

# FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 5 • 2004 • Ausgabe 1

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

## Erfolgsfaktor Händlerbefragung

Der Händler, Makler oder Mittler ist für den Hersteller das Tor zum Kunden. Neben den Wünschen der Kunden sind daher auch die Wünsche der Händler von entscheidender Bedeutung für den erfolgreichen Absatz von Produkten oder Dienstleistungen. Denn der Händler entscheidet, welche Produkte in das Sortiment aufgenommen werden und wie stark sie vermarktet werden. Außerdem besitzt der Händler durch seinen direkten Kontakt zum Kunden viele wichtige Informationen.

Die meisten Hersteller führen mehr oder weniger regelmäßig Befragungen ihrer Kunden durch. Dabei



werden Kunden beispielsweise zu verschiedenen Produkteigenschaften oder zum Image des Unternehmens befragt. Die Befriedigung der Kundenwünsche ist aber nur ein Erfolgsfaktor unter vielen. Bei

vielen Befragungen wird nämlich die wichtigste Schnittstelle zwischen Kunde und Hersteller vernachlässigt: Der Händler, Makler oder Mittler. Denn schließlich kauft der Kunde in den meisten Branchen nicht direkt beim Hersteller, sondern bei einem Händler. Dies kann ein Autohändler, ein Versicherungsmakler, ein Heimwerkermarkt oder der Telefonladen um die Ecke sein.

Das Verhältnis zwischen Händler und Hersteller und zwischen Händler und Kunden wird oft wenig beachtet, ist aber ein großer Erfolgstreiber, denn der Hersteller hat in der Regel keinen direkten Zugang zum Kunden. Die zunächst so ein-  
(Fortsetzung auf Seite 2)

### INHALT

#### **Erfolgsfaktor Händlerbefragung**

*Der Händler, Makler oder Mittler ist für den Hersteller das Tor zum Kunden. Neben den Wünschen der Kunden sind daher auch die Wünsche der Händler von großer Bedeutung für den erfolgreichen Absatz von Produkten oder Dienstleistungen.*

Seite 1

#### **Entscheidungskriterien von Maklern**

*Am Beispiel der Versicherungsbranche zeigt sich, dass für Makler ganz andere Kriterien für die Auswahl einer Versicherung relevant sind als für Versicherungsnehmer. Nur wenn die Versicherung auch diese Kriterien kennt, kann sie erfolgreich den Markt bearbeiten.*

Seite 3

#### **Was denkt der Kunde über den Händler?**

*Man muss nicht notwendigerweise den Händler befragen, um Informationen über ihn zu erhalten. Auch die Befragung der Kunden zum Händlerverhalten kann hier aufschlussreich sein.*

Seite 4

#### **Panels als regelmäßige Befragungsmethode**

*Die regelmäßige Nutzung eines Händlerpanels für Befragungen kann zeitnahes Feedback über die Bedürfnisse der Kunden und über die eigene Wettbewerbsposition im Vergleich zu anderen Herstellern liefern.*

Seite 5

# Erfolgsfaktor Händlerbefragung

(Fortsetzung von Seite 1)

fach erscheinende direkte Beziehung zwischen Hersteller (Angebot) und Kunden (Nachfrage) wird dadurch um viele Facetten reicher: Der Hersteller muss nicht nur den Kunden von der Qualität seiner Produkte überzeugen, sondern auch den Händler. Wenn der Händler diesen Hersteller nicht in sein Sortiment aufnimmt, kann schließlich auch kein Kunde die Produkte kaufen.

## Der Händler ist die Brille, durch die der Kunde den Hersteller wahrnimmt.

Selbst wenn der Händler die Produkte im Sortiment führt, aber die Verkäufer den Kunden bevorzugt Produkte der Wettbewerber empfehlen, bleiben die Produkte dieses Herstellers Ladenhüter. Und sollte der Händler bei einer Reklamation die Schuld ungerechtfertigt auf den Hersteller schieben, so kann dieser sich nicht wehren, denn er

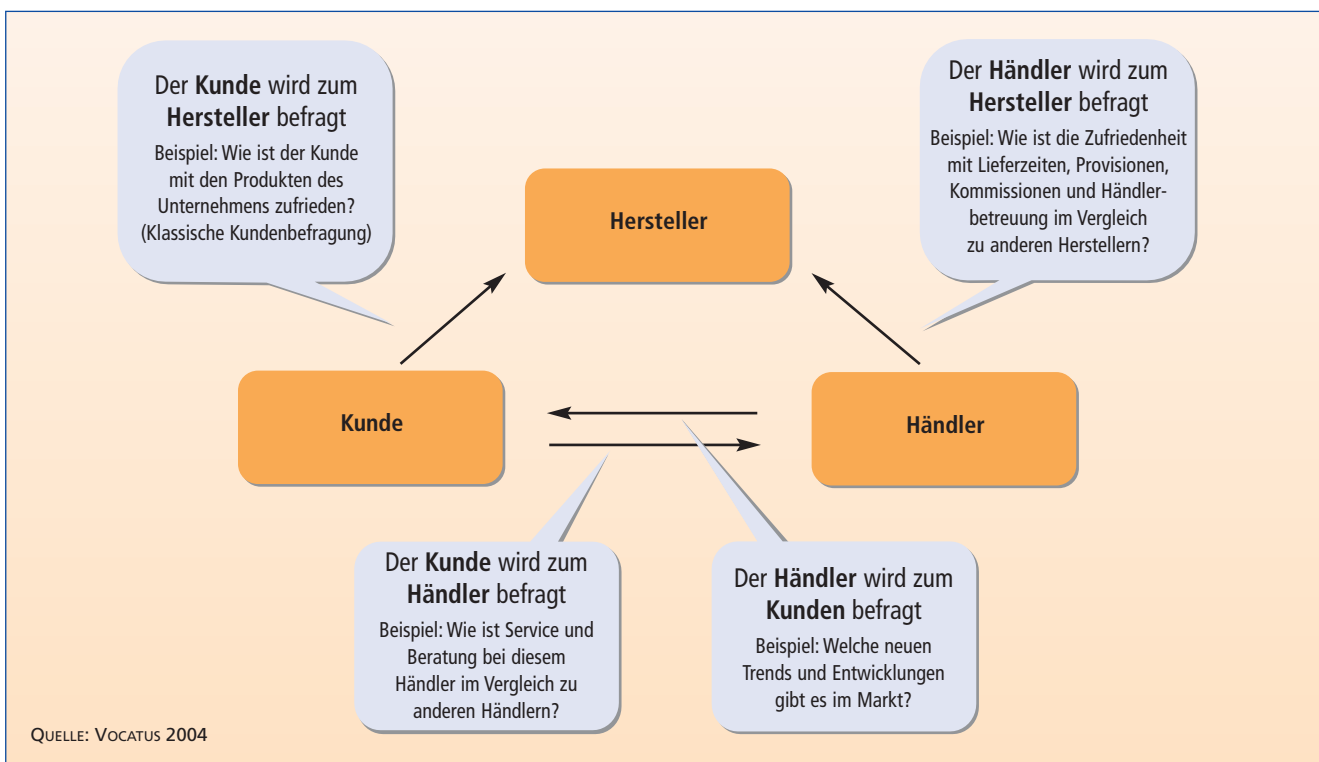
hat kaum Möglichkeiten, mit dem Kunden direkt zu kommunizieren. So hat der Händler direkten Einfluss auf den Markterfolg der Produkte, das Image des Herstellers, die Kundenzufriedenheit und die Bindung des Kunden an den Hersteller.

## Die direkte Befragung des Kunden nach den gewünschten Produkteigenschaften bildet nur einen Teil des Erfolges am Markt ab.

Die Betrachtung der Händlerperspektive ist deshalb aus zwei Gründen wichtig: Der Händler hat oft ganz andere Kriterien, einen bestimmten Hersteller ins Sortiment oder Programm zu nehmen als der Kunde für den Kauf des Produktes. Insofern bildet eine direkte Befragung der Kunden nach den gewünschten Produkteigenschaften nur einen Teil der Erfolgsfaktoren im Markt ab.

Für einen Kunden spielt beispielsweise die Schnelligkeit von Repara-

turen bei einem Drucker für die Kaufentscheidung in der Regel keine Rolle. Erstens geht der Kunde beim Kauf nicht davon aus, dass sein Drucker demnächst repariert werden muss und zweitens hat er in der Regel keine Informationen darüber, wie schnell Reparaturen bei den verschiedenen Herstellern durchgeführt werden. Ganz anders sieht die Entscheidungssituation jedoch beim Händler aus. Er muss sich täglich mit einer Vielzahl von Reparaturen bei verschiedenen Herstellern beschäftigen. Wenn Reparaturen sehr lange dauern, ist es der Händler, der den Kunden immer wieder vertrösten muss und zum wiederholten Male beim Hersteller nachfragen muss, wo das Gerät bleibt. Insofern kann eine lange Reparaturdauer für einen Händler sogar ein Argument sein, einen bestimmten Hersteller komplett aus dem Sortiment zu nehmen oder zumindest die Geräte nicht zu empfehlen. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig die Bedürfnisse und Ziele des Händlers für den Hersteller sein können. Außerdem hat der Händler direkten Zugang zum Kunden und weiß daher in der Regel sehr gut über neue



Trends und die Wünsche und Probleme der Kunden Bescheid. Diese Informationen sind natürlich auch für den Hersteller sehr interessant, denn schließlich müssen sich Produkt- und Serviceentwicklungen genau daran orientieren. Der Hersteller ist somit häufig auf den Händler angewiesen, um den Kunden zu verstehen. Zwar lassen sich diese Informationen auch über eine direkte Kundenbefragung erheben. Da solche Befragungen aber typischerweise in größeren Zeitabständen durchgeführt werden, kann ein kontinuierliches und zeitnahes Feedback durch den Händler für den Hersteller wertvolle Informationen liefern.

### Der Händler hat oft ganz andere Kriterien für die Auswahl von Produkten als der Endkunde.

In dem Dreiecksverhältnis zwischen Hersteller, Händler und Kunde ergeben sich somit ganz unterschiedliche Wechselbeziehungen und Abhängigkeiten. So wirkt das Verhalten des Händlers auf die Wahrnehmung der Marke aus der Sicht der Kunden. Gleichzeitig wissen die Händler aufgrund ihres direkten Kundenkontaktes häufig viel mehr über die Bedürfnisse der Kunden als der Hersteller. Aus diesen verschiedenen Beziehungen ergeben sich eine Reihe von marktforscherischen Fragestellungen, die in der Graphik links erläutert sind. Zunächst gibt es die Beziehung zwischen Hersteller und Kunde, die typischerweise über klassische Kundenbefragungen erhoben wird (vgl. hierzu auch das Feedback 4/2003 „Kundenzufriedenheit sinnvoll messen“). Auf diesen Bereich soll daher im folgenden nicht weiter eingegangen werden. Fokus dieses Feedbacks ist vielmehr die häufig vernachlässigte Befragung der Händler, die auf den folgenden Seiten näher erläutert wird. ■

# Entscheidungskriterien von Maklern

Am Beispiel der Versicherungsbranche zeigt sich, dass für Makler ganz andere Kriterien für die Auswahl einer Versicherung relevant sind als für Versicherungsnehmer. Nur wenn die Versicherung auch diese Kriterien kennt, kann sie den Markt erfolgreich bearbeiten.

Die Zufriedenheit eines Versicherungsmaklers mit der Versicherung kann sich in vielen verschiedenen Bereichen äußern. Dabei sind sowohl Produkteigenschaften (z.B. Konditionen, Versicherungsumfang) als auch Anbietereigenschaften (z.B. Auszahlverhalten, Kulanz, Geschwindigkeit der Policierung) von Bedeutung. Die Zufriedenheit der Makler mit verschiedensten Aspekten der Produkt- und Servicequalität sollte dabei ebenso wie deren jeweiliger Einfluss auf die Ge-

samtzufriedenheit mit der Versicherung betrachtet werden.

Die Graphik unten zeigt für ein Beispiel aus der Versicherungsbranche, nach welchen Kriterien sich unabhängige Versicherungsmakler für eine bestimmte Versicherung entscheiden. Wichtigster Punkt ist erwartungsgemäß das direkte Verhältnis zwischen Makler und Versicherung. Aber auch das Verhältnis zwischen Versicherung und Kunde und das Verhältnis zwischen



Makler und Kunde spielt eine Rolle. Der Makler bezieht also beispielsweise in seine Entscheidung auch ein, wie gut er von der Versicherung für den Kontakt zum Kunden mit Informationsmaterial zu den Produkten oder Aktionen zur Verkaufsförderung unterstützt wird.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen aber eindeutig, dass dem Verhältnis zwischen Versicherung und Makler eine überragende Bedeutung zukommt. Bei den Entscheidungskriterien der Makler für eine bestimmte Versicherung steht an erster Stelle der Service gegenüber dem Versicherungsmakler. Ebenso sind die Verlässlichkeit der Annahmepolitik und die Geschwindigkeit der Policierung von hoher Bedeutung, denn Probleme in diesen Bereichen muss der Makler gegenüber dem Kunden erklären und vertreten. Da ist es nur zu verständlich, dass Makler Versicherungen bevorzugen, bei denen die Annahmepolitik klar und vorhersehbar ist und die Policierung zügig durchgeführt wird. Die Höhe der Provisionierung des Maklers spielte in diesem speziellen Beispiel für die Auswahl der Gesellschaft hingegen eine eher untergeordnete Rolle.

### Der Service gegenüber dem Makler ist das wichtigste Kriterium in der Entscheidung des Maklers für eine Versicherungsgesellschaft.

Interessant ist aber vor allem, dass es sich bei den genannten Kriterien durchweg um Punkte handelt, die für den eigentlichen Versicherungsnehmer kaum eine Rolle spielen. Da der Kunde aber in der Regel stark von dem Makler beeinflusst wird, erhalten sie dadurch eine enorme Bedeutung für die Versicherungsgesellschaft. Für die Entscheidung des Maklers ist beispielsweise das Auszahlungsverhalten im Schadensfall von hoher Bedeutung. Zwar

handelt es sich hier um ein Kriterium, das primär das Verhältnis zwischen Versicherung und Kunde betrifft und nicht direkt das Verhältnis zwischen Versicherung und Makler. Dennoch hat es für den Makler eine hohe Bedeutung. Da sich der Kunde im Schadensfall häufig an den Makler und nicht direkt an die Versicherung wendet, werden Probleme mit der Versicherung vom Kunden automatisch auch mit dem Makler in Verbindung gebracht. Da der Makler aber demselben Kunden noch häufiger Versicherungen verkaufen möchte, riskiert er bei Versicherungen mit problemati-

schon Auszahlverhalten im Schadensfall, den Kunden und damit sein zukünftiges Provisionspotential zu verlieren. Gleichzeitig ist der Makler aufgrund seiner Erfahrung viel eher in der Lage, das Auszahlverhalten einer Versicherung zu beurteilen als der Kunde, für den der Schadensfall in der Regel ein Einzelfall bleiben wird. So zeigt sich, dass Kriterien, die für den Kunden entweder keine Rolle spielen oder nicht beurteilbar sind, dennoch einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten der Makler und somit letztendlich auch die Umsätze der Versicherung haben. ■

## Was denkt der Kunde über den Händler?

Man muss nicht notwendigerweise den Händler befragen, um Informationen über ihn zu erhalten. Auch die Befragung der Kunden zum Händlerverhalten kann hier aufschlussreich sein. Denn schließlich weiß der Kunde am besten, ob er mit dem Verhalten des Händlers zufrieden ist. Wird beispielsweise der Kunde von einem Autohändler tatsächlich zurückgerufen, wenn er sich auf der Website eines Automobilherstellers für einen Probefahrttermin interessiert? Wird der Kunde vom Versicherungsvertreter tatsächlich kontaktiert, wenn er telefonisch bei der Zentrale eine Anfrage gestellt hat? Und welcher Eindruck entsteht beim Kunden, wenn der Händler behauptet, der Laptop wäre bereits vor sechs Wochen zum Hersteller geschickt worden, obwohl das Gerät versehentlich immer noch im Lager des Händlers liegt?

Wenn sich auf Basis einer Kundenbefragung über das Händlerverhalten beispielsweise ergibt, dass der Kunde ein Fehlverhalten des Händlers als Problem des Herstellers wahrnimmt, dann besteht dringender Handlungsbedarf. Ziel muss es natürlich sein, die identifizierten Probleme umgehend zu lösen.

Doch wenn dies zunächst nicht möglich ist, sollte der Hersteller den Kunden zumindest zeitnah informieren, um so weitere Verärgerung beim Kunden zu vermeiden. Bei der Online-Anfrage nach einem Probefahrttermin könnte der Hersteller beispielsweise eine E-Mail an den Kunden schicken, in der er die Weiterleitung der Anfrage an einen bestimmten Autohändler bestätigt. Gleichzeitig kann der Hersteller beispielsweise eine Telefonnummer im eigenen Haus angeben, an die sich der Kunde wenden kann, falls sich der Händler nicht bei ihm melden sollte, um den Kunden dann entsprechend an einen anderen Händler weiterleiten zu können. Auch wenn dadurch das grundsätzliche Problem nicht gelöst wird, reduziert der Hersteller so zumindest den Imageschaden für das eigene Unternehmen.

Regelmäßige Kundenbefragungen können je nach Vertragsgestaltung mit dem Händler und der Definition der Service Level Agreements auch dafür eingesetzt werden, die Incentivierung des Händlers über ein Bonus-Malus-System zu steuern, damit die Servicevorstellungen des Herstellers beim Händler auch tatsächlich umgesetzt werden. ■

# Panels als regelmäßige Befragungsmethode

Die regelmäßige Nutzung eines Händlerpanels für Befragungen kann zeitnahes Feedback über die Bedürfnisse der Kunden und über die eigene Wettbewerbsposition im Vergleich zu anderen Herstellern liefern.

Ein Panel bietet den methodischen Vorteil, dass eine identische Personengruppe über einen gewissen Zeitraum zu unterschiedlichen Inhalten befragt werden kann. Panels eignen sich grundsätzlich für fast alle Fragestellungen. Die detaillierte Erhebung von Zufriedenheiten, Loyalität und Einstellungen zu Produkten und Services bildet jedoch typischerweise einen inhaltlichen Schwerpunkt einer Panel-Befragung.

Für das Unternehmen ergibt sich ein detailliertes Bild, wie das Unternehmen im Vergleich zum direkten Wettbewerb wahrgenommen wird. Einen wesentlichen inhaltlichen Punkt könnten auch imagebezogene Faktoren bilden. Dieser Fragenkreis kann sich auf die Wahrnehmung des gesamten Unternehmens und auf die einzelnen Produkte beziehen.

Ein Händlerpanel kann telefonisch, schriftlich oder online befragt werden.

Wichtig ist dabei, dass neben den aktuellen Händlern oder Mittlern auch potentielle Händler oder Mittler in das Panel mit aufgenommen werden. Über die Integration solcher Händler lässt sich ein Bild der subjektiv wahrgenommenen Vorzüge und Qualitäten des relevanten Wettbewerbs erarbeiten und ein Verständnis erlangen, welche Gründe und Motiva-

tionen bei diesen Händlern dafür verantwortlich sind, das Geschäft eher mit Wettbewerbern zu betreiben.

Das Händlerpanel kann dabei sowohl telefonisch, schriftlich oder auch online befragt werden. Subjektiv wird dabei einer Online-Befragung regelmäßig ein sehr hoher Grad an Anonymität zugestanden, so dass sich die Teilnehmer offen äußern können und so auch sensible Punkte in der Zusammenarbeit angesprochen werden. Online-Befragungen erreichen regelmäßig einen höheren Rücklauf als schriftliche Befragungen.

Wichtigster Schritt ist die sinnvolle Auswahl der Panelteilnehmer, die nicht nur aktuelle, sondern auch potentielle Händler umfassen sollten.

Außerdem sind Online-Befragungen im Gegensatz zu schriftlichen Befragungen insgesamt weniger aufwändig und daher kurzfristig und ohne großen Vorlauf durchzuführen und nach wie vor mit einem gewissen „joy of use“ verbunden. Zudem können Bilder oder auch multimediale Inhalte problemlos eingebunden werden, was die möglichen Befragungsinhalte sehr variabel hält. Ein funktionierendes Panel kann natürlich auch dazu genutzt werden, neue

Produktkonzepte in der Pre-Launch-Phase noch zu finalisieren.

Für den Aufbau eines funktionierenden Panels kommt es im ersten Schritt maßgeblich auf die Auswahl der Teilnehmer an. Je nach den speziellen Anforderungen des Unternehmens kann es auch sinnvoll sein, spezifische Panels aufzubauen, um den jeweiligen Besonderheiten der Channel und Kundengruppen umfassend gerecht werden zu können. So können beispielsweise Retail, Distributoren und Fachhandel getrennt erhoben werden. Daneben können auch Zufriedenheiten und Loyalitätsbilder der Vertriebspartner erfasst werden und durch tiefgehende Analysen die spezifischen Treiber für Zufriedenheit und Loyalität ermittelt werden. Hierbei kommen sowohl produktspezifische als auch servicebezogene Dimensionen und Image-Faktoren in Frage. Ein regelmäßig genutztes Panel kann aber auch immer zusätzlich aktuelle Fragestellungen behandeln, so dass für das Unternehmen flexible Nutzungsmöglichkeiten bestehen.

Nichtmonetäre Prämien wie beispielsweise ausgesuchte Befragungsergebnisse motivieren die Händler zur Teilnahme.

Um potentielle Händler oder Mittler zur Teilnahme an dem Panel zu motivieren, setzt man üblicherweise nichtmonetäre Prämien ein, indem beispielsweise den Teilnehmern ausgesuchte Ergebnisse der jeweiligen Befragungswelle zugänglich gemacht werden. Solch ein Einblick in den Markt ist für die Teilnehmer oft von hohem Interesse, da auf diesem Weg Informationen zugänglich gemacht werden, die sonst für den Einzelnen kaum verfügbar sind. ■

# Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de) kostenlos zum Download erhältlich



- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Onlinemarktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

## Impressum

**Herausgeber:** Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München

**Redaktion:** Dr. Gaby Wiegand

**Verlag:** StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

**Kostenloses Abonnement unter:**

[www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

