

# FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 4 • 2003 • Ausgabe 2

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

## Erfolgsfaktor Prozessqualität

Service wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Doch ein hohes Servicelevel kann nur garantiert werden, wenn die dahinterliegenden Prozesse funktionieren. Nicht selten erleben Unternehmen eine böse Überraschung, wenn diese Prozesse zum ersten Mal auf ihre tatsächliche Funktionsfähigkeit getestet werden.

Wenn ein Kunde sich mit seinem Anliegen an ein Unternehmen wendet, sei es mit einer Anfrage, einer Bestellung oder einem Problem, sei es persönlich, telefonisch, via E-Mail oder über die Website



des Unternehmens, dann geht er davon aus, dass auf sein Anliegen reagiert wird. Und auch die Mitarbeiter des Unternehmens gehen in der Regel davon aus, dass auf Kundenanfragen entsprechend geant-

wortet wird. Und dennoch muss dies nicht der Realität entsprechen, weil die Qualität der Prozesskette immer von ihrem jeweils schwächsten Glied abhängt.

Wie die Graphik auf der nächsten Seite darstellt, werden keineswegs alle Kundenanliegen zufriedenstellend beantwortet. Das Beispiel aus der Bankenbranche zeigt, dass zwar Kundenanfragen per Telefon durchschnittlich besser bearbeitet werden als Kundenanliegen, die per Email bei der Bank eingehen. Aber auch bei telefonischen Anfragen liegt die "once-and-done" Rate nur bei 74 Prozent. In 15 Prozent der Fälle musste der Kunde noch einmal oder mehrmals nachfragen, um zu einer Antwort zu gelangen, 11 Prozent der Fälle wurden auch  
(Fortsetzung auf Seite 2)

### INHALT

#### **Erfolgsfaktor Prozessqualität**

*Service wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Doch ein hohes Servicelevel kann dauerhaft nur der garantieren, der die dahinterliegenden Prozesse im Griff hat.*

Seite 1

#### **Wenn Kunden nicht gehört werden**

*Die sicherste Methode, um herauszufinden, ob der Kunde auf seine Anfrage eine Reaktion des Unternehmens erhalten hat, besteht darin, den Kunden selbst zu befragen. Hier haben schon einige Unternehmen unliebsame Überraschungen erlebt.*

Seite 3

#### **Umsatzrelevanz von Prozessproblemen**

*55 Prozent der Kunden, die einen Probefahrtermin ausmachen wollen, werden vom Händler nicht zurückgerufen. Konsequenzen für die Umsätze bleiben nicht aus.*

Seite 4

#### **Kundenbasiertes Prozesscontrolling**

*Bei komplexen Prozessen, in die verschiedene Unternehmensteile oder sogar verschiedene Unternehmen involviert sind, ist eine kontinuierliche externe Prozesskontrolle notwendig, um die Servicequalität dauerhaft sicherzustellen.*

Seite 5

# Erfolgsfaktor Prozessqualität

(Fortsetzung von Seite 1)

nach mehrmaligem Nachfragen ignoriert. Noch trauriger sieht es bei E-Mail-Anfragen aus: Hier ist die "once-and-done"-Quote nur bei 70 Prozent und immerhin 21 Prozent der Kundenanliegen wurden trotz mehrmaligem Nachfassen per Mail gar nicht beantwortet.

Tendenziell liegen die Ursachen nicht in der Unwilligkeit der Mitarbeiter. Häufig haben die Mitarbeiter einfach nicht die notwendigen Softwaremöglichkeiten oder auch Handlungskompetenzen, um die Kundenanfrage zu bearbeiten. Deshalb werden die Kunden-

wünsche entweder aus der Not heraus gar nicht bearbeitet oder aber an eine andere Stelle weitergeleitet. Meist fehlt es jedoch an einem Feedbackprozess, um zu prüfen, ob das Kundenproblem wirklich abschließend gelöst wurde.

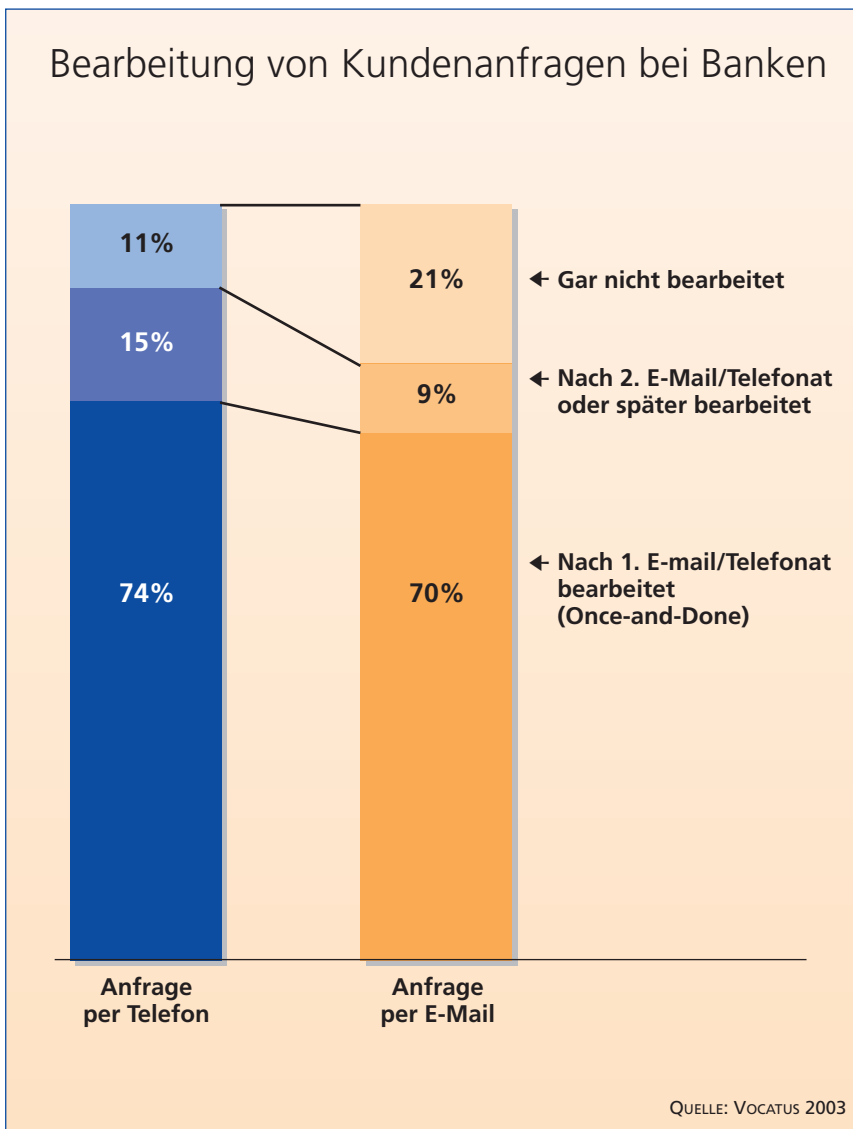
**21 Prozent der Email-Anfragen an die Bank wurden auch nach mehrmaligem Nachfragen des Kunden nicht beantwortet.**

Im folgenden soll deshalb die Prozessqualität als zentraler Aspekt der Servicequalität vorgestellt werden. Die Inhaltsanalyse von Kundenbeschwerden ergibt regel-

mäßig, dass die Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Produktqualität deutlich geringer ist als die Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Servicequalität. Vor diesem Hintergrund wird die Servicequalität immer stärker zum differenzierenden und damit entscheidungstreibenden Faktor – auch in Branchen, in denen bisher das Produkt selbst deutlich dominierte und der Service als weniger wichtiger galt.

Service wird typischerweise vom Kunden "angefordert", das heißt, anders als in der klassischen Marktkommunikation sucht hier nicht das Unternehmen den Kontakt mit dem Kunden, sondern der Kunde kontaktiert proaktiv das Unternehmen. Doch offensichtlich sind viele Unternehmen auf diesen kundengetriebenen Dialog prozessual nicht ausreichend vorbereitet. Im kundengetriebenen Dialog sind zwei Aspekte der Servicequalität zu unterscheiden: Erstens die Kontaktqualität, die der Kunde bei der unmittelbaren Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen erlebt und zweitens die Prozessqualität, die sich erst im Nachgang zum initialen Kontakt feststellen lässt.

So kann beispielsweise der Internetauftritt eines Unternehmens nach allen Regeln der Website-Gestaltung optimiert worden sein, aber wenn die darüber angestoßenen Prozesse wie z.B. Buchungen, Bestellungen und Anfragen nicht mit ausreichender Zuverlässigkeit ausgeführt werden, wird der Nutzer die Website nicht wieder besuchen, denn jedes Prozessangebot ist ein Versprechen, das gehalten werden muss. So wirkt die Prozessqualität nachhaltig, denn sie kann meist erst einige Zeit nach Beendigung des eigentlichen Besuches bewertet werden. Die Interaktivität wird zum zentralen Element und die Prozessqualität zur "Nagelprobe" für die gesamte Website und für die in sie geflossenen Investitionen. ■



# Wenn Kunden nicht gehört werden

Die Prozesse, die den potenziellen Kunden, der sich virtuell über ein Produkt informiert, zu einem realen Kunden machen, sind der Kern der meisten Unternehmensauftritte im Internet. Ziel der Analyse dieser Prozesse ist es, den gesamten Verlauf vom Website-Initialkontakt über die jeweiligen "physischen" Kontakte bis hin zur Kaufentscheidung abzubilden und die Ursache-Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen.

Um festzustellen, ob der Kunde auf seine Anfrage die gewünschte Reaktion des Unternehmens erhalten hat, fragt man am besten den Kunden selbst. Wenn sich ein Kunde beispielsweise auf der Website eines Automobilherstellers für einen Probefahrttermin angemeldet hat, dann erwartet er, in den nächsten Tagen für eine Probefahrt kontaktiert zu werden. Wenn dies nicht erfolgt, verbleibt beim Kunden ein negativer Eindruck vom Unternehmen und vom Händler.

Die sicherste Methode, um festzustellen, ob der Kunde eine Reaktion des Unternehmens erhalten hat, besteht darin, den Kunden selbst zu befragen.

Dabei ist es dem Kunden völlig egal, ob die auf der Website eingegebenen Daten nicht korrekt an das Unternehmen übertragen wurde, oder ob der entsprechende Server an dem Tag abgestürzt ist oder ob die Daten nicht an den richtigen Händler weitergegeben wurden, oder ob sie beim Händler in einer Mailbox gelandet sind, die nie jemand abfragt oder ob das gewünschte Automodell gerade nicht verfügbar ist. Der potentielle

Kunden sieht nur, dass er sich an das Unternehmen gewandt hat und offensichtlich keine Reaktion erfolgt.

Daher greifen die klassischen Website-Evaluationskriterien, wie Attraktivität, Ergonomie, Informations- und Funktionalitätskonzept etc. zu kurz, denn sie beziehen sich praktisch ausschließlich auf Dimensionen der Kontaktqualität. Das Dialogkonzept, d.h. die Prozessarchitektur und -qualität, muss in jedem Fall miteinbezogen werden, sonst ist das Ergebnis und die Aussagekraft im Hinblick auf die "Total User Experience" unvollständig und im schlimmsten Falle irreführend, wenn z.B. die Kontaktqualität durchweg positiv bewertet wird, die Nutzer der Website aber später den Rücken kehren, weil keiner der angestoßenen Prozesse funktioniert hat.

Misslungene Kontakte mit dem Kunden haben weitreichende Konsequenzen für die gesamte Marke und das Image des Unternehmens.

Im Rahmen der Prozessevaluation werden daher alle Personen, die innerhalb eines definierten Zeitfen-

sters eine bestimmte Anfrage an ein Unternehmen gestellt haben, von einem externen Institut zur Prozessqualität befragt. In zahlreichen Marktforschungs- und Beratungsprojekten der letzten Jahre hat sich Vocatus intensiv mit der Evaluation und Verbesserung der Prozessqualität über verschiedene Kanäle (wie z.B. Website oder Call Center) in verschiedenen Branchen und Ländern befasst.

Die Ergebnisse dieser Studien identifizierten in unerwartet hohem Maße oberflächlich verdeckte Schwachstellen in der Prozessqualität. In einigen Website-bezogenen Studien waren die Resultate sogar so ernüchternd, dass man letztlich die Frage stellen muss, ob nicht kein Webauftritt besser wäre als ein Webauftritt, der nur unzufriedene Kunden hinterläßt.

Konkret werden bei der Analyse der Prozesse folgende Fragestellungen beantwortet:

- Wie gut funktioniert der Übergang von der "online" zur realen "offline" Welt? Wie hoch ist die Request-Fulfillment-Quote und die Conversion Rate im Vergleich zum Wettbewerb?
- Wie umsatzrelevant sind die Online-Anfragen? Wie nah sind die potenziellen Kunden an der realen Kaufentscheidung, wenn sie solche Prozesse anstoßen?
- Wie gut wird der nachfolgende "physische" Kontakt mit Unternehmensvertretern bewertet? Welche Leistungsdimensionen treiben die Zufriedenheit der potenziellen Kunden am stärksten?
- Wo und weshalb werden Interessenten auf dem Weg zur Kaufentscheidung verloren und wie kann dieses Risiko minimiert werden?
- Welche Auswirkungen hat die Prozessqualität unmittelbar auf die Kaufentscheidung und mittelbar auf die Bindung an die Marke insgesamt? Auf wen (z.B. Händler versus Hersteller) wird mangelnde Prozessqualität attribuiert?

Gerade bei Anfragen zu einem Produkt, einem Angebot oder einem Probefahrtstermin handelt es sich um äußerst wertvolle Kontakte, die durch den Nicht-Kontakt häufig "final vertrieben" werden, was auch weitreichende Konsequenzen für die Marke insgesamt hat, weil der Kunde meist nicht differenzieren kann, ob ein Nicht-Kontakt zu Lasten des Händlers oder des Herstellers geht. Offensichtlich reicht es nicht, den Kunden

einfach nur zu kontaktieren. Auch auf den Inhalt der Antwort kommt es an.

In einem Test von Finanzdienstleistern antworteten zwar die allermeisten Unternehmen innerhalb weniger Tage auf die Kundenanfragen. Die inhaltliche Analyse der Antworten jedoch konnte dem ersten guten Eindruck nicht Stand halten: Über 80 Prozent aller Antworten waren unvollständig oder

nicht korrekt. In diesem Falle hätten die Anfragenden zweifellos gerne etwas länger auf eine Antwort gewartet, wenn diese dafür tatsächlich ihre Fragen beantwortet hätten.

Hieran wird deutlich, dass mit Hilfe einer Prozessevaluation auch sinnvolle und praxisnahe Maßgaben zur Festsetzung von Service Level Agreements direkt auf Basis der Kundenbewertungen ermittelt werden können. ■

## Umsatzrelevanz von Prozessproblemen

Studien haben gezeigt, dass bis zu 55 Prozent der Kunden, die sich auf der Website eines Automobilherstellers für einen Probefahrtstermin eingetragen haben, vom Unternehmen oder Händler nie kontaktiert werden.

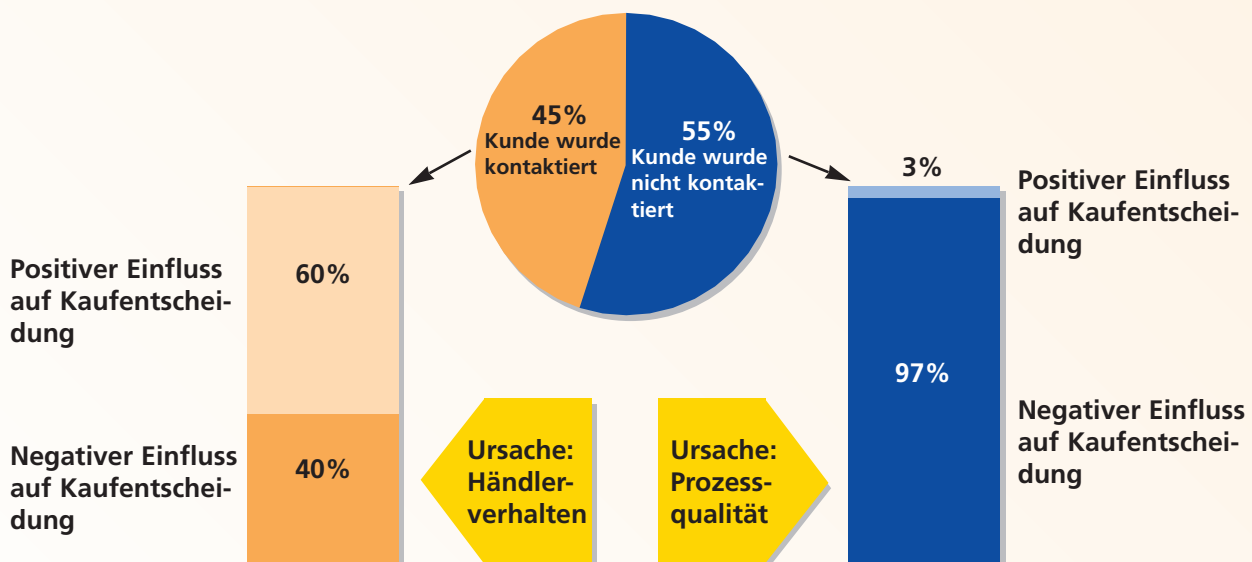
Dies ist besonders problematisch vor dem Hintergrund, dass erfahrungsgemäß ca. 10 Prozent der Kunden, die eine Probefahrt machen, dann auch in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang ein

Auto kaufen. Doch auch ein zwar stattfindender, aber schlechter Kontakt hat negativen Einfluss auf die Kaufentscheidung.

Bei 60 Prozent der Kunden, die auf Basis einer Anfrage von dem Händler zu einem Probefahrtstermin angerufen wurden, hatte dies einen positiven Effekt auf den Gesamtprozess der Kaufentscheidung. Bei immerhin 40 Prozent ergab sich jedoch durch die Kontaktqualität ein negativer Einfluss

auf die Kaufentscheidung. In diesem Fall hat sich der Händler zwar gemeldet, um einen Probefahrtstermin zu vereinbaren, aber der Kontakt lief nicht so ab, wie ihn sich der Kunde vorgestellt hat. Bei den Kunden, die vom Händler gar nicht kontaktiert wurden, obwohl sie sich für eine Probefahrt angemeldet hatten, ist das Ergebnis hingegen eindeutig: Bei 97 Prozent war der Einfluss des nicht funktionierenden Prozesses auf die Kaufentscheidung negativ.

### Kundenanfrage wegen Probefahrt bei Automobilunternehmen



QUELLE: VOCATUS 2003

# Kundenbasiertes Prozesscontrolling

Bei komplexen Prozessen, in die verschiedene Unternehmens-  
teile oder sogar verschiedene Unternehmen involviert sind, ist  
eine kontinuierliche externe Prozesskontrolle notwendig, um  
die Servicequalität dauerhaft sicherzustellen.

Wenn ein von dem Kunden ange-  
stoßener Prozess verschiedene Un-  
ternehmensbereiche involviert,  
gibt es naturgemäß viele verschie-  
dene Verantwortliche, aber keine  
einzelne Person, die sich um den  
gesamten Prozess kümmert. Des-  
halb gibt es auch niemand, der sich  
letztendlich persönlich dafür ver-  
antwortlich fühlt, dass der Kunde  
eine Antwort bekommt. Auch bei  
funktionierenden Schnittstellen  
und besten Intentionen aller Betei-  
ligten gehen so immer wieder Kun-  
denanfragen unter.

Auch bei funktionierenden  
Schnittstellen und besten  
Intentionen aller Beteiligten  
kann es immer wieder pas-  
sieren, dass Kundenanfra-  
gen untergehen.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die  
Versicherungsbranche. Der Kun-  
denkontakt findet hier typischer-  
weise über Makler statt, die selbst-  
ständige Unternehmer sind. Wenn  
sich nun ein Kunde mit einem Ver-  
sicherungswunsch entweder telefo-  
nisch oder schriftlich an die Zentra-  
le der Versicherung wendet, dann  
wird sein Anliegen dort typischer-  
weise nicht direkt bearbeitet, son-  
dern an den zuständigen Makler  
weitergegeben. Da die Makler aber  
nicht von der Zentrale angestellt  
sind und teilweise auch für mehre-  
re Versicherungen gleichzeitig ar-  
beiten, hat die Zentrale gegenüber

dem Makler keinerlei Weisungsbe-  
fugnis und auch normalerweise  
keine Kontrollmöglichkeiten.

Die Versicherung hat keine  
Möglichkeit zu überprüfen,  
ob der Kunde tatsächlich  
zurückgerufen worden ist.

Der Kundenwunsch wird also in  
gutem Glauben an den jeweiligen  
Makler weitergegeben und die  
Versicherung hat normalerweise  
keine Möglichkeit zu überprüfen,  
ob der Kunde tatsächlich zurück-  
gerufen worden ist. Ähnliche Pro-  
bleme ergeben sich, wenn der  
Kunde sich mit einer komplexen  
Anfrage an ein Unternehmen wen-  
det und die Anfrage zur Bearbei-  
tung intern an verschiedene Berei-  
che gleichzeitig weitergegeben  
werden muss.

Eine kostengünstige und sehr ef-  
fektive Methode, um dieses Pro-  
blem in den Griff zu bekommen  
besteht in der kontinuierlichen  
Kontrolle des Prozesses aus der  
Sicht des Kunden. Hierbei wird der  
Kunde, der den Prozess ange-  
stoßen hat und dabei, um kon-  
taktiert zu werden, auch seine  
Adresse oder Telefonnummer hin-  
terlassen hat, nach einer bestimm-  
ten Zeit schriftlich, telefonisch  
oder per Email befragt. Diese Be-  
fragung zur Prozesskontrolle lässt  
sich auch gut mit einer Kunden-  
zufriedenheitsbefragung kombi-  
nieren.

Die grundsätzliche Prozessqualität  
zu ermitteln und die Ursache-Wir-  
kungszusammenhänge zu analy-  
sieren ist sinnvoll, denn jeder  
Nicht-Kontakt ist immer wieder  
von Neuem verlorenes Umsatzpo-  
tential. Deshalb sollte die Analyse  
schon früher ansetzen, nämlich  
bereits mit einer Abbrecheranaly-  
se auf der Website selbst. Nutzer  
brechen den Prozess an verschie-  
denen Stellen und aus jeweils un-  
terschiedlichen Gründen ab. Da-  
bei müssen zunächst verschiedene  
Abbruchmotive identifiziert wer-  
den.

Es ist ein Unterschied, ob der Nut-  
zer den Bestellvorgang abbricht,  
weil er den Vorgang nur testen  
wollte (erfahrungsgemäß ist die-  
ser Grund für etwa 30 Prozent al-  
ler Abbrüche verantwortlich), oder  
weil er mit der Menüführung nicht  
zurecht gekommen ist. Auf Basis  
der Analyseergebnisse können in  
der Regel bereits durch geringe  
Anpassungen auf der Website  
enorm positive Effekte, sprich  
deutlich weniger Abbrüche der  
Kunden bei der Website-Nutzung,  
erzielt werden.

Niemand fühlt sich dafür  
verantwortlich, dass der  
Kunde letztendlich eine Ant-  
wort bekommt.

Und dies gilt nicht nur für Website-  
bezogene Prozesse. Daher ist es  
generell von Nutzen, die Prozess-  
qualität bei den wichtigsten und  
somit umsatzrelevanten Prozessen  
kontinuierlich nachzuverfolgen  
und gegebenenfalls die Prozessar-  
chitektur zu modifizieren oder ent-  
sprechende Sanktionen gegenüber  
den nicht antwortenden Schnitt-  
stellenpartnern einzuleiten. So  
kann die Kontaktquote kurzfristig  
drastisch ansteigen und mittelfri-  
stig können auch bislang nicht  
kontaktierte und bereits verlorene  
geglaubte Kunden zurückgewon-  
nen werden. ■

# 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)

