



# Kundenfeedback

200 große Unternehmen über  
ihren Umgang mit Kundenkritik

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>Executive Summary</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>Methodik</b> . . . . .	<b>6</b>
<b>Befragungsergebnisse</b>	
Kundenfeedback bietet Entwicklungschancen . . . . .	<b>8</b>
Unternehmen begrüßen Kundenfeedback . . . . .	<b>12</b>
Verbesserungsbedarf bei Rahmenbedingungen. . . . .	<b>16</b>
Verwertung von Feedback ausbaufähig. . . . .	<b>21</b>
Feedbackmanagement wird wichtiger . . . . .	<b>25</b>
<b>Weiterführende Literatur</b> . . . . .	<b>29</b>
<b>Glossar</b> . . . . .	<b>30</b>

## **ÜBER CGI**

CGI, gegründet 1976, ist ein globaler Dienstleister für IT und Geschäftsprozesse, der mit 71.000 Mitarbeitern in 40 Ländern Business und IT Consulting, Systemintegration sowie Outsourcing Services auf höchstem Niveau anbietet. In Bezug auf Zeit- und Budgettreue erreichen wir regelmäßig Bestwerte in der Branche, denn unsere Teams richten sich konsequent an den Geschäftsstrategien unserer Kunden aus, um optimale Lösungen für die gesamte Wertschöpfungskette zu finden.

**Kontakt:** Dr. Giscard Wepiwé, CGI, [giscard.wepiwe@cgi.com](mailto:giscard.wepiwe@cgi.com)

# Vorwort

Eine auf Kundenbindung ausgerichtete Marketingstrategie ist heute wegen des starken Wettbewerbs in vielen Branchen erfolgversprechender als eine auf Neukundenakquise fokussierte Strategie. Da die Medien der Massenkommunikation angesichts der Informationsüberflutung an Effizienz verlieren, wird außerdem der direkte Dialog mit den Kunden wichtiger. Nur Unternehmen mit konsequenter Kundenorientierung und einer partnerschaftlichen Beziehung zum Kunden können sich langfristig im Wettbewerb behaupten.

Die Kosten für die Bindung eines Kunden liegen um ein Vielfaches unter denen zur Gewinnung eines Neukunden. Und in der Neukundengewinnung gibt es kein preiswerteres Marketing als die Weiterempfehlung durch zufriedene Kunden. Nur zufriedene Kunden bleiben dem Unternehmen oder seinen Produkten langfristig treu. Die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung gehören damit zu den vorrangigen Zielen des Marketings und sind die Schlüssel zum Unternehmenserfolg.

Zentrale Bestandteile des Kundenbindungsmanagements sind kundenorientierte Managementansätze wie das Qualitäts- und Kundenfeedbackmanagement. Denn Kundenfeedbacks geben Unternehmen wertvolle Informationen über das subjektive Kundenerlebnis. Dieses Kundenerlebnis wirkt sich maßgeblich auf das künftige Kundenverhalten aus – und damit auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen.

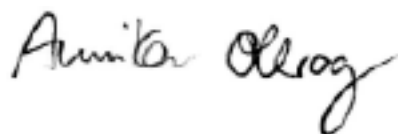
Im Zeitalter der Social Media wird das Feedback von Kunden und Nichtkunden immer wichtiger. Die Menschen suchen selbstbewusst die Öffentlichkeit und berichten im Internet von ihren Produkterlebnissen, zeigen Begeisterung oder machen ihrem Ärger Luft. Die Bereitschaft der Kunden, Position zu beziehen und Meinung zu äußern, kommt auch in den klassischen Kommunikationskanälen der Unternehmen wie Callcentern, Fax oder Post an. So erhalten die Unternehmen direkten Zugang zu Kundenerfahrungen und -erwartungen.

Unternehmen sollten diese Chance nutzen und den Kunden zuhören, berechtigte Anliegen schnell erledigen und das Kundenfeedback zur Qualitätsverbesserung auswerten. Es ist nicht damit getan, Kundenfeedback einfach nur entgegenzunehmen und zu sammeln. Nur ein professioneller Umgang mit dem Kunden und den Feedbackdaten sorgt letztlich für Kundenzufriedenheit und damit für eine langfristige und werthaltige Kundenbeziehung.

Unsere Studie gibt einen Überblick über die Praxis des Kundenfeedbackmanagements in Deutschland, insbesondere in den Branchen IT und Telekommunikation, Finanzen, Ver- und Entsorgung sowie Transport und Logistik. Dort wurden rund 200 Entscheider aus dem Kundenbindungs- und Kundenfeedbackmanagement befragt. Ihre Aussagen zeigen, wie der systematische Umgang mit Kundenfeedback den Unternehmenserfolg verbessert gemäß dem Motto: „Wer treue Kunden will, muss die Kundenstimme systematisch hören und in der Praxis berücksichtigen“. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Dr. Giscard Wepiwé,  
Manager, Business Consulting, bei CGI



Dr. Annika Ollrog,  
Analystin beim F.A.Z.-Institut

# Executive Summary

Das Management von Kundenfeedback genießt in den meisten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Den Entwicklungsstand ihres Feedbackmanagements bezeichnen die Befragten überwiegend als hoch. Die Befragung zeigt dennoch Optimierungsbedarf: Mitarbeiter sind oft nicht optimal geschult, Strategie und Controlling werden vernachlässigt, und auch die Weiterverarbeitung der Informationen, die der Kunde durch sein Feedback gewährt, ist suboptimal.

## **DIE STIMME DES KUNDEN ZU HÖREN SORGT FÜR WERTSTEIGERUNG**

Die meisten Großunternehmen in Deutschland haben das Kundenfeedback als wichtigen Faktor für den Geschäftserfolg erkannt: Alle befragten Führungskräfte sind sich darin einig, dass ein gutes Management von Kundenkritik wertvolle Informationen liefert, mit denen das Unternehmen seine Produkte, Dienstleistungen und Prozesse verbessern könne.

97 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass ein professionelles Kundenfeedbackmanagement zu einer steigenden Kundenbindung bzw. zur Kundenloyalität führe. Mehr als acht von zehn befragten Führungskräften sind außerdem der Ansicht, dass ein strukturiertes Feedbackmanagement auch den Kundenwert systematisch steigern würde. Die Beschäftigung mit Kundenrückmeldungen ist ein wichtiger Bestandteil des Customer Relationship Managements (CRM). Ziel des CRM ist es, loyale Kundenbeziehungen aufzubauen und den Wert der Kunden für das Unternehmen zu erhöhen.

## **UNTERNEHMEN MOTIVIEREN ZU KUNDENFEEDBACK, ABER OFT OHNE KLARE STRATEGIE**

Den Stellenwert des Managements von Kundenfeedback in ihrem Unternehmen bezeichnen die meisten befragten Führungskräfte als „sehr hoch“ oder „hoch“. Nur 7 Prozent schätzen diesen als „eher gering“ ein. Fast alle Befragten unterstützen zudem die These, dass es beim Feedbackmanagement nicht nur um das „Ob“, sondern vor allem auch um das „Wie“ gehe, der Beitrag des Feedbackmanagements zum Unternehmenserfolg also von dessen Qualität abhängt.

Grundsätzlich halten die meisten Führungskräfte ihr Unternehmen für kritikfähig und geben an, ihre Kunden aktiv zu einem Feedback zu motivieren. Diese Motivation geschieht vor allem durch Rückfragen im direkten Kundenkontakt, also etwa in der Filiale oder im Servicecenter. Daneben bieten zwei Drittel der Unternehmen Feedbackmöglichkeiten auf ihrer Homepage an.

Erstaunlich ist vor diesem Hintergrund, dass lediglich ein Drittel der Unternehmen eine verbindliche unternehmensweit gültige Strategie für das Kundenfeedbackmanagement formuliert hat. Vor allem Unternehmen mit weniger als 750 Mitarbeitern haben hier noch Nachholbedarf.

## **OPTIMIERUNGSBEDARF BEI ORGANISATION, MITARBEITERN UND IT**

Wichtige Rahmenfaktoren des Kundenfeedbackmanagements sind die Verankerung in der Unternehmensorganisation und die IT-Unterstützung. Die Befragung zeigt, dass die Bearbeitung von Kundenkritik in rund zwei Dritteln der Unternehmen auf mehrere Einheiten verteilt ist. Häufig liegt ein Teil der Zuständigkeiten beim Kundenservice bzw. Customer Service und/oder beim Beschwerdemanagement. Eine Auslagerung einzelner Arbeitsschritte an externe Dienstleister ist relativ selten: Sie wird von weniger als einem Viertel der Unternehmen genutzt.

Optimierungsbedarf besteht in den meisten Unternehmen bei der Qualifikation der Mitarbeiter, die das Feedback von Kunden bearbeiten: Nur 30 Prozent der Befragten stimmen der Aussage, dass ihre Mitarbeiter für den Umgang mit Kundenfeedback geschult seien, „voll und ganz“ zu. Auch die prozessunterstützende IT könnten viele Unternehmen verbessern: Nur rund die Hälfte der Befragten nutzt ein IT-System, um Kundenfeedbackprozesse zu steuern. Die meisten von ihnen arbeiten mit selbst-entwickelten, hauseigenen Systemen.

## **FEEDBACK WIRD NOCH ZU SELTEN FÜR VERBESSERUNGEN GENUTZT**

Die meisten Führungskräfte halten ihr Kundenfeedbackmanagement für gut. Nur rund ein Viertel beschreibt den Entwicklungsstand seines Feedbackmanagements als „eher niedrig“. In der Tat verfügen die meisten Unternehmen über festgelegte Bearbeitungsprozesse, und die Verantwortlichkeiten für einzelne Arbeitsschritte sind klar geregelt.

Zu verbessern sind vielerorts allerdings die Analyse und die Nutzung des Feedbacks: Weniger als die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage, ihr Unternehmen analysiere das Feedback regelmäßig mittels standardisierter Reports, „voll und ganz“ zu. Zudem haben einige Unternehmen noch nicht erkannt, dass sich der eigentliche Wert des Feedbacks erst erschließt, wenn das Unternehmen die Informationen, die der Kunde durch sein Feedback liefert, in effektive Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Produkte und Leistungen und des Kundenbindungsprogramms überführt. Weniger als die Hälfte der Unternehmen stimmt der Aussage, man nutze das Feedback systematisch, um Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, „voll und ganz“ zu. Schwach ausgeprägt ist zudem das Effizienzbewusstsein: Nur rund jedes zehnte Unternehmen erfasst systematisch Kosten und Nutzen seiner Kundenfeedbackaktivitäten. So entsteht vielerorts der Eindruck, Feedbackmanagement verursache hohe Kosten, und der Nutzen sei unklar.

## **FEEDBACKMANAGEMENT WIRD ZUNEHMEND ZUM WETTBEWERBSFAKTOR**

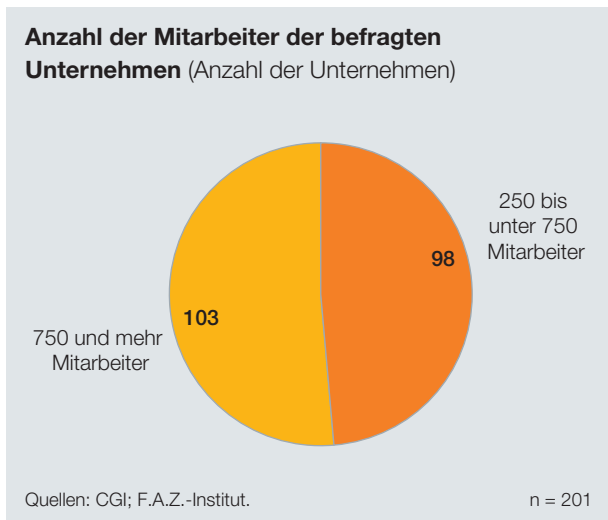
Der professionelle Umgang mit Kundenfeedback, so meinen 97 Prozent der befragten Führungskräfte, wird für den Unternehmenserfolg künftig an Bedeutung gewinnen. Das Kundenbeziehungsmanagement wird zu einem wichtigen Differenzierungsfaktor im Wettbewerb. Zudem haben Unternehmen, die die Stimme des Kunden hören und ernst nehmen, einen wichtigen Informationsvorsprung gegenüber Wettbewerbern.

Nennenswerte Investitionen planen in den kommenden drei Jahren allerdings nur 44 Prozent der Unternehmen. Die investierten Mittel wollen die Befragten vor allem nutzen, um ihre IT-Systeme zu optimieren, Prozesse zu verbessern oder ganz allgemein Prozesse und Organisation ihres Feedbackmanagements zu restrukturieren. Standardisierte Prozesse und eine optimierte Aufbauorganisationen sorgen auch für eine bessere Kosten-Nutzen-Relation.

# Methodik

Die vorliegende Studie beruht auf einer quantitativ angelegten standardisierten Befragung von Führungskräften großer Unternehmen in Deutschland, die für das Management von Kundenfeedback in ihrem Hause verantwortlich sind. Die in der Studie vorgestellten Ergebnisse sind für Unternehmen der entsprechenden Branchen und Größe in Deutschland repräsentativ.

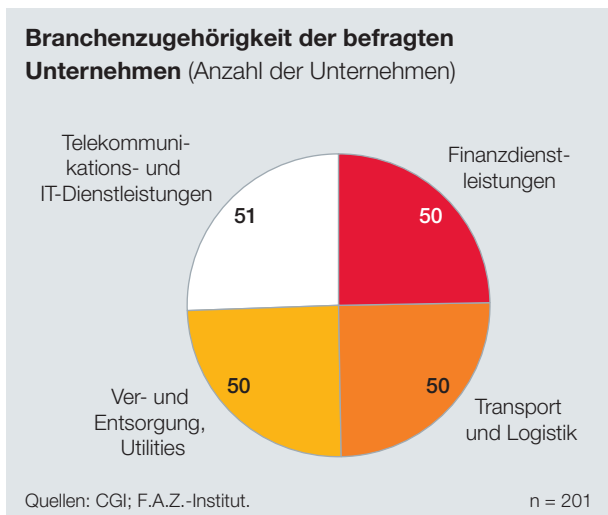
Die Befragung erfolgte im Auftrag des F.A.Z.-Instituts und wurde von Dezember 2012 bis Januar 2013 durch das Marktforschungsinstitut forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH in Berlin durchgeführt. Insgesamt befragten die Mitarbeiter der forsa GmbH in telefonischen Interviews exakt 201 Personen. Dabei arbeiteten sie nach der Methode des Computer Aided Telephone Interviewing (CATI). Die Interviews folgten einem standardisierten Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen zum Umgang mit Kundenfeedback in dem jeweiligen Unternehmen. Die Auswahl der Unternehmen richtete sich nach den Kriterien Unternehmensgröße (gemessen an der Mitarbeiterzahl) und Branchenzugehörigkeit.



## UNTERNEHMENSGRÖSSE

Ziel der Studie war es, Informationen zum Umgang mit (positiver und negativer) Kundenkritik in großen Unternehmen in Deutschland zu erhalten. Befragt wurden daher nur Verantwortliche in Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern.

Insgesamt 98 der 201 interviewten Personen sind in Organisationen mit 250 bis unter 750 Mitarbeitern beschäftigt (siehe Abbildung links). Die übrigen 103 Führungskräfte arbeiten für sehr große Unternehmen mit insgesamt mindestens 750 Mitarbeitern.



## BRANCHENQUOTIERUNG

Um mögliche Unterschiede zwischen einzelnen Branchen in der Studie berücksichtigen zu können, richtete sich die Befragung an Unternehmen aus vier unterschiedlichen Branchen: Telekommunikations- und IT-Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen, Ver- und Entsorgung bzw. Utilities und Transport und Logistik. In jeder dieser Branchen wurden etwa gleich viele Interviews durchgeführt (siehe Abbildung links).

### Funktionen der befragten Personen im Unternehmen (Anzahl der Befragten)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

n = 201

### AUSWAHL DES GESPRÄCHSPARTNERS

Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgte in Abhängigkeit von deren Verantwortlichkeit für das Kundenfeedbackmanagement des Unternehmens. Diese sind in den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich verankert. Die Funktionsbezeichnungen der Interviewpartner sind daher vielfältig. Bei der Auswahl des Gesprächspartners wurde zunächst nach dem Verantwortlichen für das Kundenfeedbackmanagement gefragt. War diese Funktion nicht explizit definiert, so wurde um Kontakt zu dem Verantwortlichen für das Beschwerdemanagement oder Customer Relationship Management gebeten.

Alle befragten Personen haben Leitungsfunktionen inne. Die größte Befragtengruppe ist die der Leiter Beschwerdemanagement: 52 der 201 befragten Personen sind in dieser Position beschäftigt (siehe Abbildung oben). Weitere 35 Personen leiten den Customer Service bzw. Kundenservice, 27 den Vertrieb bzw. die Vertriebssteuerung oder das Vertriebscontrolling. Ebenfalls jeweils mindestens 20 Interviewte haben die Position des Marketing- oder Kommunikationsleiters bzw. des Leiters Qualitätsmanagement inne.

In 15 befragten Unternehmen ist die Geschäftsführung bzw. der Vorstand direkt für das Kundenfeedbackmanagement zuständig. Zwölf Interviews erfolgten mit dem Leiter Kundenkommunikation, elf mit dem Leiter Customer Relationship Management. Weniger als jeweils zehn Interviewpartner nehmen andere Leitungsfunktionen im Unternehmen wahr.

# Kundenfeedback bietet Entwicklungschancen

Das Feedback von Kunden hilft Unternehmen dabei, die Kundenbindung und Kundenloyalität zu stärken. Kunden, die sich aktiv an ein Unternehmen wenden, liefern diesem nicht nur wertvolle Informationen in Bezug auf ihre individuellen Ansprüche. Sie bieten diesem auch Anregungen, um Produkte, Dienste und Prozesse zu verbessern. Ein professionelles Management des Kundenfeedbacks verschafft Unternehmen daher einen Wettbewerbsvorteil.

Angesichts stark gesättigter Märkte und einer zunehmenden Homogenität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen wird die Kundenorientierung zu einem immer wichtigeren strategischen Unternehmensziel. Der Kunde rückt in den Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten, dem Customer Relationship Management (CRM) bzw. Kundenbeziehungsmanagement kommt damit eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu.

Das CRM ist dafür verantwortlich, alle Kundenbeziehungsprozesse zu planen, zu dokumentieren, umzusetzen und zu steuern. Ziel ist es, die Kundenzufriedenheit zu sichern und zu erhöhen. So sollen Kunden langfristig an das Unternehmen und seine Produkte gebunden sowie ihre Loyalität und ihr Wert für das Unternehmen gesteigert werden. Letztlich geht es somit darum, langfristig wertvolle Kundenbeziehungen aufzubauen. Schließlich ist längst bekannt, dass es für Unternehmen ökonomisch sinnvoller ist, Bestandskunden zu binden und weiterzuentwickeln, als ständig neue Kunden zu gewinnen.

## **KUNDENFEEDBACKMANAGEMENT IST ZENTRALER BESTANDTEIL DES CRM**

Das Management von Kundenfeedback ist ein wichtiger Teilbereich des Kundenbeziehungsmanagements. Da sich der Kunde aktiv an das Unternehmen wendet und somit bestimmte Erwartungen im Hinblick auf dessen Reaktion hat, ist es besonders wichtig, professionell und überzeugend mit Kundenanfragen umzugehen. Dies gilt insbesondere im Fall eines negativen Feedbacks, also einer Reklamation oder Beschwerde.

### **Chance für eine Leistungsverbesserung**

Das Feedback seiner Kunden eröffnet dem Unternehmen die Chancen, die Kundenbeziehung zu verbessern und Optimierungsmöglichkeiten bezüglich der eigenen Produkte und Leistungen sowie des Services zu erkennen. Konkret verfolgt das Kundenfeedbackmanagement folgende Ziele:

- Kundenzufriedenheit erfassen
- Kundenzufriedenheit wiederherstellen bzw. verbessern
- Kundenbindung stabilisieren bzw. erhöhen
- Kundenloyalität erhöhen
- Kundenwert steigern
- Anregungen für Prozess- und Produktverbesserungen aufnehmen
- Unternehmensimage pflegen



## FEEDBACK HILFT KUNDENZUFRIEDENHEIT ZU ERFASSEN UND ZU VERBESSERN

Ein Feedback des Kunden gibt dem Unternehmen die Gelegenheit zu prüfen, welche Erwartungen der Kunde an die eigenen Leistungen hat und ob diese hinreichend erfüllt werden. Unabhängig davon, ob der Kunde ein Lob oder eine Beschwerde bzw. Reklamation ausspricht, erhält das Unternehmen wertvolle Informationen, die andernfalls oft nur durch aufwendige Marktforschungsprojekte zu bekommen wären.

Nur wenn ein Kunde mit den Leistungen eines Unternehmens zufrieden ist, wird er bereit sein, diese über einen längeren Zeitraum wiederholt zu erwerben und sich so an das Unternehmen zu binden. Es ist daher eine wichtige Aufgabe des Kundenfeedbackmanagements, negative Rückmeldungen des Kunden ernst zu nehmen und an der Verbesserung des Bemängelten zu arbeiten. Kritik des Kunden verpflichtet das Unternehmen zur Reaktion.

Den Kunden und seine Beschwerde ernst nehmen

Gelingt es dem Unternehmen nicht, die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, so besteht die Gefahr, dass der Kunde die Leistungen künftig bei einem Wettbewerber bezieht – es für das Unternehmen also zu Umsatzverlust kommt. Zudem können unzufriedene Kunden dem Unternehmen durch negative Reaktionen wie etwa schlechte Mundpropaganda schaden.

## ERHÖHUNG DER KUNDENBINDUNG UND KUNDENLOYALITÄT

Ein weiteres wichtiges Ziel des Kundenfeedbackmanagements ist es, die Bindung und die Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen zu steigern. Zufriedene Kunden sind nicht zwangsläufig auch treue und loyale Kunden. Durch ein professionelles Kundenfeedbackmanagement, so die Überzeugung von 97 Prozent der im Rahmen dieser Studie befragten Führungskräfte, kann ein Unternehmen die Kundenbindung steigern und sich so einen wichtigen Wettbewerbsvorteil verschaffen (siehe Abbildung unten).

Ein Kunde, der dem Unternehmen seine Meinung mitteilt, möchte gehört werden. Seine Bindung an das Unternehmen festigt sich, wenn er das Gefühl hat, dass seine Botschaften ankommen und ernst genommen werden. Dies gilt vor allem im Zusammenhang mit negativem Kundenfeedback, also Reklamationen und Beschwerden. Auch negative Kritik ist daher aus Unternehmenssicht positiv zu sehen und zu begrüßen.

Jedes Unternehmen muss davon ausgehen, dass es Kunden gibt, die mit den gekauften Produkten oder Leistungen oder dem Service unzufrieden sind. Beschwert sich ein Kunde, so zeigt er damit zunächst, dass er an der Weiterführung der Geschäftsbeziehung interessiert ist. Immerhin wird er selbst aktiv und nimmt die Kosten der Beschwerde in Kauf, anstatt sich direkt an einen anderen Anbieter zu wenden. Dem Unternehmen gibt er damit die Chance, sein Vertrauen zurückzugewinnen und die Geschäftsbeziehung zu stabilisieren.

**Professionelles Feedbackmanagement steigert Kundenbindung** (Beurteilung der These: „Ein professionelles Kundenfeedbackmanagement führt zu einer steigenden Kundenbindung und verschafft so einen wichtigen Wettbewerbsvorteil.“; in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

Damit dies gelingt, muss das Unternehmen berücksichtigen, welche Erwartungen Kunden haben, die sich mit einer Beschwerde an das Unternehmen wenden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass diese Kunden erwarten, dass:

- ... sie einen Ansprechpartner erreichen, der sich zuständig fühlt und der ihnen aufmerksam zuhört
- ... der Ansprechpartner Verständnis für ihr Anliegen zeigt
- ... der Ansprechpartner kompetent und zuverlässig Auskunft gibt
- ... ihr Anliegen möglichst schnell bearbeitet und ihr Problem gelöst wird
- ... ihr Vertrauen in das Unternehmen und dessen Leistungen wiederhergestellt wird

Gelingt es dem Unternehmen, diese Anforderungen zu erfüllen, kann es die gefährdete Kundenbeziehung stabilisieren. Die Erfahrungen vieler Unternehmen zeigen zudem, dass Kunden, deren Beschwerden für sie zufriedenstellend bearbeitet wurden, eine höhere Bindung und Loyalität zum Unternehmen aufweisen als Kunden, die bislang keine Beschwerde an das Unternehmen herangetragen haben.

## FEEDBACKMANAGEMENT KANN KUNDENWERT STEIGERN

Mehr als acht von zehn befragten Führungskräften sind zudem der Überzeugung, dass ein strukturiertes Kundenfeedbackmanagement dem Unternehmen ermöglichte, den Kundenwert systematisch zu erhöhen (siehe Abbildung unten). Vor allem Befragte aus den Branchen

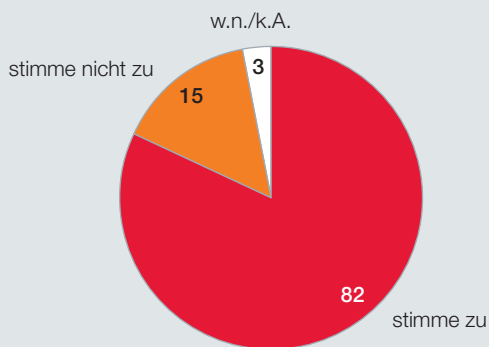
Transport und Logistik sowie IT- und Telekommunikationsdienstleistungen erkennen entsprechende Möglichkeiten.

Eine wertorientierte Betrachtung des Kunden zielt darauf, diesen als Vermögenswert zu begreifen, der entsprechend gemanagt werden muss. Rechnerisch bemisst sich der Kundenwert anhand des diskontierten Einzahlungsüberschusses, den ein Kunde über die gesamte Zeit der Kundenbeziehung für das Unternehmen erzeugt.

Die Differenzierung der Kunden nach Kundenwert hilft Unternehmen, die für den jeweiligen Kunden geeignete Kundenbeziehungsstrategie auszuwählen. Dabei sollte sich die Ressourcenverteilung nicht nur an dem aktuellen, sondern auch an dem (vermutlich) zukünftigen Wert des Kunden orientieren.

### Feedbackmanagement erhöht systematisch

**Kundenwert** (Beurteilung der These: „Durch ein strukturiertes Kundenfeedbackmanagement ist es möglich, den Kundenwert systematisch zu erhöhen.“, in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

## LERNEN VOM KUNDEN

### Rückmeldung des Kunden enthält oft wertvolle Informationen

Ein weiteres, sehr wichtiges Ziel des Kundenfeedbackmanagements ist es, die Informationen, die Kunden dem Unternehmen durch ihre Kritik gewähren, für die Optimierung der eigenen Prozesse und Leistungen zu nutzen. 100 Prozent der Befragten stimmen der These zu, dass ein gutes Kundenfeedbackmanagement wichtige Informationen lieferte, die helfen können, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen ständig zu verbessern (siehe Abbildung Seite 11).

Vor allem negatives Feedback ist eine wichtige Erkenntnisquelle für Unternehmen. Kunden, die sich die Mühe machen, ein Unternehmen auf Schwachstellen hinzuweisen, anstatt sich wortlos einem anderen Anbieter zuzuwenden, geben dem Unternehmen die Chance, Fehler

zu beheben und Folgekosten zu reduzieren. Ziel des Beschwerdemanagements darf demnach nicht sein, die Anzahl der Beschwerden zu reduzieren. Es geht vor allem darum, die Gründe für Beschwerden zu erkennen und diese zu beheben.

Neben Beschwerden gibt auch positives Feedback dem Unternehmen eine Möglichkeit zu prüfen, wie die eigene Organisation und ihre Leistungen am Markt gesehen werden. Niemand kennt die Bedürfnisse des Kunden, seine Ansprüche an ein Produkt oder eine Dienstleistung so gut, wie der Kunde selbst. Viele Unternehmen versuchen, diese Informationen durch aufwendige Marktforschungsaktivitäten zu sammeln und für sich zu nutzen. Kunden, die dem Unternehmen aus eigenem Antrieb Rückmeldungen geben, sind eine wertvolle Informationsquelle. Um diese für die eigene Entwicklung nutzen zu können, müssen Unternehmen allerdings über ein strukturiertes und systematisches Kundenfeedbackmanagement verfügen.

**Kundenfeedbackmanagement hilft Unternehmen, sich zu verbessern** (Beurteilung der These: „Ein gutes Kundenfeedbackmanagement liefert wichtige Informationen, die helfen können, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen ständig zu verbessern.“; in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

## **PFLEGE DES UNTERNEHMENSIMAGES**

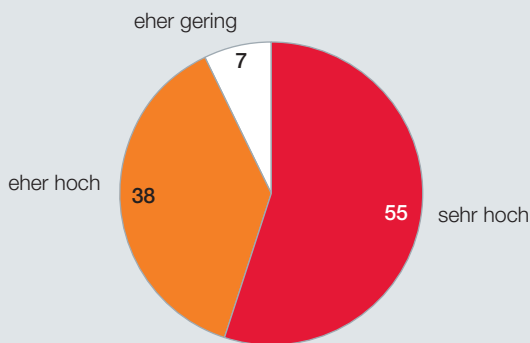
Für moderne Unternehmen ist es wichtig, ein positives, kundenfreundliches Unternehmensimage zu pflegen und die kundenorientierte Unternehmensführung nach außen sichtbar zu machen. Ein qualitativ hochwertiges Management von Kundenfeedback trägt dazu bei, dieses Ziel zu erreichen. Der einzelne Kunde hat einen guten Eindruck, wenn er sich mit seinem Anliegen ernst genommen fühlt und das Unternehmen in seiner Wahrnehmung adäquat reagiert. Daneben wird es für Unternehmen immer wichtiger, auch auf öffentliche Diskussionen in den sozialen Medien zu reagieren.

# Unternehmen begrüßen Kundenfeedback

Die meisten Unternehmen haben den Wert des Kundenfeedbacks erkannt und versuchen, Kunden durch die persönliche Ansprache oder über Angebote auf ihrer Homepage zu einer Rückmeldung zu motivieren. Den Stellenwert des Kundenfeedbackmanagements in ihrem Hause bezeichnet ein Großteil der Unternehmen als hoch. Trotzdem verfügt nur eine Minderheit von ihnen über eine verbindliche unternehmensweite Strategie zum Umgang mit Feedback.

## Feedbackmanagement genießt hohen Stellenwert

(Einschätzungen zum Stellenwert des Kundenfeedbackmanagements im eigenen Unternehmen; in %)



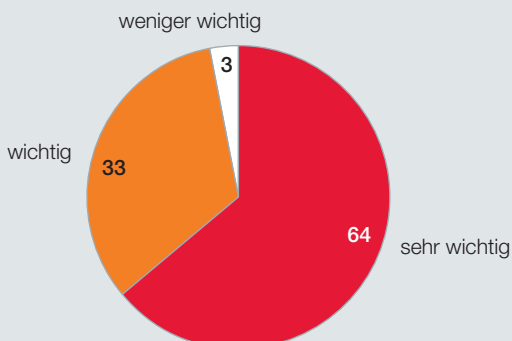
Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

Die meisten Unternehmen haben erkannt, wie wichtig es ist, verantwortungsvoll und konstruktiv mit dem Feedback von Kunden umzugehen. Das Management von Kundenfeedback genießt nach Aussage der meisten befragten Führungskräfte in ihren Unternehmen hohe Priorität (siehe Abbildung links): 55 Prozent der Befragten bezeichnen den Stellenwert des Kundenfeedbackmanagements in ihrem Unternehmen als „sehr hoch“, weitere 38 Prozent als „eher hoch“.

Lediglich 7 Prozent der Befragten räumen ein, dass dem Management von Kundenrückmeldungen in ihrer Organisation ein „eher geringer“ Stellenwert beigemessen werde. Die Betrachtung nach Branchen zeigt, dass dies vor allem auf die befragten Führungskräfte aus dem Finanzdienstleistungsbereich zutrifft.

## Gutes Feedbackmanagement fördert Unternehmenserfolg

(Einschätzungen zur Bedeutung der Qualität des Feedbackmanagements für den Unternehmenserfolg; in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

## QUALITÄT MACHT DEN UNTERSCHIED

Fast alle Befragten geben zudem an, dass das Management von Kundenfeedback nicht nur eine Frage des „Ob“, sondern vor allem auch eine Frage des „Wie“ sei (siehe Abbildung links): Insgesamt 97 Prozent der befragten Führungskräfte meinen, dass die Qualität ihres Umgangs mit Kundenfeedback für den Erfolg ihres Unternehmens „sehr wichtig“ (64 Prozent) oder „wichtig“ (33 Prozent) sei. Nur 3 Prozent empfinden dies nicht so.

Umso erstaunlicher ist es, dass bei weitem nicht alle Unternehmen über eine unternehmensweit verbindliche Strategie für ihr Kundenfeedbackmanagement verfügen (siehe Seite 13). Denn erst, wenn die Ziele und qualitativen

Ansprüche klar formuliert sind, lässt sich überprüfen, wie hoch die Qualität im Umgang mit den Rückmeldungen von Kunden tatsächlich ist bzw. an welchen Stellen Verbesserungsbedarf besteht.

## HÄUFIG OHNE STRATEGIE

Lediglich ein Drittel der befragten Führungskräfte hält die Aussage „Wir verfügen über eine unternehmensweite Kundenfeedbackmanagementstrategie“ in Bezug auf das eigene Unternehmen für „voll und ganz“ zutreffend (siehe Abbildung rechts). Weitere 37 Prozent sind der Ansicht, die Aussage träfe „eher“ zu. Tendenziell haben große Unternehmen mit 750 oder mehr Mitarbeitern eher eine Strategie für ihren Umgang mit Kundenfeedback formuliert als kleine Unternehmen mit 250 bis unter 750 Mitarbeitern.

Insgesamt verfügen drei von zehn befragten Unternehmen aber offenbar nicht über unternehmensübergreifend verbindlich benannte Standards oder strategische Ziele, an denen sich die Mitarbeiter beim Umgang mit Rückmeldungen von Kunden orientieren können. Sogar innerhalb der Gruppe der Unternehmen, in denen das Kundenfeedbackmanagement nach Einschätzung der Befragten einen „sehr hohen“ Stellenwert genießt (siehe oben), arbeitet mehr als ein Fünftel der Organisationen ohne eine übergreifende Strategie. In den Unternehmen, in denen der Stellenwert des Kundenfeedbackmanagements „eher gering“ ist, ist auch der Anteil der Unternehmen, die eine entsprechende Strategie formuliert haben, erwartungsgemäß sehr klein (25 Prozent).

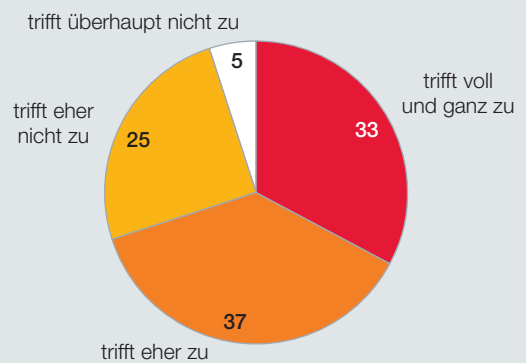
## DEN KUNDEN ZUM REDEN BRINGEN

Der erste Schritt auf dem Weg zu einem kundenorientierten Unternehmen besteht darin, den Kunden zum Reden zu motivieren und ihm aufmerksam zuzuhören. Entsprechend wichtig ist es, die Kunden aktiv um Feedback zu bitten. Schweigende Kunden sind nicht unbedingt zufriedene Kunden. Besonders niedrige Reklamationszahlen etwa weisen häufig auf ein resigniertes Kundenverhalten oder hohe Barrieren bei der Kontaktaufnahme zum Unternehmen hin. Gerade unzufriedene Kunden möchten ihren Unmut aber äußern und ihrem Ärger „Luft machen“. Gelingt es dem Unternehmen nicht, ihn dazu zu bewegen, direkt Kontakt aufzunehmen, so steht zu befürchten, dass der Kunde seine Unzufriedenheit über andere Kanäle artikuliert: Etwa über negative Mundpropaganda im Bekannten- und Freundeskreis, in öffentlichen Internetforen oder sozialen Medien. Viele Kunden wandern auch einfach still zu einem Wettbewerber ab.

Insgesamt sind 44 Prozent der befragten Führungskräfte der Meinung, dass ihr Unternehmen seine Kunden aktiv motiviere, Feedback zu geben (siehe Abbildung rechts). Weitere 35 Prozent meinen, dies träfe „eher“ zu. Bei einer näheren Betrachtung nach Branchen sind deutliche Unterschiede erkennbar: Telekommunikations- und IT-Dienstleister halten sich überdurchschnittlich häufig für besonders aktive Kundenfeedbackmanager. Die Befragten aus den Branchen Finanzdienstleistungen und Ver- und Entsorgung bzw. Utilities hingegen räumen häufiger ein, dass sich ihr Unternehmen nicht unbedingt um das Feedback seiner Kunden bemühe. Zumindest im Falle der

### Unternehmen häufig ohne Strategie

(Beurteilung der Aussage: „Wir verfügen über eine unternehmensweite Kundenfeedbackmanagementstrategie.“; in %)

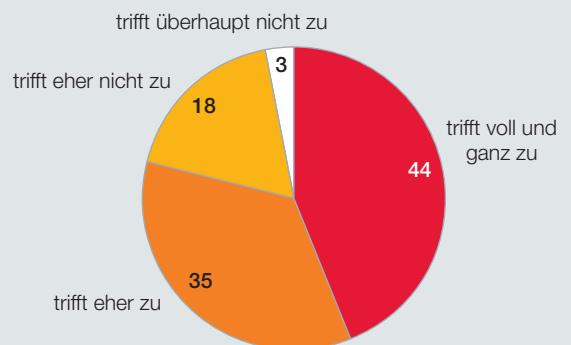


Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

### Kunden zur Rückmeldung stimulieren

### Unternehmen empfinden sich als aktive Feedbackmanager

(Beurteilung der Aussage: „Wir motivieren unsere Kunden aktiv, uns Feedback zu geben.“; in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

Finanzdienstleister korrespondiert dieses Ergebnis mit der Tatsache, dass die Befragten dieser Branche den Stellenwert des Kundenfeedbackmanagements in ihren Unternehmen überdurchschnittlich häufig als „eher gering“ einschätzen (siehe oben).

## KOMMUNIKATIONSWEGE FREIMACHEN

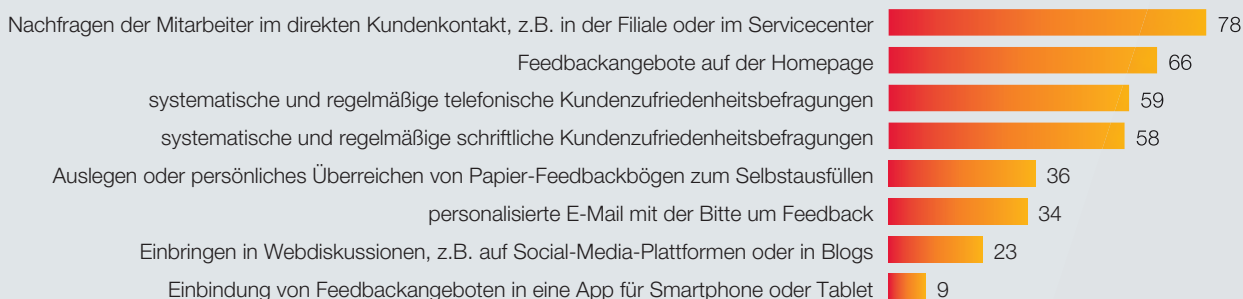
### Unternehmen sollten vielfältige Kontaktmöglichkeiten anbieten

Ob sich ein Kunde eingeladen fühlt, einem Unternehmen seine Meinung zu sagen, hängt auch davon ab, welche Wege bzw. welche Kommunikationskanäle das Unternehmen ihm anbietet. Ein häufiger Grund dafür, dass ein Kunde nicht den Kontakt zum Unternehmen sucht, besteht darin, dass er die möglichen Kommunikationswege nicht kennt oder diese seinen Kommunikationsgewohnheiten nicht entsprechen. Unternehmen müssen daher darauf achten, ihren Kunden eine gewisse Auswahl an Wegen zur Kontaktaufnahme anzubieten. Dabei ist es empfehlenswert, digitale und nichtdigitale Wege, persönliche und anonyme Kontaktmöglichkeiten sowie standardisierte Befragungen und offene Feedbackmöglichkeiten zu kombinieren.

Das Ziel ist es, die Kontaktbarrieren so stark wie möglich zu minimieren. Denn für den Kunden bedeutet die Kontaktaufnahme zum Unternehmen immer einen gewissen Aufwand. Er investiert Zeit, Mühe und möglicherweise auch Geld, ohne dass er seinen Nutzen vorher genau abschätzen kann. Unternehmen greifen daher gern auf die Möglichkeit zurück, den Kunden im direkten Kontakt, also etwa in der Filiale oder im Servicecenter, um ein Feedback zu bitten. Auf mehr als drei Viertel (78 Prozent) der befragten Unternehmen trifft dies zu (siehe Abbildung unten).

### Unternehmen nutzen Homepage, um Feedback zu erbitten

(für die Anregung von Feedback genutzte Instrumente bzw. Kanäle\*; in %)



\* Mehrfachantworten möglich.

Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

## UNTERNEHMEN NUTZEN GERN DIGITALE FEEDBACKMÖGLICHKEITEN

Daneben sind Feedbackangebote auf der Homepage ein gängiges Instrument: Zwei Drittel aller befragten Unternehmen holen sich auf diesem Wege die Meinung ihrer Kunden ein. Jeweils rund sechs von zehn Unternehmen führen systematische und regelmäßige schriftliche oder mündliche Kundenzufriedenheitsbefragungen durch.

Eine andere Möglichkeit, Feedback einzuholen, besteht darin, den Kunden (analoge) Feedbackbögen zu überreichen bzw. diese auszulegen und sie zu bitten, diese auszufüllen. Mehr als ein Drittel (36 Prozent) der befragten Unternehmen nutzt dieses Instrument. Ebenfalls etwas mehr als ein Drittel (34 Prozent) der Befragten gibt an, sein Unternehmen versende personalisierte E-Mails, in denen Kunden um Feedback gebeten würden.

## SOCIAL MEDIA UND APPS NOCH NEULAND

Eher wenige Unternehmen engagieren sich bislang über das Einbringen in Webdiskussionen, die beispielsweise auf Social-Media-Plattformen oder in Blogs stattfinden können. Insgesamt trifft dies auf 23 Prozent der befragten Unternehmen zu. Dabei handelt es sich überdurchschnittlich häufig um Großunternehmen mit mehr als 750 Mitarbeitern. Eher als die kleineren Unternehmen mit 250 bis unter 750 Mitarbeitern nutzen diese auch Apps für Smartphones oder Tablet-PCs, über die Kunden dem Unternehmen ihr Feedback geben können. Überdurchschnittlich häufig versuchen vor allem Unternehmen der Transport- und Logistikbranche, ihre Kunden über diese neuen Kommunikationsmöglichkeiten zu einem Feedback zu bewegen: 21 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte aus Unternehmen dieser Branche geben an, ihr Unternehmen bündelt Feedbackangebote in eine App ein. Insgesamt trifft dies allerdings nur auf 9 Prozent aller befragten Unternehmen zu.

Weniger als ein Viertel der Unternehmen erbittet Feedback über Social Media

## „BEDIENBARKEIT“ DER FEEDBACKKANÄLE ABWÄGEN

Bei jedem Feedbackkanal, den ein Unternehmen seinen Kunden anbietet, muss klar sein, wie die Aufnahme des Feedbacks und dessen weitere Bearbeitung erfolgen. Die Zufriedenheit des Kunden, der im persönlichen Gespräch mit einem Mitarbeiter der Filiale auf einen Missetand hinweist, steigt beispielsweise nur, wenn er bemerkt bzw. nachvollziehen kann, dass sein Feedback auch weitergegeben und bearbeitet wird. Die Möglichkeit, ein Feedback auf der Homepage zu hinterlassen, ist nur attraktiv, wenn das Unternehmen auch eine Reaktion auf die Nachricht des Kunden zeigt – sei es durch den direkten Chat, einen nachfolgenden Anruf oder eine E-Mail. Grundsätzlich gilt also, dass ein Unternehmen seinen Kunden nur die Feedbackkanäle anbieten sollte, über die es in der Lage ist, die erhaltenen Informationen angemessen zu verarbeiten und dem Kunden eine Rückmeldung zu geben. Diese Regel gilt es besonders zu bedenken, wenn ein Unternehmen Feedback in den sozialen Medien annimmt.



# Verbesserungsbedarf bei Rahmenbedingungen

Die Verantwortung für das Feedbackmanagement ist in den meisten Unternehmen auf mehrere Abteilungen verteilt. Rund ein Viertel der Befragten lagert zudem Prozesse an externe Dienstleister aus. Die Qualifikation der mit der Kundenkommunikation betrauten Mitarbeiter ist in rund sieben von zehn befragten Unternehmen nicht optimal. Auch die IT-Unterstützung der Feedbackprozesse kann in den meisten Organisationen noch deutlich verbessert werden.

Ob es einem Unternehmen gelingt, angemessen auf Kundenfeedback zu reagieren und dieses bestmöglich zur eigenen Entwicklung zu nutzen, hängt von dem Zusammenspiel vieler Faktoren ab. Grundsätzlich lassen sich die Kernbereiche des Feedbackmanagements in „Rahmenfaktoren“ und „Prozesse“ unterscheiden (siehe Abbildung unten). Letztere können zudem in Prozesse mit Kundeninteraktion und rein interne Prozesse (ohne Kundeninteraktion) unterteilt werden.

## Feedbackmanager haben wichtige Funktion im Unternehmen

Bei der Betrachtung der Rahmenfaktoren stellt sich zunächst die Frage nach der unternehmensinternen Organisation des Feedbackmanagements. Die Unternehmenseinheit, die das Kundenfeedbackmanagement steuert, erfüllt sowohl extern als auch intern wichtige Funktionen. Extern gilt es vor allem, dem Kunden den Zugang zum Unternehmen zu erleichtern und ihm kompetente und zuverlässige Antworten zu liefern. Intern muss diese Unternehmenseinheit alle Ressourcen bündeln, die für eine effiziente und zugleich qualitativ hochwertige Bearbeitung der Kundenanfragen notwendig sind. Daneben muss sie das Kundenfeedback kanalisieren, um andere Unternehmenseinheiten nicht unnötig zu beschäftigen, und die Informationen, die für die Weiterentwicklung des Unternehmens wichtig sind, filtern, systematisieren und intern kommunizieren.





## FEEDBACKMANAGEMENT ÜBERWIEGEND DEZENTRAL

Grundsätzlich können Unternehmen die Bearbeitung des Kundenfeedbacks entweder in einer Unternehmenseinheit bündeln oder es dezentral auf mehrere Abteilungen verteilen. In den meisten Unternehmen ist mehr als eine Abteilung für das Kundenfeedbackmanagement zuständig. Rund ein Drittel der Organisationen hat die Bearbeitung von Kundenfeedback in einer Unternehmenseinheit zentralisiert.

Feedbackmanagement ist meist auf mehrere Unternehmenseinheiten verteilt



Besonders häufig sind der Kundenservice bzw. Customer Service und/oder das Beschwerdemanagement für das Kundenfeedbackmanagement zuständig (siehe Abbildung oben): Auf jeweils mehr als vier von zehn befragten Unternehmen trifft dies zu. Daneben hat ein nennenswerter Anteil der Organisationen die Verantwortung für das Feedbackmanagement beim Customer Relationship Management (15 Prozent), beim Vertrieb (14 Prozent), im Marketing (12 Prozent) oder im Qualitätsmanagement (10 Prozent) angesiedelt. Eher selten sind spezielle Einheiten wie das Customer Advisory Board oder das Customer Experience Management oder die Geschäftsführung selbst in der Verantwortung. Unüblich sind zudem auch eine völlig dezentrale Regelung über unterschiedliche Fachabteilungen oder eine vollständige Zentralisierung in einer Einheit für Feedbackmanagement.

## ORGANISATORISCHE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN UNTERNEHMEN UNTERSCHIEDLICHER BRANCHEN UND GRÖSSEN

Eine Betrachtung nach Branchen zeigt, dass die Organisation des Kundenfeedbackmanagements in den einzelnen Branchen durchaus unterschiedlich ist. So kümmert sich beispielsweise in fast zwei Dritteln der befragten Ver- und Entsorgungsunternehmen der Kundenservice bzw. Customer Service um das Kundenfeedback. Bei den befragten Finanzdienstleistern ist eher das Beschwerdemanagement zuständig, das wiederum für Unternehmen aus dem Telekommunikations- und IT-Bereich nur selten relevant ist. Ein Viertel der Unternehmen dieser Branche lässt Kundenfeedback in seinen Vertriebsabteilungen bearbeiten, fast ein Drittel im Customer Relationship Management.

Ver- und Entsorgungsunternehmen steuern Kundenfeedback über den Kundenservice

Neben der Branche hat offenbar auch die Unternehmensgröße einen gewissen Einfluss darauf, wie das Unternehmen die Bearbeitung des Kundenfeedbacks organisiert. So haben große Unternehmen mit mindestens 750 Mitarbeitern die Feedbackbearbeitung häufiger im Beschwerdemanagement oder beim Customer Relationship Management angesiedelt,

kleinere Unternehmen mit 250 bis unter 750 Mitarbeitern setzen vor allem auf die Bearbeitung durch den Kundenservice.

Unabhängig davon, welche Abteilung die Verantwortung für das Kundenfeedbackmanagement trägt, ist es sehr wichtig, intern klar zu kommunizieren, welche Abteilung bzw. welche Kollegen verantwortlich sind. Häufig äußern Kunden ihr Feedback zuerst gegenüber dem Mitarbeiter, mit dem sie gerade Kontakt haben. Um darauf adäquat zu reagieren, muss dieser Mitarbeiter nicht nur für die Bedeutung des Kundenfeedbacks sensibilisiert sein, sondern auch wissen, welche Kollegen er ansprechen bzw. an wen er den Kunden verweisen muss.

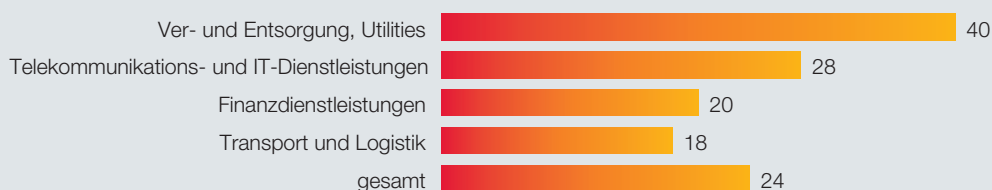
## OUTSOURCING EHER SELTEN GENUTZT

### Nur jedes vierte Unternehmen setzt auf Outsourcing

Bei der Organisation des Kundenfeedbackmanagements stellt sich für Unternehmen nicht nur die Frage, in welcher bzw. welchen Abteilung(en) sie die einzelnen Arbeitsschritte ansiedeln. Möglich ist es auch, einzelne Prozesse an externe Dienstleister zu vergeben. So kann das Unternehmen Ressourcen einsparen und die Kompetenz spezialisierter Dienstleister für sich nutzen.

### Bearbeitung von Kundenfeedback selten ausgelagert

(Unternehmen, die beim Feedbackmanagement mit Outsourcing arbeiten; in % der Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

Die Befragung zeigt allerdings, dass nur eine Minderheit der Unternehmen auf diese Möglichkeit zurückgreift. Insgesamt gibt weniger als ein Viertel (24 Prozent) der befragten Unternehmen an, beim Kundenfeedbackmanagement mit Outsourcing zu arbeiten (siehe Abbildung oben). Dabei lassen sich durchaus branchenspezifische Unterschiede feststellen: So ist das Outsourcing bei Unternehmen der Ver- und Entsorgungsbranche merklich üblicher als bei Unternehmen aus dem Transport- und Logistikbereich.

## STANDARDISIERTE ARBEITSSCHRITTE WERDEN AUSGELAGERT

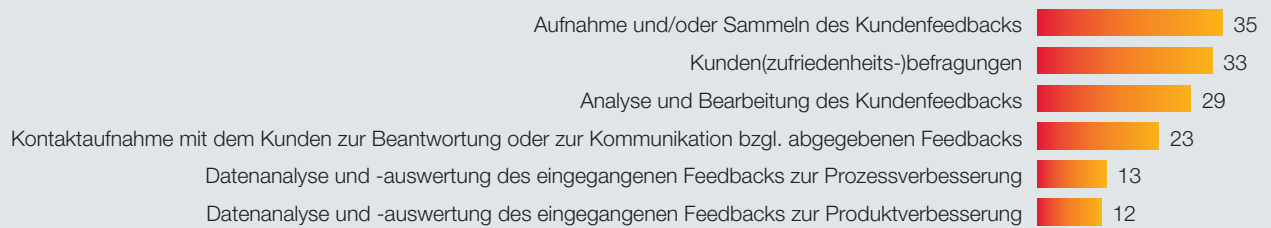
### Externe Dienstleister für Feedbackannahme und für Befragungen

Sofern sich ein Unternehmen entschließt, einzelne Arbeitsschritte des Kundenfeedbackmanagements an externe Dienstleister zu vergeben, handelt es sich dabei in der Regel um stark strukturierte Prozesse: 35 Prozent der Unternehmen, die mit Outsourcing arbeiten, nutzen dieses, um das Kundenfeedback aufnehmen und sammeln zu lassen (siehe Abbildung Seite 19 oben). Weitere 33 Prozent nehmen die Dienste von auf Kundenbefragungen bzw. Kundenzufriedenheitsbefragungen spezialisierten Anbietern in Anspruch.

Prozesse, bei denen es um die Bearbeitung des Feedbacks, die erneute Kontaktaufnahme zum Kunden und die Analyse der Informationen geht, geben Unternehmen seltener in fremde Hände.

### Standardisierbare Prozesse werden ausgelagert

(ausgelagerte Arbeitsbereiche/-schritte der Feedbackbearbeitung\*; in % der Unternehmen, die beim Feedbackmanagement outsourcen [n=48])



\* Mehrfachantworten möglich.

Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

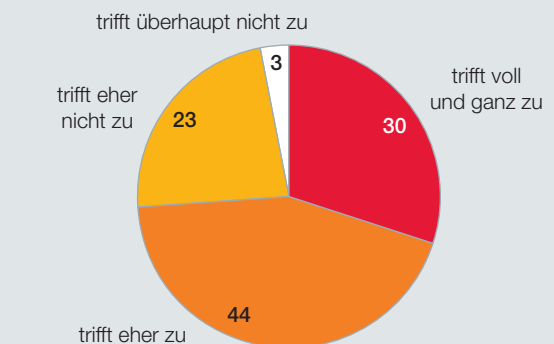
### SOZIALE KOMPETENZ GEFRAGT

Sind die Verantwortlichkeiten des Kundenfeedbackmanagements innerhalb der Organisation geklärt, so richtet sich der Blick auf die Mitarbeiter, die das Feedback bearbeiten. Diese müssen – insbesondere, wenn sie mit negativem Feedback konfrontiert werden – gut qualifiziert sein und über eine hohe soziale Kompetenz verfügen. Sobald sich ein unzufriedener Kunde an einen Anbieter wendet, hängt es von der Reaktion des Mitarbeiters, dem er sein Anliegen schildert, ab, ob sich dieser Kunde ernst genommen und verstanden fühlt. Die erste Reaktion auf ein Kundenfeedback ist daher häufig ein „Moment of Truth“, der darüber entscheidet, ob die Kundenbeziehung abgebrochen oder fortgeführt bzw. intensiviert wird. Unternehmen müssen daher besonderen Wert darauf legen, ihre Mitarbeiter gut auf Feedbacksituationen vorzubereiten.

Nur 30 Prozent der Befragten geben an, die Aussage „Unsere Mitarbeiter sind für den Umgang mit Kundenfeedback speziell geschult“ träfe auf ihr Unternehmen „voll und ganz“ zu (siehe Abbildung rechts). Demgegenüber sind in 26 Prozent der Unternehmen die Mitarbeiter nicht gut darauf vorbereitet, Kundenfeedback entgegenzunehmen und zu bearbeiten. Dies trifft auch auf Unternehmen zu, von denen die Befragten vorher erklärten, das Kundenfeedbackmanagement genieße in ihrem Hause einen hohen Stellenwert (siehe dazu Seite 12).

#### Mitarbeiter häufig nicht geschult

(Beurteilung der Aussage „Unsere Mitarbeiter sind für den Umgang mit Kundenfeedback speziell geschult.“; in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

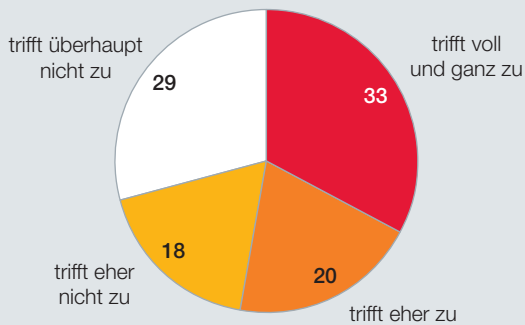
### IT LIEFERT WICHTIGE UNTERSTÜTZUNG

Die Fülle der Informationen, die ein Unternehmen durch Kundenfeedback erhält, und die Fülle an Informationen, die ein Unternehmen zu einzelnen Kunden sammelt, zu strukturieren und für die weitere Arbeit zu nutzen, ist ohne informationstechnische Unterstützung kaum möglich. Die Informationstechnologie stellt daher neben der Organisation den zweiten wichtigen Rahmenfaktor bei der Organisation der Kernbereiche des Kundenfeedbackmanagements dar (siehe Abbildung Seite 16). Schon die Beantwortung einfacher Kundenanfragen kann deutlich präziser und schneller erfolgen, wenn das Unternehmen über ein IT-System verfügt, das die Kundenfeedbackprozesse steuert. Aber nur in 53 Prozent der befragten Unternehmen ist dies auch der Fall (siehe dazu Seite 20 oben inks). In Unternehmen mit mindestens 750 Mitarbei-

**IT ist wichtig für ein gutes Feedbackmanagement**

### Steuerung der Feedbackprozesse meist IT-basiert

(Beurteilung der Aussage „Wir arbeiten mit einem IT-System, das die Kundenfeedbackprozesse steuert.“; in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

tern beträgt der Anteil der Organisationen, die über IT-gesteuerte Feedbackprozesse verfügen, sogar mehr als zwei Drittel (67 Prozent).

Die IT-basierte Bearbeitung von Kundenfeedback hilft Unternehmen auf verschiedene Weise, die Kundenorientierung zu verbessern. Erstens kann das Unternehmen durch eine Verknüpfung mit seinem CRM-System sicherstellen, dass die Informationen, die ein Kunde durch sein Feedback über sich preisgibt, nicht verlorengehen. Das Unternehmen hat somit die Chance, sein Verhalten gegenüber diesem Kunden zu optimieren. Zweitens hilft die systematische Auswertung aller Kundenfeedbacks dabei, Regelmäßigkeiten festzustellen, also etwa zu bemerken, dass sich Beschwerden zu einem Produkt oder einem Prozess häufen. Damit hat das Unternehmen

die Möglichkeit, die Ursachen für die Beschwerden zu beheben und sich wirklich zu verbessern.

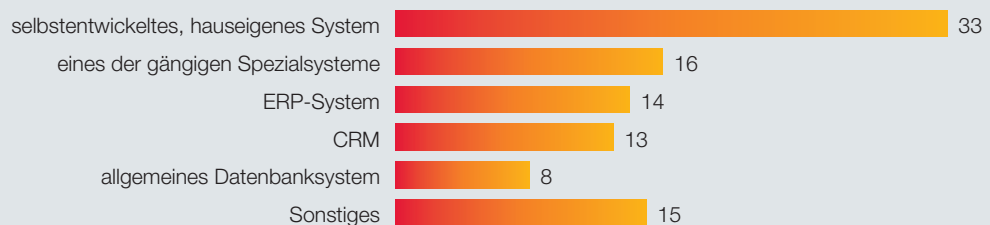
### UNTERNEHMEN SETZEN AUF SELBSTENTWICKELTE IT

Jedes dritte Unternehmen verwendet eigene IT-Lösungen

Es ist nicht leicht für Unternehmen, eine Software zu finden, die die oben formulierten Ansprüche erfüllt und sich zugleich möglichst nahtlos in die IT-Landschaft des Unternehmens einfügt. Grundsätzlich hat ein Unternehmen die Wahl zwischen einer standardisierten Software und einer individuellen Lösung. Ein Drittel der befragten Unternehmen, die ihre Kundenfeedbackprozesse über IT steuern, gibt an, dazu ein selbstentwickeltes, hauseigenes System zu nutzen (siehe Abbildung unten). Von den verbleibenden Unternehmen greifen 16 Prozent auf eines der gängigen Spezialexsysteme zum Kundenfeedbackmanagement zurück. Weitere 14 Prozent nutzen ein System zum Enterprise Resource Planning (ERP), 13 Prozent arbeiten mit ihrem CRM und 8 Prozent mit einem allgemeinen Datenbanksystem wie etwa MS Access.

#### Viele Unternehmen setzen auf hauseigene IT

(für die Steuerung der Feedbackprozesse genutztes IT-System\*; in % der Befragten, die ein IT-System nutzen [n=108])



\* Mehrfachantworten möglich.

Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

Welches IT-System für ein Unternehmen am besten geeignet ist, um dessen Feedbackprozesse zu steuern, kann nicht pauschal beantwortet werden und ist in jeder Organisation individuell zu prüfen. Bei der Auswahl gilt es darauf zu achten, dass sich das gewählte System gut in die bestehende IT-Landschaft einpasst und Schnittstellen etwa zu einem bestehenden CRM-System optimiert werden.

# Verwertung von Feedback ausbaufähig

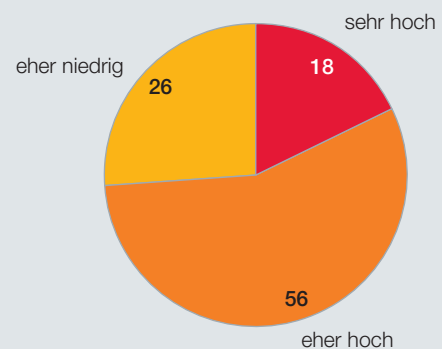
Die Befragten schätzen die Qualität ihres Kundenfeedbackmanagements überwiegend positiv ein. Ein genauerer Blick auf die Prozesse zeigt allerdings, dass das Management der Kundenkritik noch lange nicht in allen Unternehmen einen hohen Reifegrad erreicht hat. Insbesondere beim Controlling und bei der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen müssen Unternehmen an sich arbeiten.

Die meisten Befragten geben ihrem Unternehmen bei einer Gesamtbeurteilung des Kundenfeedbackmanagements eine gute Note: 18 Prozent der Fach- und Führungskräfte beurteilen den Entwicklungsstand ihres Kundenfeedbackmanagements als „sehr hoch“, weitere 56 Prozent als „eher hoch“ (siehe Abbildung rechts). Der Anteil derer, die einräumen, dass der Reifegrad des Umgangs mit Kundenfeedback in ihrem Unternehmen „eher niedrig“ sei, fällt mit etwas über einem Viertel (26 Prozent) hingegen eher klein aus.

Ein großer Teil der Führungskräfte, die eine kritische Beurteilung äußerten, ist in Unternehmen der Branchen Telekommunikations- und IT-Dienstleistungen oder Ver- und Entsorgung beschäftigt. Unterschiede lassen sich zudem in Bezug auf die Unternehmensgröße feststellen: So beurteilen die Befragten aus kleinen Unternehmen mit 250 bis unter 750 Mitarbeitern ihre Arbeit unterdurchschnittlich gut: drei von zehn Befragten halten das Kundenfeedbackmanagement ihres Unternehmens für „eher niedrig“ entwickelt. Bei großen Unternehmen mit mindestens 750 Mitarbeitern trifft dies nur auf zwei von zehn Befragten zu.

## Beurteilung des eigenen Kundenfeedbackmanagements meist positiv

(Beurteilung der Reife des Feedbackmanagements im eigenen Unternehmen; in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

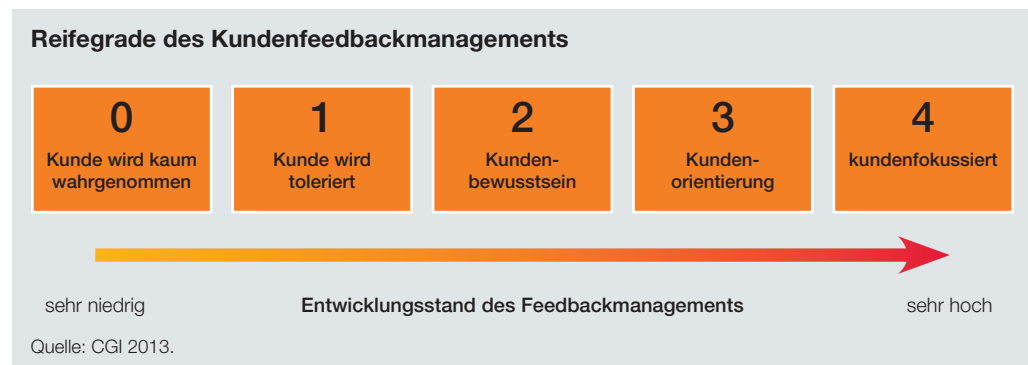
## SUCHE NACH OBJEKTIVEN MESSKRITERIEN

Ein objektiver Vergleich der Qualität des Kundenfeedbackmanagements in den befragten Unternehmen ist nicht zu gewährleisten. Die Eigeneinschätzungen der Befragten können nicht überprüft werden. Um dennoch eine gewisse Orientierung zu bieten, welche Anforderungen ein hochentwickeltes Kundenfeedbackmanagement erfüllen sollte, und in Ansätzen zu prüfen, ob die Unternehmen diese Kriterien erfüllen, kann ein Modell helfen. Die Arbeit mit einem solchen Modell ist auch für das einzelne Unternehmen sinnvoll. Denn um sein Kundenfeedbackmanagement verbessern zu können, muss sich ein Unternehmen zunächst Klarheit darüber verschaffen, wie dieses im Optimalfall aussehen sollte und welche Differenzen zwischen Status quo und Optimum bestehen.

Modell unterstützt objektive Selbsteinschätzung

Das hier vorgestellte Modell unterscheidet fünf Entwicklungsstufen (siehe Abbildung Seite 22): Es beginnt bei Stufe 0, in der der Kunde kaum wahrgenommen wird, und endet mit einem sehr hohen Entwicklungsstand des Kundenfeedbackmanagements, bei dem das Unternehmen seine Kunden und deren Feedback in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten stellt und alle

Prozesse entsprechend gestaltet hat. Ein solches Unternehmen, das „customer-driven“ arbeitet, verfügt über ein automatisiertes Feedbackmanagement, beantwortet Kundenanfragen unverzüglich und hat die entsprechende IT unternehmensübergreifend vernetzt und zu einer intelligenten Businessprozessplattform ausgebaut.



## ENTWICKLUNGSTUFEN DES FEEDBACKMANAGEMENTS

Immer besser werden

Nicht für jedes Unternehmen ist das Erreichen dieses Maximalziels optimal bzw. realistisch. Es sollte jedoch Ziel jeder Organisation sein, sich kontinuierlich von einem Reifegrad zum nächsten weiterzuentwickeln. Dabei sind die folgenden Entwicklungsstufen zu nehmen:

- **Stufe 1:** Das Unternehmen toleriert den Kunden, erkennt den Wert seines Feedbacks aber nicht und empfindet Beschwerden als Störung. Die Bearbeitung von Kundenanfragen erfolgt unsystematisch.
- **Stufe 2:** Das Unternehmen ist sich der Bedeutung zufriedener Kunden bewusst und hat ein professionelles Beschwerdemanagement eingerichtet. Dieses ist organisatorisch fest verankert und verfügt über qualifizierte Mitarbeiter. Die Integration dieser Einheit in die gesamte Organisation und IT-Landschaft gelingt jedoch noch nicht.
- **Stufe 3:** Das Unternehmen sammelt und verarbeitet nicht nur Beschwerden, die an die entsprechende Abteilung gerichtet sind, sondern gibt dem Kunden bei jeder Interaktion die Möglichkeit, sein Feedback zu äußern. Das Feedbackmanagement sorgt dafür, dass die Rückmeldungen gesammelt und systematisiert werden und der Kunde eine adäquate Reaktion erhält. Die Prozesse und Verantwortlichkeiten bei der Bearbeitung sind klar geregelt. Die IT-Unterstützung erfolgt mit einem einfachen Spezialexsystem, das punktuell in die IT-Landschaft des Unternehmens integriert ist.
- **Stufe 4:** Kundenfokussierte Unternehmen leiten aus den Informationen, die die Kunden ihnen durch ihr Feedback geben, Verbesserungsvorschläge ab und setzen diese um. Das Kundenfeedback ist in die Prozesse des Unternehmens integriert und führt so zur kontinuierlichen Verbesserung. IT-seitig wird das Kundenfeedbackmanagement über eine integrierte Businessplattform gesteuert. Kosten und Nutzen des Kundenfeedbackmanagements werden systematisch erfasst und die Prozesse laufend auf ihre Effizienz hin überprüft.

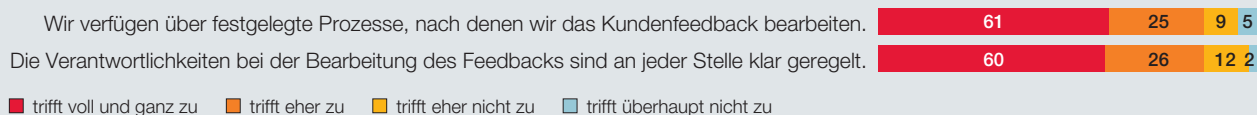
## ERSTE STUFEN GENOMMEN

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die meisten befragten Unternehmen die Anforderungen der ersten zwei Entwicklungsstufen bereits bewältigt haben. So gehen alle Befragten davon aus, dass die Rückmeldungen ihrer Kunden dem Unternehmen helfen, sich weiterzuentwickeln. Fast acht von zehn Unternehmen motivieren nach Einschätzung der Befragten ihre Kunden, ihnen Feedback zu geben (siehe dazu die Seiten 10ff. und 14ff.).

**Wichtigkeit  
des Feedbacks  
wird erkannt**

Auch die Entwicklungsstufen 2 und 3 dürften rund acht von zehn befragten Unternehmen genommen haben. Drei Viertel der Unternehmen beschäftigen Mitarbeiter, die für den Umgang mit Kundenfeedback mehr oder weniger geschult sind (siehe dazu Seite 19). Die mit dem Feedbackmanagement verbundenen Prozesse haben die Unternehmen überwiegend standardisiert und Verantwortlichkeiten bei der Bearbeitung von Kundenfeedback klar geregelt: Jeweils rund 60 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen entsprechenden Aussagen in Bezug auf ihr Unternehmen „voll und ganz“ zu (siehe Abbildung unten).

### Prozesse und Verantwortlichkeiten meist klar geregelt (Beurteilung der Aussagen; in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

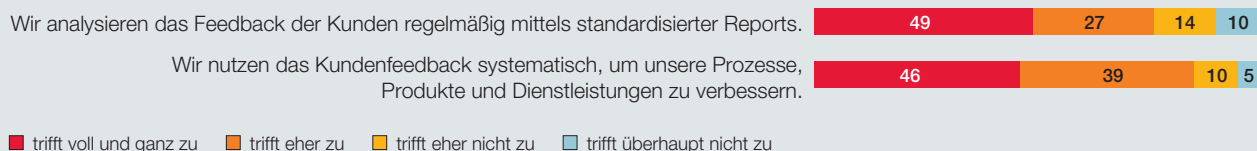
Mit der Standardisierung der Prozesse und der Festlegung von Verantwortlichkeiten sollten auch die Festlegung von Standards in der Bearbeitung sowie ein gewisses Corporate Wording verbunden sein. Jeder Mitarbeiter muss wissen, welche Entscheidungsspielräume er hat. Vor allem im Erstkontakt sollte seine Entscheidungsfreiheit nicht zu gering sein, denn in diesem „Moment of Truth“ ist eine adäquate Reaktion auf die Kundenrückmeldung besonders wichtig, und ein ständiges „Weiterreichen“ innerhalb des Unternehmens ist für den Kunden sehr unbefriedigend. Sofern einzelne Arbeitsschritte des Kundenfeedbackmanagements ausgelagert werden, sollten Service-Level-Agreements sicherstellen, dass die Betreuung der Kunden den Standards des auftraggebenden Unternehmens entspricht.

**Mitarbeiter  
müssen ihre  
Entscheidungs-  
spielräume  
kennen**

## AUSWERTUNG UND WEITERVERARBEITUNG SIND ZU VERBESSERN

Sind die Anforderungen zum Erreichen der Entwicklungsstufen 0 bis 3 erfüllt, so geht es für das Unternehmen darum, die Analyse des Kundenfeedbacks zu optimieren und die richtigen Schlüsse zur Optimierung der eigenen Leistungen und Prozesse zu ziehen. Der Wert des Kundenfeedbackmanagements liegt schließlich nicht darin, Daten zu sammeln, sondern darin, die Informationen, die der Kunde dem Unternehmen durch sein Feedback mitteilt, in effektive Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Produkte und Leistungen zu überführen.

### Feedback nicht immer systematisch genutzt (Beurteilung der Aussagen; in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

Weniger als die Hälfte der Befragten sieht ihr Unternehmen in Bezug auf die Analyse gut aufgestellt: Der Aussage „Wir analysieren das Feedback der Kunden regelmäßig mittels standardisierter Reports“ stimmen 49 Prozent „voll und ganz“ zu (siehe Abbildung Seite 23). Bei den verbleibenden 51 Prozent der Unternehmen besteht hinsichtlich der Auswertung des Kundenfeedbacks demnach noch mehr oder weniger großer Optimierungsbedarf.

**Verbesserungsmöglichkeiten im Kerngeschäft werden oft nicht ausgeschöpft**

Dies gilt auch für den Einsatz des Kundenfeedbacks zur Verbesserung der eigenen Leistungen. Nur 46 Prozent der Befragten geben an, die Aussage „Wir nutzen das Kundenfeedback systematisch, um unsere Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu verbessern“ träge „voll und ganz“ auf ihr Unternehmen zu. Passende Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Leistung formulieren und einleiten können aber ohnehin nur diejenigen Unternehmen, die vorab eine angemessene Analyse der Kundenkritik durchgeführt haben.

**CONTROLLING WIRD VERNACHLÄSSIGT**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor eines effizienten Kundenfeedbackmanagements ist das Controlling. Schließlich müssen die Maßnahmen und Arbeitsschritte, die notwendig sind, um den Kunden zufriedenzustellen, auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht angemessen sein. Ziel ist es, die Kundenbeziehung zu optimieren, nicht zu maximieren.

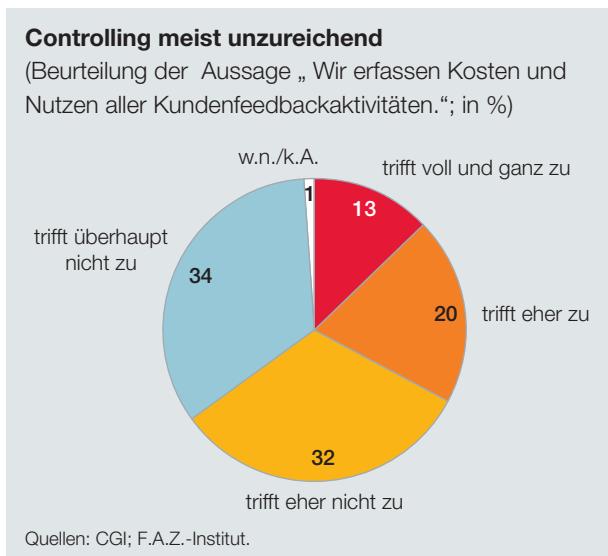
Insbesondere in kleinen Unternehmen entsteht manchmal der Eindruck, das Kundenfeedbackmanagement verursache hohe Kosten, ohne dass es einen entsprechenden Nutzen bringe. Der Aussage „Kundenfeedbackmanagement ist zwar sinnvoll, aber oft sind die Aufwendungen dafür doch höher als der Nutzen“ stimmen 31 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit 250 bis unter 750 Mitarbeitern zu. In den größeren Unternehmen mit mindestens 750 Mitarbeitern sind es 18 Prozent.

**Nutzen des Feedbackmanagements schwer zu quantifizieren**

Eine Ursache dafür, dass diese Befragten das Feedbackmanagement offenbar vor allem als Kostenfaktor wahrnehmen, liegt darin, dass sein Nutzen nur schwer monetär zu quantifizieren ist. Die Kosten, die durch die Beschäftigung der Mitarbeiter in den entsprechenden Abteilungen entstehen, sind hingegen offensichtlich. Da ein großer Teil der Beschwerden zudem erst nach Abschluss des Geschäfts an das Unternehmen herangetragen wird, entsteht der Eindruck, die Bearbeitung des Feedbacks würde den Ertrag durch das Geschäft schmälern. Doch auch wenn sich die Bilanz der einzelnen Transaktion durch die Kosten des Feedbackmanagements verschlechtert: Das Ziel des Kundenmanagements besteht immer darin, den

Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Es geht also nicht um einmalige Transaktionen, sondern darum, die Zufriedenheit und Loyalität des Kunden zu sichern bzw. wiederherzustellen. Da dieses aber natürlich nicht „um jeden Preis“ geschehen darf, ist es für Unternehmen wichtig, Kosten und Nutzen ihrer Feedbackaktivitäten zu erfassen.

Die Befragung zeigt, dass viele Unternehmen dies aktuell (noch) nicht tun. Nur 13 Prozent der Befragten meinen, die Aussage „Wir erfassen Kosten und Nutzen aller Kundenfeedbackaktivitäten“ träge auf ihr Unternehmen „voll und ganz“ zu (siehe Abbildung links). Insgesamt zwei Drittel der Befragten geben an, dies träge „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ zu.





# Feedbackmanagement wird wichtiger

Fast alle Befragten erwarten, dass der professionelle Umgang mit Kundenkritik für den Unternehmenserfolg immer wichtiger wird. Umso erstaunlicher ist es, dass in naher Zukunft nur eine Minderheit der Unternehmen in das Feedbackmanagement investieren will. Sind Investitionen geplant, so werden diese vor allem für die Software- und Prozessoptimierung genutzt.

Angesichts einer hohen Sättigung der Märkte und der Vielzahl von Angeboten und Anbietern wird es für Unternehmen immer schwieriger, sich vom Wettbewerb abzuheben. Für die einzelne Organisation gewinnt das Kundenfeedbackmanagement daher aus zwei Gründen an Bedeutung: Zum einen fungiert das Feedbackmanagement als „Ohr am Markt“. Die Rückmeldungen der Kunden zu Produkten, Dienstleistungen und zum Service liefern Unternehmen wertvolle Informationen, die ihnen bei der Anpassung ihrer Leistungen an die Anforderungen der Kunden helfen. Ein Unternehmen, das frühzeitig „hört“, wenn der Kunde Veränderungen wünscht, kann diese auch schneller als seine Wettbewerber umsetzen und somit verbesserte Angebote auf den Markt bringen.

Zum anderen wird die Qualität des Kundenbeziehungsmanagements selbst zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal und Erfolgsfaktor. Denn wenn das Produkt bzw. die Dienstleistung dem Kunden keine Differenzierungsmöglichkeit bietet, richtet er seine Kaufentscheidung nach anderen Kriterien. Das Verhalten des Unternehmens im Kundenkontakt bietet ihm hier einen Ansatzpunkt. Dies gilt ganz besonders, wenn sich der Kunde mit einem negativen Feedback, also einer Reklamation oder einer Beschwerde, an das Unternehmen wendet.

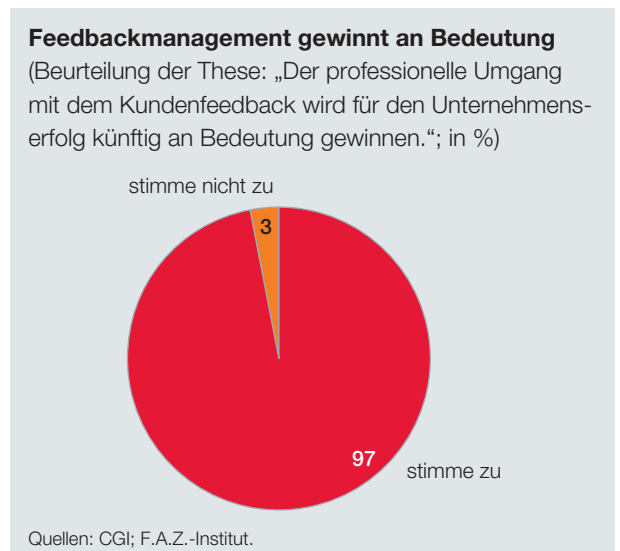
**Kundenbeziehungsmanagement wird zu wichtigem Erfolgsfaktor**

## MANAGEMENT VON KUNDENFEEDBACK WIRD WICHTIGER

Die Befragung zeigt, dass sich fast alle Unternehmen der wachsenden Bedeutung ihres Umgangs mit Kundenrückmeldungen bewusst sind. Insgesamt 97 Prozent der befragten Führungskräfte erwarten, dass der professionelle Umgang mit Kundenfeedback für den Unternehmenserfolg künftig an Bedeutung gewinnen wird (siehe Abbildung rechts). Unternehmen müssen sich in den kommenden Jahren daher der Aufgabe stellen, den Reifegrad ihres Kundenfeedbackmanagements zu verbessern und bestehende Schwächen zu beheben.

## UNTERNEHMEN ZUFRIEDEN MIT INHALTLICHER QUALITÄT IHRES FEEDBACKS

Um Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren, wurden die befragten Führungskräfte gebeten, ihre Einschätzungen zum Grad der Erfüllung unterschiedlicher Anforderungen an das Kundenfeedback-

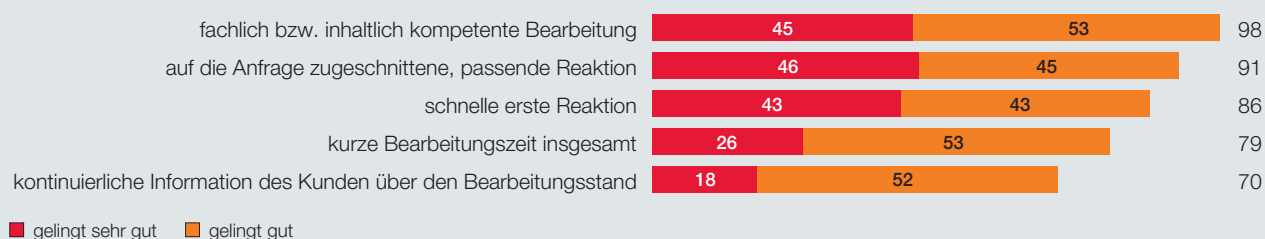


management in ihrem Unternehmen abzugeben. Dabei zeigt sich, dass am häufigsten Schwächen im kontinuierlichen Kundendialog bestehen. Mit der Fachlichkeit bzw. dem Inhalt ihrer Rückmeldungen sind die meisten Unternehmen hingegen zufrieden.

Insgesamt 98 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass das Kundenfeedbackmanagement ihres Unternehmens Kundenrückmeldungen fachlich bzw. inhaltlich kompetent bearbeitet (siehe Abbildung unten). 91 Prozent geben an, es gelinge ihrem Unternehmen „gut“ oder sogar „sehr gut“, angemessen auf Kundenanfragen zu reagieren und eine auf die Anfrage zugeschnittene Antwort zu liefern. Und immerhin noch 86 Prozent meinen, ihre erste Reaktion erfolge ausreichend schnell.

### Dialog mit Kunden sollte verbessert werden

(Grad der Erfüllung unterschiedlicher Anforderungen an das Feedbackmanagement; in %)



Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

Die in den genannten Punkten positive Bewertung der eigenen Arbeit im Kundenfeedbackmanagement deutet darauf hin, dass die Befragten grundsätzlich ein hohes Bewusstsein für die Anforderungen ihrer Kunden haben. Andererseits sollten die Ergebnisse mit Vorsicht betrachtet werden, da es sich lediglich um Eigeneinschätzungen handelt, die nichts darüber aussagen, ob der Kunde ähnlich empfindet.

## SCHWÄCHEN BEIM KONTINUIERLICHEN KUNDENDIALOG

### Kontinuierliche Informierung des Kunden gelingt nicht immer

Schwächen ihres Kundenfeedbackmanagements erkennen die Befragten am ehesten in Bezug auf die gesamte Bearbeitungszeit und in einer begleitenden, kontinuierlichen Information des Kunden: So räumt mehr als ein Fünftel der befragten Führungskräfte ein, dass es seinem Unternehmen „weniger gut“ oder „überhaupt nicht gut“ gelinge, die Bearbeitungszeit insgesamt kurz zu halten. Und drei von zehn Befragten geben an, dass es ihr Unternehmen „weniger gut“ bzw. „überhaupt nicht gut“ schaffe, den Kunden kontinuierlich über den Stand der Bearbeitung seines Feedbacks zu informieren. Dies trifft vor allem auf Unternehmen zu, die nicht über festgelegte Prozesse zum Management des Kundenfeedbacks verfügen (siehe dazu Seite 23).

## WENIGER ALS DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN PLANT NENNENSWERTE INVESTITIONEN

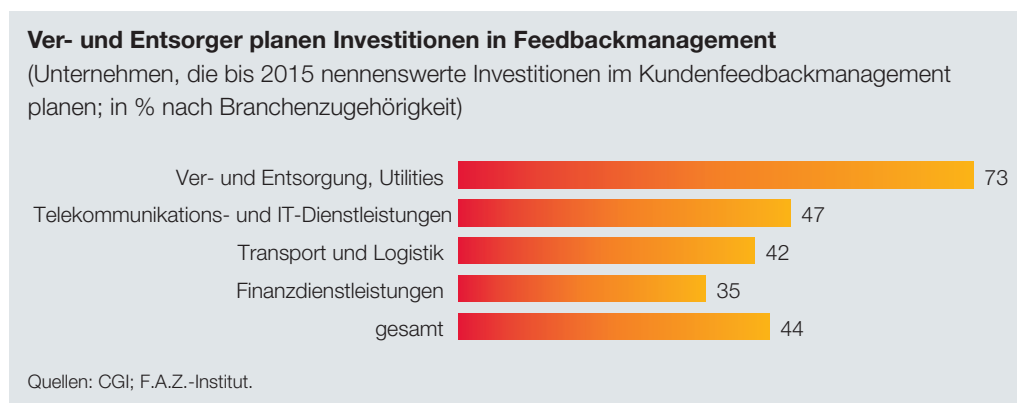
Um bestehende Schwächen zu beheben und ihr Kundenfeedbackmanagement zu verbessern, planen insgesamt 44 Prozent der befragten Unternehmen in den kommenden drei Jahren nennenswerte Investitionen (siehe Abbildung Seite 27). Angesichts der Tatsache, dass fast alle Befragten der Meinung sind, dass das Kundenfeedback künftig noch wichtiger für den Unternehmenserfolg sein wird (siehe oben), fällt der Anteil der investitionsbereiten Unternehmen damit erstaunlich niedrig aus. Schließlich zeigen die bisher dargestellten

Ergebnisse, dass die Unternehmen durchaus noch Schwächen bei der Bearbeitung von Kundenrückmeldungen haben und dass das Kundenfeedbackmanagement in den meisten Unternehmen noch keinen sehr hohen Reifegrad erreicht hat (siehe dazu Seiten 22 ff.).

## VOR ALLEM VER- UND ENTSORGUNGSUNTERNEHMEN WOLLEN INVESTIEREN

Ein Vergleich der Antworten nach Branchen zeigt, dass die Investitionsplanungen durchaus sehr unterschiedlich sind: So planen bei den befragten Unternehmen aus der Ver- und Entsorgungsbranche fast drei Viertel (73 Prozent), nennenswert zu investieren (siehe Abbildung unten). Bei Unternehmen aus den Bereichen Telekommunikations- und IT-Dienstleistungen bzw. Transport und Logistik sind es 47 Prozent bzw. 42 Prozent.

Finanzdienstleister investieren seltener



Sehr klein hingegen ist der Anteil der investitionsbereiten Unternehmen in der Finanzbranche: Nur 35 Prozent der Befragten geben hier an, dass ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren nennenswerte Summen in die Hand nehmen werde, um das Kundenfeedbackmanagement zu verbessern. Die Branchenunterschiede lassen sich weder durch Unterschiede bei der Einschätzung zum Stellenwert (siehe dazu Seite 12) noch zum erreichten Reifegrad des Kundenfeedbackmanagements (siehe dazu Seite 22) erklären.

## UNTERNEHMEN MIT GERINGEM ENTWICKLUNGSSTAND DES FEEDBACKMANAGEMENTS INVESTIEREN HÄUFIGER

Ein erneuter Blick auf die Bewertungen zum Reifegrad des Kundenfeedbackmanagements im eigenen Unternehmen (siehe dazu Seite 22) zeigt, dass vor allem die Unternehmen nennenswerte Investitionen planen, die den Reifegrad ihres Kundenfeedbackmanagements als „eher niedrig“ bzw. „sehr niedrig“ empfinden: Auf 61 Prozent dieser Unternehmen trifft das zu. In der Gruppe der Befragten, die davon ausgehen, dass ihr Unternehmen bereits einen „eher hohen“ oder „sehr hohen“ Reifegrad erreicht habe, liegt der Anteil derer, die angeben, dass ihr Unternehmen Investitionen plane, hingegen nur bei 38 Prozent.

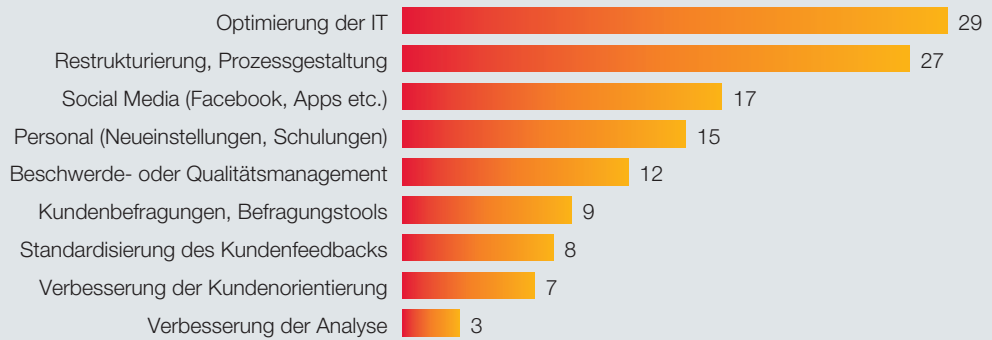
Unternehmen mit Nachholbedarf planen Investitionen

## INVESTITIONEN ZUR VERBESSERUNG DER IT UND PROZESSE

Unternehmen, die Investitionen in ihr Kundenfeedbackmanagement planen, wollen diese vor allem nutzen, um ihre IT-Systeme zu optimieren, Prozesse zu verbessern oder ganz allgemein Prozesse und Organisation zu restrukturieren (siehe Abbildung Seite 28). Auf jeweils rund drei von zehn der Unternehmen, die investieren wollen, trifft dies zu.

### Investitionen in IT- und Prozessoptimierung

(Zielbereiche der Investitionen zur Verbesserung des Kundenfeedbackmanagements;  
in % der Unternehmen, die Investitionen planen [n=89]\*)



\* Mehrfachantworten möglich.

Quellen: CGI; F.A.Z.-Institut.

### Unternehmen stärken Social Media

Andere wichtige Investitionsziele sind der Auf- bzw. Ausbau von Social-Media-Aktivitäten (17 Prozent), die Neueinstellung oder Schulung von Personal für das Kundenfeedbackmanagement (15 Prozent) oder allgemein das Beschwerde- und Qualitätsmanagement (12 Prozent). Jeweils weniger als 10 Prozent der befragten Unternehmen, die Investitionen planen, wollen diese für Kundenbefragungen bzw. Befragungstools, die Standardisierung des Kundenfeedbacks, die Verbesserung ihrer Kundenorientierung oder die Verbesserung der Analysen nutzen.

# Weiterführende Literatur

*Stefan Helmke, Matthias Uebel und Wilhelm Dangelmaier (Hrsg.):*

*Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. 5. Auflage. Springer Gabler 2013.*

Der Sammelband umfasst mehr als 20 Aufsätze, in denen sich Wissenschaftler und Praktiker einzelnen Aspekten des Kundenmanagements bzw. CRM widmen. Dabei geht es sowohl um die Vorstellung einzelner CRM-Instrumente als auch um praktische Überlegungen und Tipps zur Einführung und Organisation des Kundenmanagements. Der Umgang mit Kundenfeedback stellt einen Aspekt der Überlegungen dar, der in mehreren Aufsätzen thematisiert wird.

*Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 8. Auflage. Gabler Verlag 2012.*

Der Sammelband bereitet die theoretischen Grundlagen zur Kundenzufriedenheit auf und geht anschließend auf Instrumente zur Messung und zum Management derselben ein. Wissenschaftlichen bzw. von Wissenschaftlern verfassten Aufsätzen ist ein Praxisteil angegeschlossen, der Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmen bzw. Branchen zusammenstellt. Die Aufsätze sind allerdings nicht von Unternehmensvertretern verfasst, sondern stellen Erfahrungen und Ergebnisse aus (Markt-)Forschungsprojekten oder Beratungsaufträgen dar.

*Hansjörg Künzel (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit.*

*Handbuch für Strategie und Umsetzung. 2. Auflage. Springer Gabler 2012.*

Der Sammelband widmet sich unterschiedlichen Aspekten und Perspektiven der Kundenzufriedenheit und ihrer Randbereiche. Neben Standardthemen wie Kundenbindungskonzepten, Reklamationsmanagement oder Kundenorientierung präsentieren die Autoren neuere Ergebnisse der Gehirnforschung, Tipps zum Umgang mit neuen Medien sowie Überlegungen zur Bedeutung von Manieren und Höflichkeit und der eigenen Persönlichkeitsentwicklung.

*Oliver Ratajczak (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement.*

*Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Gabler Verlag 2010.*

Beschwerdemanager großer Unternehmen berichten in diesem Buch von ihren Erfahrungen und geben Tipps für die alltägliche Arbeit und die Organisation im Beschwerdemanagement. Einzelne Aufsätze des Sammelbandes erklären beispielsweise, wie die Abläufe des Beschwerdemanagements optimiert werden können, wie ein bestehendes System zum Umgang mit Beschwerden modernisiert werden kann oder welche Kennzahlen zu beachten sind. Die Autoren verfügen über langjährige Erfahrungen als Beschwerdemanager in unterschiedlichen Branchen, wobei ein Schwerpunkt im Bereich von Finanzdienstleistern liegt.

*Doris Stempfle, Lothar Stempfle und Ricarda Zartmann: Reklamationsmanagement als Reklame. Beschwerden managen, Kunden zurückgewinnen, mehr verkaufen. Gabler 2009.*

Dieses Buch widmet sich dem Umgang mit negativem Kundenfeedback und damit verbundenen schwierigen Gesprächssituationen. Die Autoren verfügen über langjährige Erfahrungen als Trainer im Bereich Vertrieb, Kommunikation und Service. Sie geben praktische Tipps zur Gesprächsvorbereitung, zum Gesprächsverlauf und der Nachbereitungsphase. Checklisten, Selbsttests und Formulierungsvorschläge helfen Mitarbeitern, die sich dem Gespräch mit verärgerten Kunden stellen, souverän, überlegt und kundenfreundlich zu reagieren.

# Glossar

**Beschwerdemanagement:** Systematischer unternehmerischer Umgang mit Kundenbeschwerden, der darauf zielt, gefährdete Kundenbeziehungen zu stabilisieren und die Qualität der Leistungen zu sichern.

**Customer Relationship Management (CRM):** Managementansatz zur vollständigen Planung, Dokumentation, Umsetzung und Steuerung aller Kundenbeziehungsprozesse.

**Kundenbeschwerde:** Äußerung des Kunden gegenüber dem Unternehmen zu einem subjektiv wahrgenommenen Problem oder Missetzung oder seiner Unzufriedenheit mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung. Beschwerden können vor, während oder nach dem Kauf artikuliert werden und sich sowohl auf das erworbene Produkt als auch auf das Angebot im Allgemeinen oder die mit dem Angebot in Zusammenhang stehenden Dienstleistungen bzw. den Kontakt mit Mitarbeitern des Anbieters beziehen.

**Kundenbindung:** Konzept der Kundenforschung, das vom Unternehmen und seinem Ziel, Kunden langfristig an sich und seine Produkte zu binden, ausgeht. Kundenbindungsinstrumente umfassen beispielsweise Bonus- und Punkteprogramme oder preispolitische Maßnahmen. Ergänzt werden diese zunehmend durch eine psychologisch fundierte Kundenbeziehungspflege.

**Kundenfeedbackmanagement:** Planung, Durchführung und Überwachung aller Maßnahmen, die ein Unternehmen bezüglich des Feedbacks von Kunden zu seinen Produkten oder Leistungen ergreift. Mit Feedback sind sowohl positive Rückmeldungen als auch Beschwerden und Reklamationen gemeint. Ziel des Kundenfeedbackmanagements ist es, die Kundenzufriedenheit zu erfassen und zu verbessern sowie Rückmeldungen als Ausgangspunkt für Verbesserungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens zu nutzen.

**Kundenloyalität:** Konzept der Kundenforschung, das – im Gegensatz zur Kundenbindung – vom Kunden ausgeht, alle Aktivitäten des Unternehmens also aus Sicht des Kunden betrachtet. Loyale Kunden kaufen immer wieder und werden meist auch zu aktiven und positiven Empfehlern.

**Kundenwert:** Wert des diskontierten Einzahlungsüberschusses, den ein Kunde über die gesamte Zeit der Kundenbeziehung für das Unternehmen erzeugt. Der Kundenwert ist eine wichtige Grundlage zur Differenzierung von Kunden und somit zur Auswahl der geeigneten Kundenbeziehungsstrategie.

**Kundenzufriedenheit:** In der Käuferverhaltensforschung verwendetes hypothetisches Konstrukt, das die Übereinstimmung von subjektiven Erwartungen des Käufers und der tatsächlich erlebten Motivbefriedigung nach dem Kauf bzw. nach dem Konsum zum Ausdruck bringt. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, so liegt Unzufriedenheit vor.

**Reklamationsmanagement:** Planung, Durchführung und Überwachung aller Maßnahmen, die ein Unternehmen bezüglich Kundenreklamationen zu fehlerhaften Waren, Dienstleistungen oder Abläufen ergreift. Ziel ist es, die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen und negative Auswirkungen der Unzufriedenheit wie eine Abwanderung des Kunden oder einen Imageschaden zu minimieren.

## IMPRESSUM

© März 2013

Herausgeber:

Logica Deutschland GmbH & Co. KG (jetzt Teil von CGI)

Business Transformation & Change,

Am Limes Park 2, 65843 Sulzbach/Taunus

T: +49 61 96 77 42 0, [www.de.cgi.com](http://www.de.cgi.com)

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt und Medieninformationen GmbH

Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main

(zugleich auch Verlag: Geschäftsführung Volker Sach)

Verantwortliche Redakteurin und Autorin: Dr. Annika Ollrog, F.A.Z.-Institut

Redakteur: Dr. Giscard Wepiwé, Manager, Business Consulting, CGI

Gestaltung und Satz: Christine Lambert, Jan Hofmann, F.A.Z.-Institut

Lektorat: Vera Pfeiffer

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr. Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH,

Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main, [www.boschendruck.de](http://www.boschendruck.de)

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.

Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt.

Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

ISBN: 978-3-89981-363-0





Experience the commitment®

Logica Deutschland GmbH & Co. KG  
Business Transformation & Change  
Am Limes Park 2  
65843 Sulzbach/Taunus

Logica ist jetzt Teil von CGI.

[www.de.cgi.com](http://www.de.cgi.com)