

FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 2 (2001) • Ausgabe 2

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Benchmarking hilft Unternehmen, Prioritäten zu setzen. Erst im Vergleich zur Konkurrenz zeigt sich, wo mögliche Wettbewerbsvorteile liegen.

Der Sinn des Benchmarking wird häufig darin gesehen, Verbesserungspotentiale im eigenen Unternehmen aufzudecken und Ideen zu generieren, wie Prozesse und Strukturen verbessert werden können. An guten Ideen mangelt es im



eigenen Unternehmen meistens nicht. Die entscheidende Frage jedoch ist, welche Ideen umgesetzt werden. Soll lieber erst das Buschfeuer im Marketing oder der Schwelbrand in IT gelöscht werden? Oder beides ignorieren und lieber in ein neues Geschäftsfeld investieren? Ein sinnvolles Bench-

marking erlaubt, diese Optionen zu priorisieren.

Nur aus der Nabelschau des eigenen Unternehmens ist es häufig schwierig zu beurteilen, welche Veränderungen von Kunden gewünscht oder erwartet werden. Wenn man jedoch die externe Sicht der Kunden auf das Unternehmen einnimmt und die Vergleichswerte von Konkurrenzunternehmen kennt, kann der Entscheidungsprozess objektiviert werden.

An guten Ideen mangelt es im eigenen Unternehmen meistens nicht.

Die Graphik auf der folgenden Seite verdeutlicht die Chancen eines kontinuierlichen Benchmarkings. Sie zeigt die Anzahl Beschwerden im Unternehmen A gruppiert nach deren Ursache. Die meisten Kunden-
(Fortsetzung auf Seite 2)

INHALT

Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Vergleiche zwischen Unternehmen können helfen, die Prioritäten richtig zu setzen und breitere Akzeptanz für wichtige Veränderungen schaffen

Seite 1

Zufriedene Kunden sind nicht immer treu

Die Analyse der Differenz zwischen zufriedenen und treuen Kunden zeigt sowohl die Stärke der Marktposition des Unternehmens als auch das ungenutzte Zufriedenheitspotential

Seite 3

Vom eigenen Kunden lernen

Die Analyse der Beschwerden der eigenen Kunden aufgeteilt nach Kundensegmenten liefert interessante Einblicke in mögliche Verbesserungspotentiale

Seite 4

Die Statistik und der Einzelfall

Statistiken verdeutlichen übergeordnete Trends, aber sie verschleiern auch manchmal den Einzelfall

Seite 5

Die drei Dimensionen des Benchmarkings

Sinnvolles Benchmarking zeichnet sich vor allem durch eine Beleuchtung der Thematik von allen relevanten Seiten aus

Seite 5

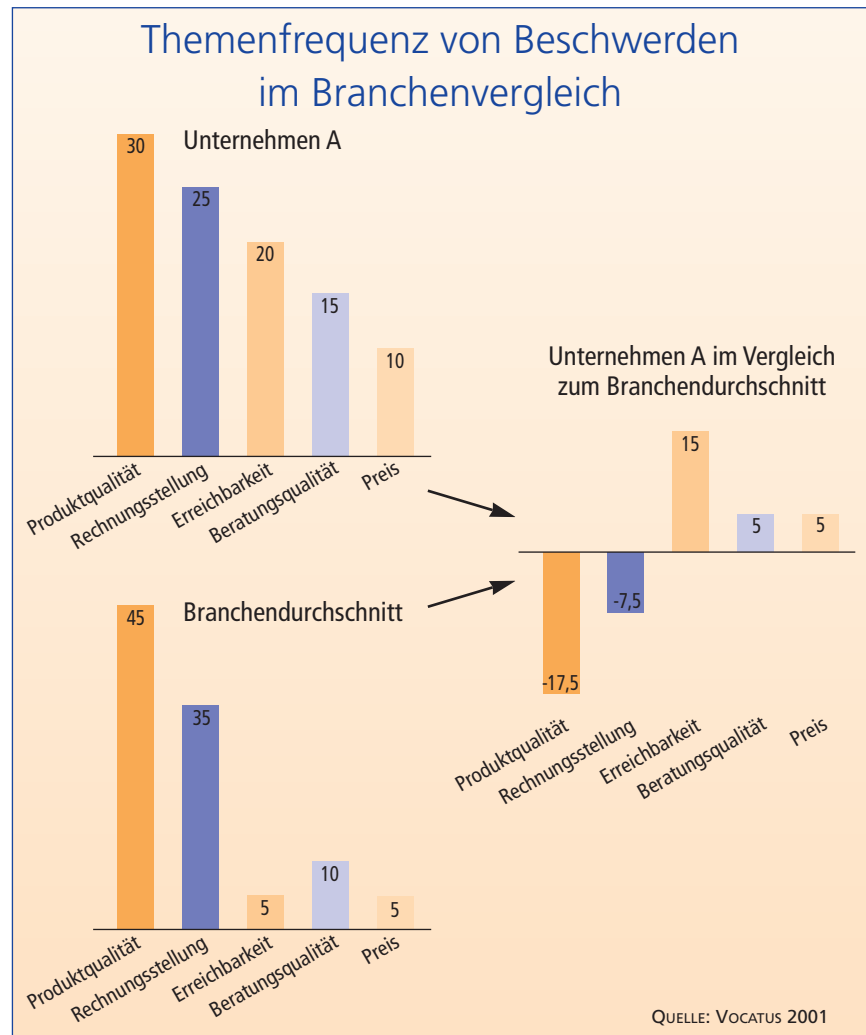
Benchmarking zur Unternehmenssteuerung (Fortsetzung von Seite 1)

den dieses Unternehmens beschwerden sich über die Produktqualität und falsche Rechnungsstellung. Somit scheint aus Sicht des Unternehmens in diesen Bereichen der dringendste Handlungsbedarf zu bestehen. Ein Vergleich mit dem Beschwerdeprofil der ganzen Branche zeigt jedoch ein anderes Bild: Die Produktqualität ist sicherlich ein Thema, aber im Vergleich zu den anderen Unternehmen in dieser Branche schneidet Unternehmen A hier sehr gut ab. Eine weitere Verbesserung dieses Bereichs schafft also keine wirkliche Differenzierung zur Konkurrenz.

Jeder hätte gerne die Zahlen der Konkurrenz, aber natürlich möchte niemand seine Zahlen veröffentlichen.

Im Gegensatz dazu zeigt der Branchenvergleich ein deutliches Verbesserungspotential im Bereich telefonische Erreichbarkeit. Zwar entfallen nur 20 Prozent der Beschwerden auf diesen Bereich, im Branchendurchschnitt hingegen sind nur 5 Prozent üblich. Ein Sachverhalt, der intern als Problem wahrgenommen wird, muss sich im Branchenvergleich nicht unbedingt bestätigen, während umgekehrt einige Problembereiche erst durch externe Vergleichsdaten aufgedeckt werden. So hilft das Benchmarking dabei, die Prioritäten im Unternehmen richtig zu setzen.

Neben der Priorisierung hat das Benchmarking aber auch eine wichtige interne Kommunikationsfunktion. Externe Vergleichsdaten haben intern häufig höhere Glaubwürdigkeit und schaffen oft erst die motivationalen Voraussetzungen für die Akzeptanz der Daten. Dies ist insbesondere dann wichtig,



Die Anzahl der Beschwerden im Unternehmen A im Vergleich zum Branchendurchschnitt weist auf Verbesserungspotentiale hin

wenn auf Basis der Daten auch Entscheidungen über Budgeterhöhungen getroffen werden müssen. Benchmarking kann durch eine objektive und vergleichbare Datenbasis dazu beitragen, die interne Akzeptanz notwendiger Maßnahmen deutlich zu erhöhen.

Neben der Priorisierung hat das Benchmarking auch eine wichtige interne Kommunikationsfunktion.

Doch woher bekommt man zuverlässige Daten, die als Basis für das Benchmarking benötigt werden? Das Dilemma ist alt: Jeder hätte gerne die Zahlen der Konkurrenz, aber natürlich möchte niemand seine Zahlen veröffentlichen. Die

Lösung besteht darin, dass die Zahlen von einem dritten Unternehmen, beispielsweise einer Unter-

Externe Vergleichsdaten haben intern häufig höhere Glaubwürdigkeit.

nehmensberatung, einem Industrieverband oder einem Marktforschungsunternehmen erhoben werden und allen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden bzw. von diesen erworben werden können.

So kann dem Sicherheitsanspruch von allen Unternehmen Rechnung getragen werden und gleichzeitig können die Daten in einer vergleichbaren Struktur erhoben werden. ■

Zufriedene Kunden sind nicht immer treu

Die Analyse der Differenz zwischen zufriedenen und treuen Kunden zeigt sowohl die Stärke der Marktposition, als auch das ungenutzte Zufriedenheitspotential des Unternehmens. Erst in diesem Vergleich zeigen sich die effektivsten Hebel.

Normalerweise geht man davon aus, dass ein zufriedener Kunde auch ein treuer Kunde ist. Wenn ein Kunde mit den Leistungen des Unternehmens zufrieden ist, dann wird er auch zukünftig dort einkaufen, sagt die Theorie. Und in vielen Fällen ist das auch richtig. Die Praxis zeigt jedoch, dass zufriedene Kunden manchmal eben doch nicht wiederkommen. Und genauso gibt es Kunden, die mit den Leistungen des Unternehmens sehr unzufrieden sind, aber dennoch immer wieder dort einkaufen.

Wenn ein Kunde mit den Leistungen des Unternehmens zufrieden ist, wird er auch wiederkommen, sagt die Theorie

Und gerade diesen Kundengruppen sollten die Unternehmen besondere Beachtung schenken, denn aus deren Bedürfnissen und Motivation lassen sich interessante Schlüsse ziehen.

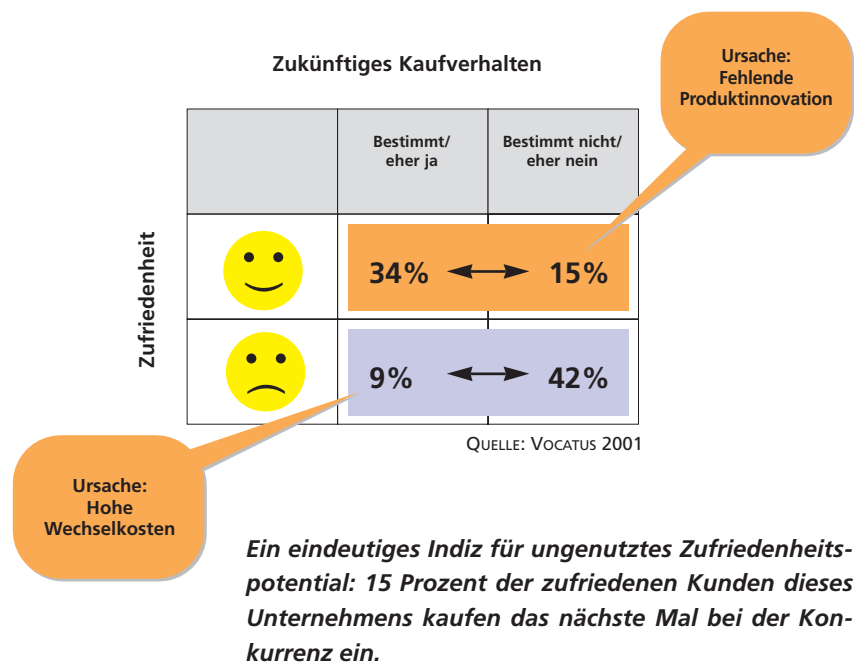
Wenn ein Unternehmen viele Kunden hat, die unzufrieden sind und dennoch immer wieder kommen, deutet das auf eine starke Marktposition des Unternehmens hin. Derartige Effekte sind vor allem bei Ex-Monopolisten in gerade liberalisierten Industrien zu beobachten. Zwar ist der Kunde mit der Leistung des Unternehmens nicht zufrieden,

scheut aber einen Wechsel, entweder weil er die Konkurrenz für noch schlechter hält oder einfach aus Gewohnheit. Denn jeder Wechsel ist auch mit bestimmten Kosten für

potential sollte analysieren, wie die Wiederkaufswahrscheinlichkeit bei diesen Kunden erhöht werden kann.

Und es gibt sogar unzufriedene Kunden, die trotzdem immer wiederkommen.

Dafür sind die Gründe, warum ein zufriedener Kunde dennoch nicht mehr bei diesem Unternehmen kauft, besonders interessant. Im Beispiel wurde von diesen Kunden speziell die fehlenden Produktinnovationen bemängelt.



den Kunden verbunden. Auf der anderen Seite gibt es zufriedene Kunden, die dennoch nicht wiederkommen. Sie sind ein Hinweis auf das ungenutzte Zufriedenheitspotential eines Unternehmens.

Die Praxis zeigt, dass auch zufriedene Kunden oft nicht wiederkommen

Ein Unternehmen mit einem hohen ungenutzten Zufriedenheits-

Zwar sind sie mit dem gekauften Produkt zufrieden, aber beim nächsten Mal kaufen sie dennoch ein Konkurrenzprodukt, das noch mehr Funktionalitäten aufweist. Kunden hingegen, die zwar unzufrieden waren, aber dennoch wieder bei dem Unternehmen gekauft haben, gaben als Ursache primär hohe Wechselkosten an.

So können wichtige Daten über Wiederkaufstreiber erhoben werden, die für die strategische Ausrichtung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. ■

Vom eigenen Kunden lernen

Oft ist es gar nicht nötig, für ein Benchmarking externe Daten von Konkurrenten zu erhalten, denn auch die Beschwerden der eigenen Kunden können aufschlussreich sein. Erst im Vergleich der verschiedenen Kundensegmente zeigen sich die dringendsten Veränderungen.

Innerhalb eines Unternehmens kann eine Segmentierung der Beschwerden nach Beschwerdeursache und Kundensegment sehr aufschlussreich sein. Eine Analyse der Kundenbeschwerden eines Telekommunikationsunternehmens zeigt, dass gerade besonders profitable Kunden die Beschwerdebearbeitung bemängeln, während unprofitable Kunden in diesem Bereich keine Probleme haben. Auch dieses interne, differenzierte Benchmarking

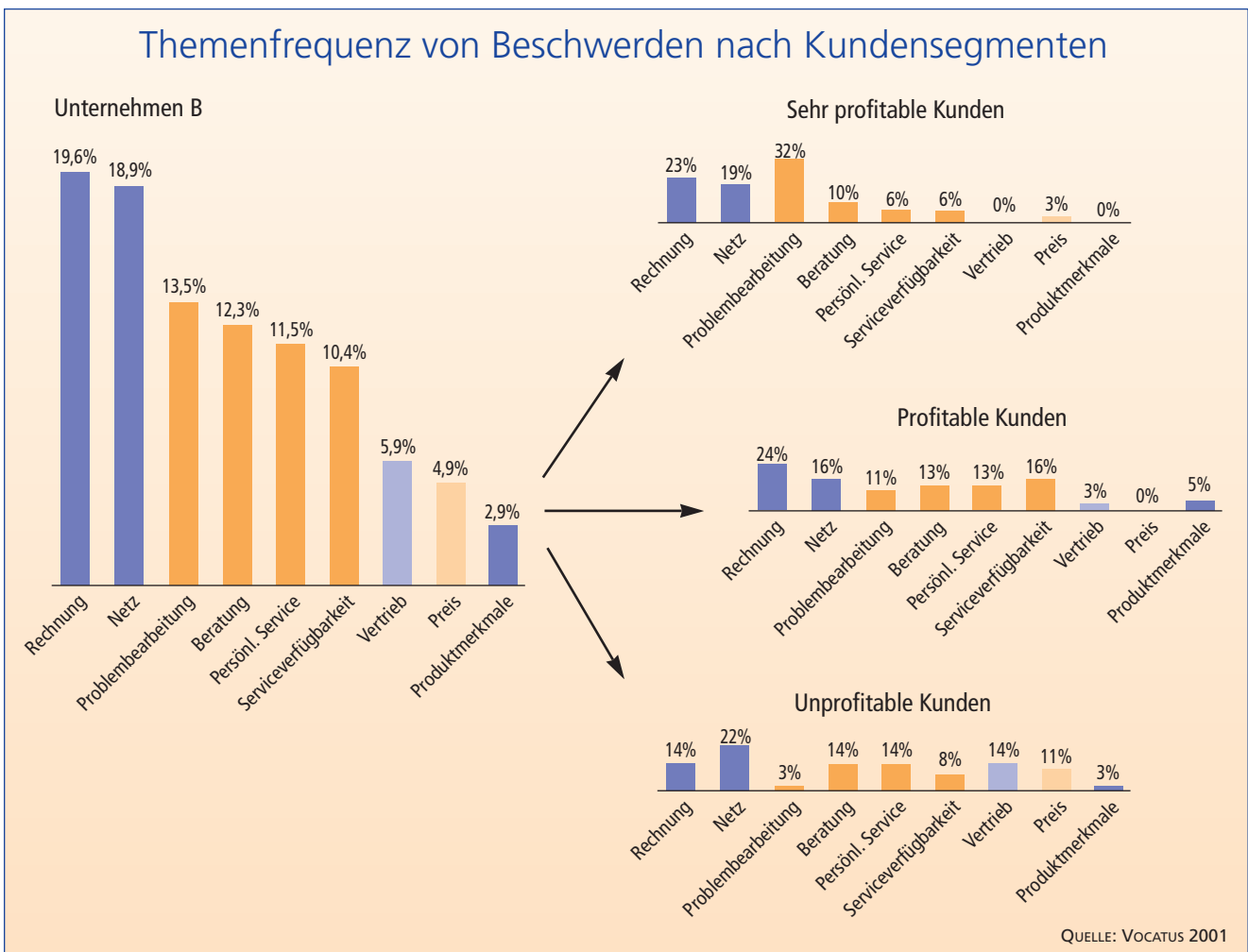
gibt dem Unternehmen wichtige Hinweise darauf, in welchen Bereichen sich Investitionen in Prozessverbesserungen lohnen.

Internes Benchmarking kann schnell gut vergleichbare Zahlen liefern.

Dieses interne Benchmarking hat vor allem den Vorteil, dass die Da-

ten im Unternehmen bereits vorhanden sind und relativ einfach auszuwerten sind. Zudem können sie verhältnismäßig leicht nach verschiedenen für das Unternehmen speziell interessanten Kriterien segmentiert werden.

So können schnell und kostengünstig relevante Fokusbereiche ermittelt und Maßnahmen nach ihrer Wirkung auf wichtige Kundengruppen priorisiert werden. ■



Das Segment der sehr profitablen Kunden beschwert sich bei Unternehmen B vor allem über die Problembearbeitung, während dieser Punkt für die unprofitablen Kunden verhältnismäßig unwichtig ist.

Die Statistik und der Einzelfall

Statistiken zeigen übergeordnete Trends und Abweichungen vom Mittelwert. Aber sie verschleiern im Zweifel auch den Einzelfall.

Wie bei jeder Statistik gibt es auch bei einer Benchmarking-Auswertung eine Kehrseite der Medaille. Eine Beschwerdestatistik beispielsweise zeigt sehr schön, wie viel Prozent der Kunden sich zu welchen Themenbereichen beschweren und welche Kundentypen welche Arten von Problemen mit dem Unternehmen haben. Sie objektiviert den Einzelfall. Gleichzeitig macht sie damit aber auch den Einzelfall weniger greifbar und weniger real. Es

ist ein großer Unterschied, ob der Vorstandsvorsitzende eine Beschwerdestatistik erhält oder einem unzufriedenen Kunden persönlich am Telefon Rede und Antwort stehen muss. Um die Relevanz der Aussage nicht unter statistischen Da-

tenbergen zu begraben, ist es sinnvoll, exemplarische Einzelfälle an Mitarbeiter und Vorgesetzte weiterzuleiten, damit klar wird, dass sich hinter jeder Beschwerdestatistik eine Vielzahl realer unzufriedener Kunden verbirgt. ■

Kundenbeschwerde Handelsunternehmen

„Meine Bitte mit den Gruppenleiter sprechen zu können wurde mit vier Minuten Musik und dann mit der Aussage beschieden, man werde mich zurückrufen. Auf die nochmalige Bitte den Gruppenleiter sprechen zu können, wiederholte die Sachbearbeiterin den Text wie eine Maschine. Den Namen des Gruppenleiters, der nicht mit mir sprechen wollte, konnte ich dann nach nochmals drei Minuten Musik erfahren.“

Kundenbeschwerde Internet Bank

„Diese Bank schafft es seit acht Monaten nicht, mir einen vernünftigen Internet-Zugriff auf mein Aktiendepot zu gewährleisten. Wenn ich mich einloggen will, heißt es seit Monaten in etwa 30 Prozent der Fälle „Die Seite ist aufgrund technischer Probleme derzeit nicht verfügbar.“ Aufgrund der schleppenden Reaktionen und der vielen „...das kann ich aber gar nicht verstehen“ der Bankangestellten werde ich mein Depot hier auflösen.“

Die drei Dimensionen des Benchmarkings

Sinnvolles Benchmarking zeichnet sich vor allem durch eine umfassende Beleuchtung der Thematik von allen relevanten Seiten aus.

Wichtig ist stets, dass für ein sinnvolles Benchmarking die Wettbewerbsrelevanz, die Verhaltensrelevanz und die Profitabilitätsrelevanz betrachtet werden. Nur dann läßt sich ein umfassendes Bild der Positionierung des Unternehmens im Markt erstellen, das dann auch als valide Basis für unternehmerische Entscheidungen dienen kann.

Wettbewerbsrelevanz

Im klassischen Benchmarking wird häufig die Dimension der Wettbewerbsrelevanz stark betont (Graphik Seite 2). Die primäre Fragestellung ist, was Wettbewerber besser können und was das Unternehmen daraus für die eigenen Prozesse

und Strukturen lernen kann. Hier werden Differenzierungsfaktoren und Me-Too-Faktoren erkannt. Aber allein bei der Wettbewerbsrelevanz sollte ein umfassendes Benchmarking nicht enden.

Verhaltensrelevanz

Diese Dimension des Benchmarkings beschäftigt sich mit der Frage, was zufriedene Wiederkäufer loben und worüber sich unzufriedene Nicht-Wiederkäufer beschweren. Die Graphik auf Seite 3 ist ein Beispiel dafür, wie ungenutzte Zufriedenheitspotentiale zum Vorteil des Unternehmens ausgeschöpft werden können. Auf dieser Basis können Motivatoren und Hygienefak-

toren erkannt und entsprechend beeinflusst werden.

Profitabilitätsrelevanz

Die Profitabilitätsrelevanz schließlich stellt die Frage, was die Bedürfnisse und Wünsche der profitabelsten Kunden des Unternehmens sind (Graphik Seite 4). Durch diese Analyse können Profitabilitätstreiber und Profitabilitätshemmer erkannt und entsprechend beeinflusst werden.

Erst durch die Kombination und Interaktion dieser drei Dimensionen des Benchmarkings lassen sich fundierte strategische Entscheidungen treffen und begründen.

Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter 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

