erbringen, und davon zu lernen.

Das Unternehmen wird zum adaptiven System

Wir sind davon überzeugt, dass in Zukunft Unternehmen überall dort die aufgezeigten Feedbackinstrumente einrichten, wo es um „moments of truth" für Kunden geht, damit diese Feedbacks direkt und in Echtzeit in die operationalen Prozesse des Unternehmens zurückgespielt werden können. Das heißt, wir werden

- periodische Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsanalysen verwenden, um die Qualität der Kundenbeziehungen zu evaluieren,
- „top down" Touchpointanalysen nutzen, um die Touchpoints mit dem höchsten Impact auf Kaufverhalten zu identifizieren und den ROI des Touchpointmixes zu optimieren und
- „bottom up" Touchpointanalysen verwenden, um die Qualität der operativen Prozesse und der erfolgskritischen Touchpoints zu steuern.

So entwickelt sich ein Unternehmen zu einem hochadaptiven System, das sich schnell an die Veränderungen im Markt anpassen kann. Die Analyse der Customer Experience und der Kontaktpunkte gibt uns detaillierte Hinweise, wie wir an einzelnen erfolgskritischen Kontaktpunkten die physische und emotionale Leistung sicherstellen, damit sich eine emotionale Bindung der Kunden an das Unternehmen entwickeln kann.

3.2 Kundenbindungsmessung

Robert A. Wieland, Geschäftsführer TNS Infratest GmbH;
Oliver Janssen, Director Technology Sector, TNS Infratest GmbH

Geschäftserfolg langfristig sichern: Über die Messung von Kundenbeziehungen zu kundenorientiertem Handeln

Um Marktpotenziale zu entdecken und Zukunftschancen konsequent auszunutzen, ist die bloße Berücksichtigung von Markt- und Unternehmenskennzahlen lange nicht mehr ausreichend. Kundennähe, Innovationsfähigkeit und Servicebereitschaft schaffen heute die entscheidenden Wettbewerbsvorteile. Wie kundennah Unternehmen aus dem Bereich CE sind, zeigt sich jedoch nicht nur durch Produkte, die die Bedürfnisse der Kunden erfüllen, sondern auch in der vorangegangenen oder späteren Beratungs- und Servicequalität – sei es im Bereich Co-Creation in der Produktentwicklung, im Handel, auf der Website oder an der Hotline. Der Aufbau einer dauerhaften Kundenbeziehung und Kundenzufriedenheit kann dabei entscheidend

für den weiteren Verlauf dieser Beziehung und damit der zukünftigen Unternehmensentwicklung sein.

Deshalb müssen genau die Informationen generiert und herausgefiltert werden, die für den Unternehmenserfolg heute relevant sind. Im Zentrum - allerdings nicht ausschließlich - stehen die Anforderungen der Kunden. Das Interesse an der Zufriedenheit der Kunden mit den eigenen Produkten und Service-Leistungen ist wiederum unverzichtbare Voraussetzung für jede Form kundenorientierten Handelns. Daher sollten alle CE-Unternehmen und der Handel versuchen zu verstehen, wie Kundenbeziehungen funktionieren, was Kunden an ihren Produkten und Dienstleistungen besonders schätzen, was sie zu einem Wechsel der Marke oder des Händlers treibt oder warum manche nur einen Teil ihres Bedarfs an verschiedenen CE-Produkten über eine bestimmte Marke oder einen bestimmten Händler decken.

Doch nicht Kundenzufriedenheit ist entscheidend, sondern Kundenbindung. Die Zufriedenheit kann ein Weg zur Kundenbindung sein, in zahlreichen Projekten haben wir aber erlebt, dass dies nicht ausreicht. Kundenbindungsmessung umfasst zwar stets auch die Messung der Kundenzufriedenheit. Sie bleibt jedoch an dieser Stelle nicht stehen, sondern erfasst weitere Dimensionen einer Kundenbeziehung, wie z.B. emotionale Nähe zur Marke, Wechselbarrieren oder Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz. Diese Faktoren sind für die Profitabilität eines Unternehmens von mindestens ebenso großer, wenn nicht sogar noch größerer Bedeutung, denn Kundenbindung hängt direkt mit dem Geschäftserfolg zusammen. Gebundene Kunden berichten nicht nur häufiger über positive Erlebnisse und empfehlen die Produkte, die Marke oder den Händler aktiv persönlich oder über Foren im Internet mit enormer Reichweite weiter, sondern weisen auch ein deutlich höheres Cross-Selling- und Wiederkauf-Potenzial gegenüber weniger gebundenen Kunden auf. Das ist zunächst nicht überraschend, zeigt aber, dass die Messung von Kundenbindung ein Frühindikator für geschäftskritische Größen ist.

Die Umsetzung: Kundenbindungsmessung

Jedes Unternehmen hat andere Informationsbedürfnisse. Deshalb muss auch jedes System zur Messung der Kundenbindung speziell auf die jeweilige Fragestellung und den Informationsbedarf, das Budget und die Möglichkeiten des Unternehmens abgestimmt sein. Prinzipiell sind es immer drei Kernfragen, die im Vorfeld geklärt werden müssen:

- Was muss ich
- von wem
- wie häufig wissen?

Es ist dabei sehr ratsam, sich an erfahrene Marktforscher zu wenden, da es viele Fallstricke im Design einer Kundenbindungsmessung gibt: Sei es ...

- die Konzeption des Fragebogens
- die richtige Zusammensetzung der Stichprobe
- die Wahl der richtigen Erhebungsmethode
- bis hin zur Aufbereitung und Analyse der Ergebnisse
- und nicht zuletzt zur Ableitung handlungsrelevanter Maßnahmen und deren Umsetzungsunterstützung

In allen Punkten braucht es viel Erfahrung, damit am Ende das Richtige gemessen wird und die richtigen Ableitungen getroffen werden. Nur in der korrekten Umsetzung aller Punkte, bezogen auf die individuellen Ziele der Messung, können entscheidende Erkenntnisse gewonnen werden, die einen Wettbewerbsvorteil generieren und den Geschäftserfolg langfristig sichern.

Der Fragebogen: Was soll gefragt werden?

Wird eine Kundenbindungsmessung neu aufgesetzt, sollte am Anfang die Bewertung aller Interessen im Unternehmen - von der Produktentwicklung über das Marketing bis hin zum Vertrieb und Kundenservice - berücksichtigt werden.

Der Fragebogen sollte idealerweise so viel Standardisierung wie möglich aber so viel Flexibilität wie nötig enthalten – vor allem vor dem Hintergrund der zeitlichen Stabilität. Gut standardisieren lässt sich dabei der Fragebogenrahmen, innerhalb dessen die Befragung einer festen Ablauflogik folgt. Hingegen sollten aktuelle Fragebogeninhalte und Details mit ausreichend Raum für Flexibilität stets auf die individuellen Fragestellungen und aktuellen Themen im Zeitablauf abgestimmt werden.

Die Messung der Kundenzufriedenheit wie auch der Kundenbindung kann sich auf eine pauschale Gesamtbeurteilung des Unternehmens, der Marke oder des Händlers beziehen, sie sollte aber auch auf konkrete Leistungsangebote bezogen werden. Will man bestimmte Handlungsempfehlungen aus derartigen Untersuchungen ableiten, ist es unumgänglich, auch einzelne Teilleistungen explizit abzufragen. Neben einer Gesamtbewertung sollte jedes einzelne dieser im Anforderungskatalog enthaltenen Leistungselemente durch den Befragten beurteilt werden. Außerdem soll der Befragte beurteilen, inwiefern diese individuellen Anforderungen durch das Produkt, die Marke oder den Händler erfüllt werden. Alle Inhalte sollten sinnvoll in eine gesamte Fragebogendramaturgie eingepasst werden.

Die Einzelbeurteilungen beinhalten nicht allein eine Qualitätsbeurteilung, sondern gleichzeitig auch die Wichtigkeit bzw. die Relevanz der einzelnen Elemente für das Gesamtempfinden. Die Relevanz ergibt sich dabei zum einen aus der verbalen Wichtigkeit (Wie wichtig ist Ihnen?), zum anderen aus der Errechnung des Einflusses eines Elements auf die Gesamtbeurteilung. Häufig wird auf eine der beiden Dimensionen der Relevanzmessung verzichtet. Handlungsfähig ist aber nur ein Unternehmen, das alle Informationen hat. Es muss wissen, worüber die Kunden sprechen (verbale Wichtigkeit), wie relevant das jeweilige Qualitätselement für die Kundenbindung ist (berechneter Einfluss) und wie es hinsichtlich dieser Qualitätselemente beurteilt wird.

Die Kundenbeziehungen sind allerdings zu komplex, um ihre Intensität mit nur einer Dimension hinsichtlich der Gesamtbewertung zu erfassen. TNS Infratest benutzt einen Kundenbindungsindex (TRI*M-Index), der sich aus vier Dimensionen (Fragen) zusammensetzt, die rationale und emotionale Aspekte abdecken. Eine entscheidende Dimension dabei ist die des Vorteils der Zusammenarbeit: Dabei erfragen wir, wie hoch der Vorteil ist, beim jetzigen Händler Kunde zu sein oder eine bestimmte Marke bzw. ein bestimmtes Produkt zu nutzen. Die Vorteilsfrage unterscheidet die besten von den guten Marken, Händlern und Produkten. Kunden, die einen hohen Vorteil wahrnehmen, sind loyaler. Sie prüfen seltener Angebote der Konkurrenz, erzählen ihre positiven Erfahrungen weiter und sind weniger preissensibel. Neben den Erfahrungswerten, die ein etablierter und von bedeutenden Unternehmen eingesetzter Index bietet, liefert dieser ebenfalls den Vorteil tiefer gehender Analysemöglichkeiten und damit ein besseres Verständnis der Kundenbeziehung bis hin zu einer Kundentypologisierung, die es ermöglicht, profitable Geschäftspotenziale zu identifizieren (Muss jeder Kunde zufriedengestellt werden oder bieten unzufriedene Kunden auch Potenziale durch entsprechende Maßnahmen?).

Die Stichprobe: Wer soll befragt werden?

Die Stichprobengestaltung muss die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse hinsichtlich Kundengruppen sowie die realen Strukturen der Grundgesamtheit berücksichtigen. Oft werden Stichproben disproportional angelegt. Durch dieses Vorgehen ist es möglich, in allen relevanten Teilgruppen auf hinreichend große Fallzahlen bei vertretbaren Feldkosten zu kommen. Diese Disproportionalität wird im Rahmen der Auswertung wieder korrigiert und damit ein repräsentatives Ergebnis hergestellt.

Ein oft vorliegender Trugschluss in der Beurteilung von Fallzahlen oder Messungen ist: Viel hilft viel und ist damit „repräsentativ“. Dies ist keinesfalls so! Viel wichtiger ist es die zu betrachtende Grundgesamtheit besonders genau in einer Stichprobe abzubilden. Der Zufall hilft da nicht allein – vor allem bei Erhebungen mit Selbstauswahl durch die Befragten (bspw. mittels in

Produktverpackungen beigelegten Befragungskärtchen) ist die Chance einer schiefen Messung durch eine schiefe Stichprobe fast vorprogrammiert. Die Ergebnisse sind dann nur eingeschränkt verwertbar. Marktforschungsunternehmen können aufgrund Ihrer Erfahrung hier im Vorfeld entsprechende Steuerungsinstrumente nutzen, damit eine Erhebung auch zu einer erfolgreichen Messung wird.

Um das Bild der eigenen Leistungsbeurteilung zu vervollständigen, sind Vergleiche mit dem Wettbewerb, so genannte Benchmarks, wichtig. Es kann durchaus auch sinnvoll sein, in besonders attraktiven Zielgruppen zusätzlich Kunden der Wettbewerber auf Basis desselben Instrumentariums zu befragen. Dies dient nicht zuletzt der eigenen Positionierung im Wettbewerbsumfeld.

Zeitverlauf: Wie oft soll befragt werden?

In jedem Fall muss die Befragung mindestens so häufig stattfinden, dass Änderungen im Grad der Kundenbindung bei den wichtigsten Kunden frühzeitig erkannt werden können. Gleichzeitig sollte die Zeit zwischen den Befragungen lange genug sein, dass die Wirksamkeit von Veränderungen im konkreten Leistungsangebot tatsächlich auch schon von einer hinreichend großen Menge an Kunden wahrgenommen worden sein kann. Durch ein im Zeitablauf stabiles und einheitliches Messverfahren (Gesamtbeurteilung Kundenbindung/Zufriedenheit + Einzelbeurteilungen) wird die Validität des gesamten Instrumentariums sichergestellt. Durch die Variabilität der konkreten Leistungselemente im Zeitablauf ist die Relevanz der gewonnenen Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung gewährleistet.

Um den Erfolg von implementierten Maßnahmen fortlaufend überprüfen und Schwächen im Sinne eines Early Warning Systems frühzeitig erkennen zu können, bietet sich eine kontinuierliche Messung der Kundenbindung und -zufriedenheit an. Über entsprechende Portallösungen oder ein kontinuierliches Reporting können alle relevanten Abteilungen zeitnah auf die Ergebnisse zugreifen.

Methode: Wie soll befragt werden?

Die Art der Erhebung, sei es schriftlich, telefonisch, persönlich-mündlich oder online, ist durch das Thema Kundenbeziehung / Kundenbindung selbst nicht fest vorgegeben. Für das Studiendesign können deshalb unternehmens- und zielgruppenspezifische Anforderungen an die Erhebungsart uneingeschränkt berücksichtigt werden. Eine grundsätzliche Empfehlung wäre hier wenig angebracht und ist immer auf die individuelle Situation abzustimmen.

Analyse und Ableitungen: Was habe ich jetzt davon?

Glauben Sie nicht alles, was der Kunde sagt!

Besonders wichtig ist es hierbei, Leistungselemente zu entdecken, die zwar von den Kunden selbst noch nicht ausdrücklich als wichtig eingestuft werden, deren Relevanz für die Bindung dieser Kunden an das Produkt, den Händler oder die Marke sich aber bereits heute eindeutig nachweisen lässt. Die Entdeckung und das bewusste Nutzen solcher „versteckter Chancen“ entscheiden über den zukünftigen Erfolg oder Misserfolg.

Mittels so genannter Treiberanalysen werden die Zufriedenheitsbewertungen und ihre jeweilige Bedeutung kombiniert abgebildet. Über die Portfoliodarstellung lassen sich hiermit Problemfelder und Stärken schnell identifizieren und Handlungsbedarfe einfach vermitteln.

Allerdings ist nicht nur allein die berechnete oder erfragte Bedeutung eines Leistungs- /Servicemerkmals oder einer Funktionalität eines Produktes entscheidend für die Relevanz. Auch die Kontakthäufigkeit mit Kunden bzw. die Produktnutzung (wie viele Kunden nutzen ein Produktmerkmal oder einen Serviceaspekt) spielt eine bedeutende Rolle. Ebenso sollte die relative Bewertung zum Wettbewerb berücksichtigt werden, bevor vorschnell Maßnahmen priorisiert und ergriffen werden.

Unternehmen haben Strategien, das heißt sie entscheiden sich für bestimmte Optionen und gegen andere. Daher können sie mit ihrem Angebot nicht den Bedürfnissen aller Kunden genügen. Sollte man sich daher darauf konzentrieren, einen Teil der Kunden zufrieden zu stellen? Oder bergen auch die unzufriedenen Kunden profitables Geschäftspotenzial? Hier sollte das Instrument ebenfalls wertvollen Input liefern.

Abschluss

Grundsätzlich aber gilt: Je umfassender die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen einer Kundenbindungsstudie im Unternehmen erfolgt, desto rentabler ist die Investition in ein derartiges Instrument. Es ist unbedingt notwendig, die Daten aus unterschiedlichen Perspektiven zu analysieren. So lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten, zu denen dann in Umsetzungsworkshops Maßnahmen, Zeitpläne und Verantwortlichkeiten festgelegt werden.

Durch die Implementierung eines handlungsleitenden Kundenbindungssystems wird eine wesentliche Voraussetzung geschaffen, das Ziel der Kundenorientierung zu erreichen und einen langfristigen Geschäftserfolg zu sichern.

4 Usability- und User Experience-Testing

Tim Bosenick Geschäftsführer der SirValUse Consulting GmbH

Was Usability und User Experience mit Kundenzufriedenheit zu tun hat, wird den Nutzenforschern des Hamburger Beratungsunternehmens SirValUse bei ihrer täglichen Arbeit immer wieder vor Augen geführt. Komplizierte Technik verärgert die Verbraucher. Das kann gravierende wirtschaftliche Folgen haben: „Hersteller, die heute nicht auf die einfache Bedienbarkeit ihrer Produkte achten, werden morgen keinen Markt mehr haben“, sagt Tim Bosenick, Gründer von SirValUse.

„Was ist denn das für ein Mist?“ schimpft Stefan M.. Der junge Mann soll in einem der Testlabore der Firma SirValUse bei einem sogenannten „Out-of-the-Box“-Test einen fabrikneuen, noch verpackten DVD-Rekorder auspacken, an einen Fernseher anschließen und den Tatort am Sonntag aufnehmen. Eigentlich ganz einfach – so scheint es. Stefan M. hat es sich auf dem Sofa bequem gemacht und den Rekorder ausgepackt.

Mehrere Kameras und Mikrofone zeichnen alles auf, was er sagt, speichern seine Handgriffe, seine Mimik und Gestik — das ist wichtig für die spätere Analyse durch die Usability-Experten. Ein Testleiter begleitet den Versuch im Labor – eine weitere Mitarbeiterin und ein Entwicklerteam der Herstellerfirma beobachten die Szene aus dem Nebenraum durch einen Einwegspiegel. Das Auspacken verläuft noch ganz entspannt – doch der Produktmanager im Nebenraum wird gleich beim Zusehen dieses Tests des von ihm entwickelten Gerätes große Sorgenfalten bekommen und plötzlich Probleme in der Bedienung erkennen, die ihm vorher völlig fremd waren. Denn Stefan M. scheitert bereits beim Anschließen des Gerätes an den Fernseher. Die Kabel scheinen falsch oder passen nicht, der richtige Scart-Eingang ist nicht zu finden, selbst die Bedienungsanleitung hilft nicht.

Bei einem „Out-of-the-Box“-Test wird der Proband vom ersten Aufreißen der Verpackung, bis zur Installation und Bedienung beobachtet und befragt.

„Da weiß ich jetzt auch nicht mehr weiter. Tut mir Leid“, resigniert er schließlich. „Was würden Sie jetzt tun?“ fragt der Testleiter. „Naja, was bringt mir so ein Hightec-Ding, wenn ich es noch nicht einmal zum Laufen bringen kann - wie sieht es dann wohl mit der Bedienfreundlichkeit bei allem Weiteren aus!? Ich würde den Rekorder wieder einpacken und zurückschicken. Das scheint mir hier das Einfachste.“

Er ist nicht der Einzige. Zehn Personen sollten bei diesem Test die gleiche Aufgabe lösen – lediglich zwei von

Ungeahnte Probleme werden im Usability-Test aufgedeckt – der Proband scheitert bereits beim Anschließen des Gerätes an den Fernseher.

ihnen konnten erfolgreich in der vorgegebenen Zeit die Aufnahme des Tatorts programmieren. Ein schlechtes Zeugnis für den DVD-Rekorder und eine inakzeptable Quote für die Nutzenforscher von SirValUse, die Hersteller beraten, um deren Produkte besser nutz- und bedienbar zu machen – um die Usability (Bedienfreundlichkeit) und User Experience (die Erfahrung, die ein Nutzer mit einem Produkt/einer Marke macht) zu optimieren.

Usability und User Experience sind wichtig – gerade im Consumer Electronics-Bereich

„Bei Unterhaltungselektronik kommen immer mehr Funktionen hinzu“, sagt Nutzenforscher Tim Bosenick. „Und das macht es nicht einfacher“.

Das bestätigt auch eine aktuelle Studie von TNS Infratest und BITKOM zur Kundenzufriedenheit im Consumer Electronics Segment – diese stellte fest, dass bei Geräten mit vielfältiger Funktionalität (wie z.B. einem Handy) die Zufriedenheit mit Bedienfreundlichkeit und Inbetriebnahme geringer ist.

„Viele Unternehmen im Consumer Electronics Markt erkennen noch nicht den Stellenwert von User Experience“, so Tim Bosenick. Und so wird weiterhin bei Flachbildfernsehern, MP3-Playern, Digicams oder Handys Multifunktionalität als eines der wichtigsten Verkaufsargumente angebracht, getreu dem Motto: Was technisch machbar ist, muss auch gut sein. Aber: Innovationen werden zumeist von Experten entwickelt, sollen dann aber von „Laien“ bedient werden. Das führt dazu, dass sich viele Verbraucher überfordert fühlen. Ganz langsam nimmt aber auch im Consumer Electronics Markt diese Erkenntnis zu. Denn besonders bei immer homogeneren Produkten kann die User Experience ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein. „In einem gesättigten Markt kann ich mich nicht mehr allein dadurch vom Wettbewerber unterscheiden, dass mein Gerät mehr Funktionen hat als ein anderes. Der Kunde muss einen neuen Anreiz bekommen, etwas anzuschaffen, zu nutzen und weiter zu empfehlen“, so Tim Bosenick. Nur logisch also, dass die User Experience Auswirkungen auf die Kundenbindung hat.

User Experience Testing: Je früher desto besser – um teure Fehlentwicklungen zu vermeiden

Gerade im Bereich der Unterhaltungselektronik ist es demnach wichtig, die User Experience inklusive Usability (Bedienfreundlichkeit) ganzheitlich zu betrachten. Vom Auspacken der Geräte, über Anschließen und Integrieren in die persönliche Medien-Infrastruktur, bis zur täglichen Nutzung.

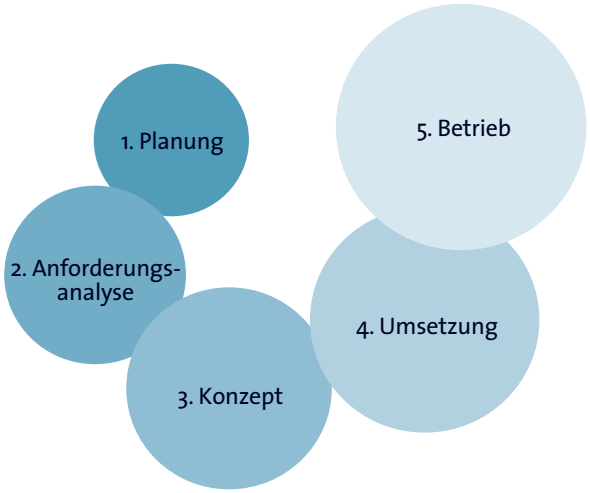
Wann welche Methode schwerpunktmäßig zum Einsatz kommt, richtet sich nach der Produktentwicklungsphase. Wie jedes andere Produkt durchlebt ein Interface im Consumer Electronics Segment mehrere Lebenszyklen, in denen Usability- und User-Experience-Tests durchgeführt werden können. Generell gilt beim Testen, je früher desto besser – und im Consumer Electronics Bereich ist dies essentiell, denn nur so können teure Fehlentwicklungen vermieden werden.

Die charakteristischen Phasen des „Usability- und User Experience-Lifecycles“ sind Planung, Anforderungsanalyse, Konzept, Umsetzung und Betrieb.

In der Planungsphase können Entwickler und Produktverantwortliche mit Hilfe verschiedener Testmethoden klären, welche Erwartungen und Haltungen Nutzer an ein neues oder bestehendes Produkt haben. Tests in der Planungsphase (1. Phase) erfragen Meinungen und Haltungen zu Produkten und klären, ob bei bestehenden oder potentiellen Kunden ein Nutzungsinteresse dafür vorhanden ist. Hierbei beinhalten die Äußerungen der Probanden oftmals neue Ideen und Lösungsvorschläge zur Weiterentwicklung des Produktes.
Die Anforderungsanalyse (2. Phase) eines Interfaces hilft, die Nutzungsabsichten und Anforderungen der Anwender an eine digitale Kommunikationsplattform zu erheben bzw. zu untersuchen. Aufgrund der Ergebnisse lassen sich Ideen für die Konzeption bzw. Optimierung des Interfaces ableiten.

Begeisterte Kunden empfehlen ihre Geräte gern weiter.

Auf Basis der Nutzerbedürfnisse erarbeiten Produktentwickler und -designer in der Konzeptphase (3. Phase) erste Prototypen und Entwürfe. Die Nutzer testen die frühen Konzepte, bevor teure Fehlentscheidungen über endgültiges Design und Struktur getroffen werden. Ziel der Tests während der Konzeptphase sind klar definierte Interaktionsprozesse, funktionale Strukturen und die stetige Optimierung des Interfaces.



Die fünf Phasen des „Usability- und User Experience-Lifecycles“, SirValUse Consulting GmbH

Ein Beispiel für eine effektive Methode in der Konzeptphase ist das sogenannte „Rapid Prototyping“. Es ermöglicht bereits während der Entwicklungsphase effizientes Testen eines Prototyps innerhalb eines kurzen Zeitraums. Das Produkt wird während der Testphase stetig optimiert. Schnelle, erste Ergebnisse und frühzeitiges Feedback zum jeweiligen Entwicklungsstand des Prototyps sind möglich. Der Zeitraum bis zur Vollendung des Produkts wird verkürzt und Fehler und Probleme können frühzeitig erkannt und eliminiert werden, sodass keine unnötigen Entwicklungskosten entstehen.

Während der Umsetzung (4. Phase) bleibt Zeit, weiter zu testen. Hier können die letzten kleinen Änderungen von den Nutzern beurteilt werden. Außerdem steht das „ganzheitliche“ Erleben hinsichtlich der relevanten Dimensionen Usability, Nutzwert, Emotionen, Design und Markenbeziehung des Interfaces auf dem Prüfstand.

In dieser Phase kann beispielsweise ein „Out of the Box“-Test durchgeführt werden. Die Probanden bekommen ein noch verpacktes Gerät und werden vom ersten Aufreißen der Verpackung, der Entnahme aus dem Karton (“out of the box“), der Installation bis zu spezifischen Kernfunktionalitäten im Betrieb von einem erfahrenen Usability-Experten beobachtet und befragt.

Regelmäßige Usability- und User Experience-Tests nach erfolgreichem Launch bzw. im Live-Betrieb (5. Phase) eines Produktes garantieren wachsende Umsätze und zufriedene User. Für eine vergleichende Betrachtung sind Kennzahlen zur Nutzung und Bedienfreundlichkeit notwendig. Ein interaktives Produkt kann nur dann erfolgreich sein, wenn es mit der ständigen Weiterentwicklung der Nutzerbedürfnisse Schritt hält und den wachsenden Veränderungen am Markt Rechnung trägt.

Dass sich der Aufwand zur Entwicklung nutzerfreundlicher Lösungen lohnt, zeigt auch die Studie von TNS Infratest und Bitkom zur Kundenzufriedenheit im Consumer Electronics Segment. Bedienfreundlichkeit ist demnach einer der wichtigsten Aspekte, die zu einem hohen Anteil zufriedener Kunden führt. Die Relevanz der Dimension User Experience zeigt sich zudem in allen wesentlichen Trends des Themas. Dazu gehören ganz grundsätzlich die wachsende Digitalisierung in den vielfältigen Bereichen, aber auch innovative Technologien in der Interfacegestaltung und Materialforschung, Standardisierung und Virtualisierung oder der Ruf nach dynamischen Anpassungen der Technik. Diese Trends eröffnen viel Optimierungspotential, um dem Kunden schneller eine sinnvolle Lösung zur Verfügung zu stellen. Der limitierende Faktor verschiebt sich dadurch immer mehr in die Richtung des Nutzers, der die verfügbare Technologie bedienen können muss. Usability- und User Experience-Tests werden zukünftig also weiter an Stellenwert gewinnen. Bis letztendlich auch das komplexeste Produkt leicht und verständlich zu bedienen ist und die Kunden begeistert.

5 Social Media Analyse

Dr. Benedikt Köhler, Director Digital Strategy & Research bei der ethority GmbH & Co.KG

Was ist Social Media?

Social Media ist kein vorübergehender Hype, sondern besitzt mittlerweile einen festen Platz in der gegenwärtigen vernetzten Gesellschaft. Grundlegend dafür ist ein tiefgreifender Wandel im Informationsverhalten der Bürger - die Konsumenten bewegen sich immer häufiger und länger online und nutzen das Internet als Erfahrungs-, Austausch- und Informationskanal. Zu Social Media gehören eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten.

Gespräche in Social Media

Wer führt sie?

In nutzergenerierten Medien ist die Bestimmung der Zielgruppe nach klassischen Merkmalen hinfällig geworden, da sich hier User mit den gleichen Interessen, relativ unabhängig von soziodemographischen Randbedingungen zusammenschließen – die Bandbreite reicht von Support-Foren, in denen sich Nutzer gegenseitig bei Problemen helfen, bis zu regelrechten „Brand Tribes“ von enthusiastischen Markenevangelisten. In Social Media finden sich auch Zielgruppen von Long-tail-Produkten mit einer sehr hohen Relevanz für Unternehmen von Nischenprodukten.

Wo werden sie geführt?

Es existiert eine Vielzahl von Social-Media-Kanälen. Die bekanntesten sind Social Networks, Blogs, Foren und Microbloggingdienste:

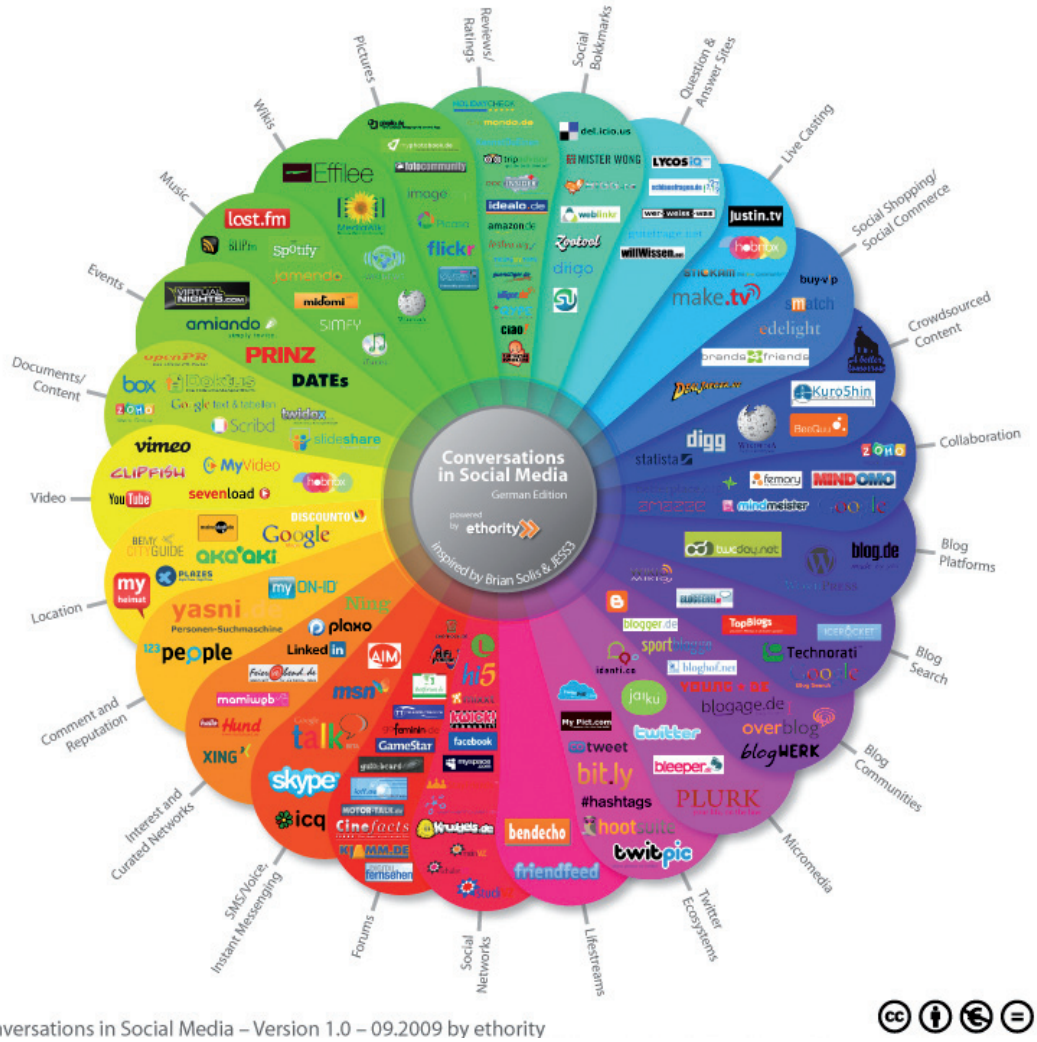
Social Networks: In ihnen können Nutzer andere Teilnehmer kontaktieren, sich mit ihnen verbinden, austauschen und werden über Neuigkeiten in ihrem Netzwerk informiert (Beispiele: Facebook, VZ-Netzwerke, Myspace, Wer-kennt-wen.de).

Blogs: Diese eher individuenzentrierten Kanäle werden genutzt, um Meinungen zu spezifischen Themen und News sowie Aspekte des eigenen Lebens darzustellen. Leser dieser Blogs haben die Möglichkeit, die Artikel zu kommentieren, zu verlinken und zu diskutieren. Fast die Hälfte aller Blogger, so der Technorati-Bericht „State of the Blogosphere 2009“ schreiben in ihrem Blog über ihre Zuneigung (oder Abneigung) gegenüber Marken.

Foren: Foren bieten den Konsumenten einen virtuellen Platz zum Austausch von Erfahrungen und Meinungen zu einem bestimmten Thema. In der Regel gibt es zu jedem noch so spezialisierten Interessengebiet ein Forum. Dieses kann dann in bestimmte Themen und Unterthemen, unterteilt werden.

Microbloggingdienste: Das Microblogging ist eine noch recht neue Form des Bloggens in Echtzeit. Hier ist es möglich, mit 140 Zeichen kurze Nachrichten zu veröffentlichen. Das können Links auf interessante Artikel, Websites oder Neuigkeiten sein, aber auch private Statusmeldungen. (Bsp. Twitter oder Buschfunk)

Folgende Grafik zeigt die Landschaft der Social Media in Deutschland mit allen relevanten Konversationskanälen und ihrer Anbieter:



Conversations in Social Media – Version 1.0 – 09.2009 by ethority

Social-Media-Prisma

Über was sprechen die Nutzer

Das Internet wird immer mehr zum Informations-, Beratungs- und Empfehlungsmedium. Aktuell nutzen bereits 51% der Bevölkerung in Deutschland das Internet als tägliche Informationsquelle und 97% der Internetnutzer recherchieren im Internet zu Produkten und Dienstleistungen (ACTA 2009). Dabei dürfte die Bedeutung des Internets als Medium zur Verbreitung von Meinungen und Informationen in Zukunft weiter steigen. Schon heute äußern sich neben Internetkäufern dort auch Käufer im stationären Handel und beeinflussen damit zukünftige Käufer ganz wesentlich (BITKOM/TNS-Umfrage 2009).

Somit sind Social-Media-Kanäle und –Plattformen wichtige Instrumente, um die Beratungslücke zu schließen. Viele Gespräche über Marken drehen sich um Supportfragen, oft nach einem erfolglosen Kontakt mit der Supporthotline. Die meisten Internetshops haben mittlerweile Ihre Benutzerfreundlichkeit optimiert, was allerdings für die letztendliche Kaufentscheidung kein hinreichender Grund mehr ist, sondern von den Nutzern als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt wird.

Kaufentscheidungen werden online getroffen

Auch der Kaufentscheidungsprozess wird in allen Phasen online diskutiert. Ist sich ein Konsument nicht sicher, ob er ein bestimmtes Produkt kaufen soll, fragt oder sucht er nach Meinungen anderer Nutzer. Dabei stößt er aufgrund der kontinuierlichen Aktualisierung und der hohen Verlinkung sehr häufig an erster Stelle auf eine Social-Media-Plattform. Aufgrund des sozialen Charakters des Netzes genießen diese Informationen gegenüber werblichen Kommunikationen einen deutlichen Glaubwürdigkeitsvorsprung.

Unternehmen müssen sich über die Mündigkeit der User im Netz bewusst sein, die nicht mehr warten, dass nach ihrer Meinung gefragt wird (via Umfragen), sondern erzählen von selbst über ihre positiven und negativen Erfahrungen.

Multiplikator-Effekt – Die Macht der 1%

Ein entscheidender Faktor in Social-Media-Kommunikationen ist die besondere Typologie der Social-Media-Nutzung. Nur ein geringer Teil der Social-Media-Nutzer postet aktiv in Foren oder Blogs und initiiert dort Beiträge (ca. 1% à tns infratest, S.21), doch die Reichweite ist ungleich höher als bei allen anderen Formen der Kundenäußerung.

Im Vergleich:

- Eine Reklamation beim Händler erreicht in der Regel eine Person – den zuständigen Sachbearbeiter.
- Äußert man seinen Unmut oder seine Begeisterung gegenüber Freunden oder Bekannten, erreicht man selten mehr als 20 Personen.
- Meinungsäußerungen über Produkte und Dienstleistungen im Internet werden dagegen häufig von Tausenden bis Zehntausenden Nutzern gelesen.

Diese 1% aktive Social-Media-Blogger können schnell zum Meinungsführer werden, an die sich Kommentatoren heften, die Meinung weiter verbreiten und für einen hohen Multiplikator-Effekt sorgen. Nicht zu vergessen sind die zahlreichen passiven Nutzer, die die Meinung lesen.

Tipps für die ersten eigenen Schritte in Social Media

- Suchen Sie nach dem eigenen Markennamen auf Social Media Plattformen (z. B. search.twitter.com)
- Erstellen Sie eine eigene Social-Media-Landkarte durch ein professionelles Monitoring
- Richten Sie einen eigenen Twitter-Account ein für ein erstes Erkunden der Social-Media-Welt
- Surfen Sie auf einigen der erwähnten Plattformen, um ein Gefühl für die User, die sich dort bewegen, zu bekommen
- Beginnen Sie damit, eine Social Media Policy für Ihr Unternehmen zu entwickeln – statt Zensur der Mitarbeiter im Netz Unterstützung

6 Kundenfeedback Management

Jan Gottstein, Leiter Messsysteme Qualität und Kundenzufriedenheit T-Home der Deutschen Telekom AG

Zu verstehen was der Kunde von Ihren Angeboten und Leistungen hält. Auf seine Meinung zu reagieren, indem die Leistungen und Produkte entsprechend der Kundenerwartung angepasst werden. Zuhören, verstehen, reagieren. Das macht den entscheidenden Unterschied und Unternehmen zu Qualitätsführern in allen Branchen.

Das „Zuhören" wird von vielen Unternehmen über aufwendige Marktstudien, Kundenpanels oder Kundenforen organisiert. Dabei sprechen die Kunden bereits ständig mit Ihnen. Diese Informationen, diese Feedbacks aufzuspüren, zu systematisieren und zur eigenen Verbesserung einzusetzen, zeichnet ein funktionierendes Kundenfeedback Management aus. Das spart nicht nur Geld, sondern führt oftmals zu deutlich genaueren und besseren Informationen als manch teure Studie.

Drei Schritte sollten eingehalten werden, um ein funktionierendes Kundenfeedback Management aufzubauen:

- Quellen für Kundenfeedback identifizieren
- Kundenfeedback systematisieren
- Nutzung Kundenfeedback sicher stellen

Quellen für Kundenfeedback identifizieren

- Kundenfeedback entsteht überall dort, wo der Kunde Informationen hinterlässt. Das können sein:
- Nutzungsstatistiken von Produkten
- Schriftliche Beschwerden
- Kontakt an Kundenkontaktpunkten (Kontaktgrunderfassung, Eindrücke der Kundenberater)
- Einträge von Kunden in eigenen und fremden Foren

Die themendifferenzierte Auswertung von Kontakten bildet die einfachste und preiswerteste Quelle des Kundenfeedbacks. Kunden kommentieren im Kontakt mit Kundenberatern Angebote und Produkte oder teilen über Fragen, Kritik und Lob ihre Wünsche und Erwartungen mit. Die quantitative Auswertung von Kontakten kann mit einer Themenstrichliste für den Kundenberater ganz einfach beginnen und in komplexen Organisationen mit der softwareunterstützten Kontaktdokumentation stattfinden. Die quantitative Auswertung bildet eine wichtige Quelle zur Schwerpunktsetzung bei der Auswertung weiterer Kundenfeedbacks. Worum es ursächlich für den Kunden geht, wird über eine quantitative Auswertung jedoch oft nicht beantwortet. Hierzu bieten sich direkte Austauschrunden mit Kundenberatern zu den Schwerpunktthemen an.

Eine spezielle Variante der Kontaktauswertung bildet die Auswertung von Beschwerden. Darüber lassen sich kritische Themen identifizieren, die zu hoher Kundenunzufriedenheit führen können. Die alleinige Betrachtung von Beschwerden reicht aber nicht aus, um im Sinne eines Qualitätsführers Kundenerwartungen zu übertreffen. Hierzu müssen alle Kundenfeedbacks einbezogen werden.

Je nach Produkt oder Leistung bietet es sich an, die Produktnutzungsstatistiken als Quelle einzubeziehen. Welche Dienste und Funktionen werden in welcher Häufigkeit genutzt?

Viele Unternehmen betreiben auch eigene Websites mit Foren oder finden sich in Bewertungsportalen wieder. Die Beobachtung der wichtigsten Foren kann zu einer wichtigen Quelle von Kundenfeedback werden.

Kundenfeedback systematisieren

Nach Identifikation der Kundenfeedbackquellen ist es wichtig und notwendig, eine systematische Auswertung sicher zu stellen, die zur Nutzung in der jeweiligen Organisation passt. Wie werte ich die Informationen aus? Entscheidend sind dabei die Fragen:

- Wer ist der Empfänger der Ergebnisse?
- Was soll verbessert werden?

Bei T-Home der Deutschen Telekom z.B. wurde das Kundenfeedback Management zur Verbesserung der Produkte eingeführt. Ergo wurden die Ergebnisse zu den wichtigsten Produkten systematisiert: DSL-Produkte, Entertain, Hot Spot usw. Denkbar ist aber auch die Systematisierung nach Kontaktarten (Bestellungen, Beratungen, Beschwerden...) oder Kontaktpunkten oder jeder anderen relevanten Systematik.

Entscheidend ist letztlich, dass eine Übersetzung der Ergebnisse in die Systematik und die Sprache des Empfängers stattfindet. Das ist eine Grundvoraussetzung, um mit den Ergebnissen konkrete Erkenntnisse und Maßnahmen abzuleiten.

Nutzung Kundenfeedback sicher stellen

Nach Identifikation, Aufbereitung und Systematisierung des Kundenfeedbacks wird der letzte Schritt oft übersehen. Dieser ist aber entscheidend für den Gesamt-Erfolg. Was wird mit den Ergebnissen gemacht? Wie wird sichergestellt, dass Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden?

Sei es im Handel oder im größeren Unternehmen, entscheidend sind die Etablierung und Nutzung von regelmäßigen Review-Schleifen. Bei T-Home in der Deutschen Telekom werden die Produkte einem regelmäßigen Review in einem gemeinsamen Workshop mit allen Fachbereichen unterzogen. Im Rahmen dessen werden auch die Ergebnisse des Kundenfeedback Management diskutiert und Maßnahmen festgelegt. So reagieren wir auf Kundenfeedbacks und richten unsere Produkte immer mehr an den Wünschen der Kunden aus.

Zusammenfassend: Das Kundenfeedback Management ermöglicht die systematische Verbesserung der Produkte und Leistungen aus Kundensicht und schafft damit die Grundlage für ein kundenorientiertes, kundennahes Unternehmen!

7 Best Practice

Beispiele zur Kundenorientierung von BITKOM Mitgliedern aus der Praxis

Microsoft: Best Practice Customer Feedback Nutzung

Marek Kraus, Beauftragter Kunden und Partnerzufriedenheit

Microsoft hat die „Customer and Partner Experience"-Strategie (CPE) entwickelt, die die kunden- und partnerorientierte Ausrichtung des Unternehmens sicherstellen soll.

Um die Kunden- und Partnerwünsche nicht aus den Augen zu verlieren, setzt Microsoft sich und seinen Angestellten jährlich Ziele zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Auch dabei hat die Meinung von Kunden und Partnern ein entscheidendes Gewicht. Weltweitere CPE-Teams achten darauf, dass Microsoft-Angestellte diejenigen nicht aus den Augen verlieren, für die sie täglich arbeiten: die Kunden und Partner.

Bei der Entwicklung von Windows 7 redeten Kunden schon in der ersten Phase der Entwicklung mit: Sie erhielten neue Features und so genannte Milestone Builds, Versionen, mit denen eine Etappe der Entwicklung abgeschlossen war. Aus den Reaktionen lernten die 5000 Entwickler vor allem viel darüber, wie die Menschen das Betriebssystem verwenden und was sie von ihm erwarten. Zehn Millionen Personen testeten von Januar 2009 an im „Customer Experience Improvement Program" die Betaversion. Mehr als 400 Millionen Anregungen, darunter viele Vorschläge für Detailverbesserungen, hat Microsoft analysiert, ausgewertet und in den weiteren Entwicklungsprozess integriert. Außerdem nahmen 44000 Mitarbeiter aus mehr als 16000 Partnerunternehmen am „Ecosystem Readiness Program" teil und gaben ebenfalls wertvolle Anregungen. Auf diese Weise war jede Planungs- und Engineering-Phase durch Kundenwünsche und -feedback gestützt.

Die Ergebnisse sind jetzt zu sehen und zu nutzen, um nur einige zu nennen: Windows 7 geht im Vergleich zu anderen Betriebssystemen sorgsamer mit dem Strom um, damit Akkus deutlich länger durchhalten. Mitarbeiter finden Informationen in verschiedenen Netzwerken durch eine einfache Bedienoberfläche deutlich schneller. Die Laufwerksverschlüsselung BitLocker schützt Daten auf PCs und mit Windows 7 jetzt auch bei Wechselmedien wie USB-Sticks. Bisher stößt Windows 7 auf hervorragendes Feedback in Medien und bei Kunden. Die intensive Auseinandersetzung mit Kundenfeedback hat sich gelohnt.

Wertgarantie Technische Versicherung AG

Hartmut Waldmann, Geschäftsführer der Wertgarantie Unternehmensgruppe

Im Mittelpunkt der Versicherung aus Hannover stehen die Menschen, die mit und für die Unternehmensgruppe arbeiten. Sie stellen das Bindeglied zu den Kunden dar, das Gesicht. Für den Dienstleister mit einem „unsichtbaren" Produkt ist es daher von entscheidender Bedeutung, bei den unterschiedlichen Zielgruppen Vertrauen zu erwerben. Denn im Versicherungsgeschäft nutzt das beste Angebot wenig, wenn die Kundenorientierung nicht glaubhaft gelebt wird.

„Kleine Ursache – große Wirkung!" Mit „**Schufft**", der eigenwilligen Kundenformel der WERTGARANTIE, setzt das Unternehmen seit 1993 neue Maßstäbe im Kundenservice.

„**Schufft**" steht für die Werte schnell, unkompliziert, freundlich, flexibel und tagfrisch.

„Schufft“ ist keine Theorie, sondern gelebte Praxis, die die kundenorientierte Ausrichtung der WERTGARANTIE geprägt hat. Auf jedem Schreibtisch und im Treppenhaus wird die Formel für Gäste und Mitarbeiter jederzeit sichtbar dokumentiert. Sie beginnt beim schnellen Abheben des Telefonhörers, geht über den Willen zur einfachen Problemlösung und wird abgerundet von einem 8-Stunden-Service. Das bedeutet, dass alle Vorgänge innerhalb eines Arbeitstages bearbeitet werden. Aufgelöst bedeutet die Formel folgendes:

- **Sch** wie schnell in der Abwicklung, schnell in der Entscheidung, schnell in der Ausführung.
- **U** wie unkompliziert im Arbeitsablauf, unkompliziert im Tagesgeschehen und unkompliziert im Umgang mit Kunden.
- **F** wie freundlich am Telefon, freundlich im Umgang mit Kunden, freundlich bei allen persönlichen Kontakten nach innen und außen.
- **F** wie flexibel im Denken, flexibel im Handeln, flexibel in der Anpassung an Markt, Bedarf und Kundenwunsch.
- **T** wie tagfrisch bei jedem Arbeitsvorgang, tagfrisch bei jeder Dienstleistung.

Unter dem Strich bedeutet „**Schufft**“: Setze Dich auf den Stuhl Deines Gegenüber und behandle ihn so, wie Du selbst behandelt werden möchtest. Dieses zweifellos bekannte Prinzip hat bei WERTGARANTIE durch die konstruierte Kundenformel ein erinnerbares Gesicht erhalten.

Im Februar 2009 führte der TÜV Rheinland eine Befragung zur Kundenzufriedenheit mit WERTGARANTIE auf Basis einer repräsentativen Stichprobe bei Endkunden durch.

- Die Zuverlässigkeit, Kompetenz und Freundlichkeit sowie die Schnelligkeit von WERTGARANTIE ist von über 95% der Kunden bestätigt worden.
- 98,1% der Befragten halten WERTGARANTIE für „sehr zuverlässig“ bzw. „zuverlässig“.
- Über 96% sind mit der Schadenregulierung hinsichtlich einer unkomplizierten Abwicklung „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“.
- Insgesamt sind über 97% der Befragten mit dem Kundenservice „sehr zufrieden“, bzw. „zufrieden“. 95,5% der Befragten würden WERTGARANTIE „bestimmt“ oder „wahrscheinlich“ weiterempfehlen, davon 81,3% „bestimmt“.

Auf einer Schulnotenskala bewerten die Kunden von WERTGARANTIE die Serviceleistungen mit einer Durchschnittsnote von 1,75.

Original-Siegel für WERTGARANTIE Technische Versicherung AG

User Interface Design GmbH
Beispiel Smartphone: Kundenorientierte Produktentwicklung

Jakob Biesterfeldt, Manager User Research

Wie gestalten wir eigentlich ein Smartphone, bei dem die Kundenorientierung gleich „mit eingebaut“ ist? Dafür haben wir einen etablierten Prozess: den nutzerzentrierten Gestaltungsprozess.

Analyse des Nutzungskontextes und Anforderungsdefinition

In Nutzerstudien beobachten wir, dass die Kunden bei der Nutzung von Smartphones häufig die Funktionen Kopieren und Einfügen verwenden. Besonders beliebt sind dabei Tastaturkürzel wie Strg+C, die die Kunden auch von anderen Geräten kennen. Das neue Produkt wird einen Touchscreen haben, aber keine Tastatur. Die Anforderung an das Produkt ist, das der Kunde die Funktionen Kopieren und Einfügen möglichst einfach und effizient nutzen kann.

Typische Fragen: Wer wird das Produkt nutzen? Welche Aufgaben und Ziele möchten die Kunden mit dem Produkt erledigen?

Durch Befragung und Beobachtung der Zielgruppe sammeln wir Wissen über die Kunden mit ihren individuellen Anforderungen, Aufgaben und Zielen sowie ihrer Nutzungsumgebung. Auf Grundlage dieses Wissens definieren wir Nutzeranforderungen an das Produkt.

Gestalten, Konzeptentwurf

In Zusammenarbeit mit dem Hersteller konzipieren wir drei mögliche Varianten für diese Funktion: Nutzung der Bildschirmtastatur für Tastaturkürzel, Kontextmenü, Gestensteuerung (z.B. ein „C“ für Copy). Die Varianten sind Teil des Gesamtkonzepts, welches alle Funktionen des neuen Geräts berücksichtigen muss.

Typische Fragen: In welcher Struktur bieten wir dem Kunden Funktionen und Informationen an? Was ist die optimale Art der Interaktion?

In dieser Phase werden aus Anforderungen nutzergerechte Lösungen. Wir konzipieren die Funktions- und Informationsarchitektur des Produkts. Darauf aufbauend entwerfen wir Interaktions- und Designkonzepte.

Erfahrbar machen, Prototyping

Die drei Funktions-Varianten werden als Teil des Gesamtkonzepts in einem Flash-Prototyp umgesetzt und auf vergleichbarer Hardware installiert.

Durch frühzeitige Visualisierung und Umsetzung in einem Prototyp werden die Interaktions- und Designkonzepte für alle Projektbeteiligten spürbar. Ein Prototyp wächst dabei von ersten Skizzen bis zu detailliert implementierten Vorversionen des späteren Produkts.

Evaluation, Optimierung

In Usability Tests lernen wir die Stärken und Schwächen der jeweiligen Smartphone-Konzepte kennen. Ein Kontextmenü funktioniert für Copy und Paste am besten, aber viele Kunden sind auch begeistert von der Idee der Gestensteuerung (wären aber von allein nicht darauf gekommen). Die Konzepte werden verfeinert und visuell gestaltet. Im weiteren Projektverlauf sind noch mehr Nutzerstudien geplant.

Typische Fragen: Entsprechen die Konzepte den Anforderungen und Erwartungen der Nutzer? Was können wir weiter verbessern, um das Produkt optimal nutzbar, nützlich und attraktiv zu machen?

So früh wie möglich prüfen wir, ob die Produktkonzepte den zuvor definierten Anforderungen genügen. Die Ergebnisse der Evaluation bilden die Basis für die Optimierung der Konzepte bis zur Produktreife.

Der nutzerzentrierte Gestaltungsprozess

Iterativ durchlaufen und eng verzahnt mit der Markt- und Technologiekompetenz der Produkthersteller dient dieser Prozess der Entwicklung von erfolgreichen Produkten für begeisterte Kunden.

Autoren

Jakob Biesterfeldt ist Manager User Research für die User Interface Design GmbH (UID) in München. UID gestaltet und evaluiert interaktive Produkte. Er ist Gründer der International Usability Partners (IUP), einem Netzwerk führender Usability Unternehmen weltweit.
Jakob Biesterfeldt studierte Product Engineering und war im Competence Center Human-Computer Interaction am Fraunhofer IAO beschäftigt, bevor er 2004 zu UID wechselte. Er bekleidet die Position des Chair der UPA International Conference 2009 und 2010.

Tim Bosenick ist Geschäftsführer der SirValUse Consulting GmbH in Hamburg. Er studierte Biochemie, Physik, Philosophie, Psychologie und Soziologie mit Abschluss als Diplom-Soziologe. Direkt nach dem Studium gründete er 2000 SirValUse, das inzwischen eines der größten Institute für Usability-Testing in Europa und Gründungsmitglied des internationalen Netzwerkes „User eXperience Alliance (UXA)“ ist.

Jan Gottstein war von 2002 bis 2006 bei T-Online für das Qualitätsmanagement zuständig. Im Jahre 2006 übernahm er die Verantwortung für den Bereich Qualität und Kundenzufriedenheit bei der Telekom Deutschland.

Oliver Janssen ist Director im Sector Technology & Media der TNS Infratest GmbH und speziell für die Bereiche Telekommunikation und Consumer Electronics verantwortlich. Er verfügt über eine langjährige internationale Beratungs- und Projekterfahrung in der Marktforschung durch seine Tätigkeiten in der IT-, Telekommunikations- und Medienbranche.

Dr. Benedikt Köhler studierte an der LMU München Soziologie, Ethnologie und Psychologie. Neben seiner Promotion bei Ulrich Beck arbeitete er als freier Berater für Social-Media-Strategien. Darüber hinaus engagiert sich der Soziologe sehr stark bei der Etablierung allgemeingültiger Erfolgskennziffern im Bereich Social Media und ist ein ausgewiesener Spezialist für Marktforschung in den nutzergenerierten Medien. 2008 war er Mitgründer der Arbeitsgemeinschaft Social Media e.V., deren stellvertretender Vorstand er gegenwärtig ist. Benedikt Köhler bloggt regelmäßig zu mediensoziologischen Themen auf seinem Weblog blog.metaroll.de. Seit Januar 2009 ist er als Director Digital Strategy & Research bei der ethority GmbH & Co.KG in Hamburg tätig und leitet seit Juli 2009 die neue Dependance in München.

Marek Kraus (33) ist seit sechs Jahren in verschiedenen Funktionen im Marketing und Vertrieb bei Microsoft tätig. Aktuell zeichnet er verantwortlich für die Partnerzufriedenheit im „Customer & Partner Experience" Team in der deutschen Niederlassung. Seine Aufgaben umfassen die strategische Planung und Durchführung von Maßnahmen, die zur höheren Zufriedenheit im Vertriebskanal führen. Marek Kraus ist in der ehemaligen Tschechoslowakei geboren und hat sein Studium der Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Organisation und Wirtschaftsinformatik an der FH München absolviert.

Nach diversen wissenschaftlichen Arbeiten übernahm Johann Laut, Diplompsychologe, die Rolle des Project Managers und Senior Consultant bei INfas TTR Gmbh. Seit 2009 ist er Leiter der Kundenforschung bei GfK Trustmark. Seine Arbeitsfelder sind Kundenzufriedenheit, Beschwerdemanagement, Migrationsforschung, Wettbewerbsbenchmarking, Mystery Shopping und Markenanalyse.

Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer ist Ordinarius für BWL und Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Als einer der Pioniere und weltweit anerkannter Experte setzt er sich seit 25 Jahren in zahlreichen wissenschaftlichen und praxisorientierten Veröffentlichungen, Projekten und Vorträgen mit Fragen der Kundenorientierung, der marktorientierten Unternehmensführung, des Dienstleistungs-Marketing und der Markenführung auseinander.
Der Mitinitiator und langjährige wissenschaftliche Leiter des Deutschen Kundenbarometers – Qualität und Zufriedenheit bzw. der Nachfolgestudie Kundenmonitor Deutschland ist Executive Director des Center on Global Brand Leadership und Vorstand des Instituts für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Dipl.-Kfm. Andreas Munzel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsgruppe Kundenmanagement am Institut für Marketing der Ludwig-Maximilians-Universität München. In seinem Forschungsvorhaben und Lehrveranstaltungen setzt er sich mit interkulturellen Fragestellungen zu Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungen auseinander.

Michael Schidlack war nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre ab 1985 in geschäftsführenden Positionen im Consumer Electronics und ITK Retail und als Consultant tätig. Er ist Autor zahlreicher Studien und Publikationen im CE-Markt. Seit 2007 ist er im BITKOM für den Fachbereich Consumer Electronics & Digital Home verantwortlich.

Wolfgang Schweiger, Dipl. Ing. Informatik, gründete nach diversen Führungspositionen bei Diebold Deutschland, IBM Deutschland, Porsche Design und GGK International, das Unternehmen Trustmark (1992), ein Forschungs- und Beratungsunternehmen mit Fokus auf Kunden- und Mitarbeiterforschung, jetzt Teil der GfK Switzerland.
Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen Kundensegmentierung, Customer Experience-, Kundenbindungs- und Wettbewerbsanalysen sowie Analysen der Unternehmenskultur, des Mitarbeiterengagements und der organisatorischen Rahmenbedingungen für „high performance“.

Hartmut Waldmann hat nach einer Ausbildung zum Flugzeugmechaniker seinen Fabel für das Verkaufen entdeckt. Nach Stationen in unterschiedlichen Unternehmen kam er 1992 zur WERTGARANTIE als Außendienst-Mitarbeiter. Nach erfolgreicher Entwicklung seines Verantwortungsgebietes im Verkauf wurde er Vertriebsleiter für Süddeutschland. In dieser Zeit absolvierte er ein Studium auf dem 2-ten Bildungsweg und wurde im Jahre 2000 Vertriebsleiter bei der WERTGARANTIE Management GmbH. Die Ernennung zum Geschäftsführer erfolgte im Jahr 2005. Heute ist der Vertriebsprofi für Expansion und Unternehmensentwicklung verantwortlich und stv. Vorstandsmitglied in der internationalen Gesellschaft der WERTGARANTIE-Unternehmensgruppe.

Robert A. Wieland ist Geschäftsführer der TNS Infratest GmbH und als Sector Head für den Bereich TNS Technology & Media verantwortlich. Zusätzlich ist er Mitglied des Steering Committees des Global Technology Sectors. Er verfügt über eine langjährige internationale Beratungs- und Projekterfahrung in der Marktforschung durch seine Tätigkeiten in der IT-, Telekommunikations- und Medienbranche. Neben seiner Tätigkeit bei TNS Infratest ist Robert A. Wieland in verschiedenen Gremien und Ausschüssen aktiv, u.a. ist er Mitglied des Gesamtvorstandes der Initiative D21 sowie Mitglied im Forschungsausschuss des Münchner Kreis e.V. und im BVM.

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. vertritt mehr als 1.300 Unternehmen, davon 950 Direktmitglieder mit etwa 135 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Anbieter von Software, IT-Services und Telekommunikationsdiensten, Hersteller von Hardware und Consumer Electronics sowie Unternehmen der digitalen Medien. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungspolitische Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.

BITKOM

Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10 A
10117 Berlin-Mitte
Tel.: 030.27576-0
Fax: 030.27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org