



# **Marktstrategische Evaluierung der Produktpräsenz und Kundenzufriedenheit im Verkaufsgebiet**

## **Definition und Bereitstellung eines neuen Schulungsprozesses für Vertriebsmitarbeiter**

Masterarbeit  
von  
Mario Smrekar

**Technische Universität Graz**

Fakultät für Informatik

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im Oktober 2012

in Kooperation mit

**Konrad Wittwar Ges.m.b.H.**



# Wittwar

---

Ein Unternehmen der Pappas Gruppe

[www.pappas.at](http://www.pappas.at)

Das Beste erfahren

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am .....  
(Datum)

.....  
(Unterschrift)

## STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources/resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....  
(date)

.....  
(signature)

## Bemerkung zur Geschlechterkonformität

Dieses Dokument entspricht den Regeln der Geschlechterneutralität, wobei zum Zweck der Einfachheit jeweils nur die männliche Form angeführt wird (Bsp.: die Mitarbeiter statt die MitarbeiterInnen). Natürlich wird jede männliche Darstellung der weiblichen gleichgesetzt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> . . . . .	9
1.1 Arbeitsbeschreibung . . . . .	9
1.2 Ausgangssituation . . . . .	9
1.3 Zielsetzung der Arbeit . . . . .	10
1.3.1 Ziele im Bereich der Marktforschung . . . . .	10
1.3.2 Ziele im Bereich des Customer Relationship Management . . . . .	10
1.3.3 Ziele im Bereich des Personalmanagements . . . . .	10
1.4 Vorgehensweise . . . . .	11
<b>2 Theoretische Grundlagen der Arbeit</b> . . . . .	11
2.1 Marktforschung . . . . .	11
2.1.1 Ziele und Aufgaben der Marktforschung . . . . .	12
2.1.2 Phasen einer Marktforschungsuntersuchung . . . . .	13
2.1.2.1 Phase 1: Definition des Untersuchungsproblems . . . . .	14
2.1.2.2 Phase 2: Vereinbarung der Untersuchungsziele . . . . .	14
2.1.2.3 Phase 3: Festlegen des Untersuchungsdesigns . . . . .	14
2.1.2.4 Phase 4: Entwicklung der Messinstrumente und Messverfahren . . . . .	15
2.1.2.5 Phase 5: Erhebung der Daten . . . . .	17
2.1.2.6 Phase 6: Analyse und Interpretation der Daten . . . . .	17
2.1.2.7 Phase 7: Dokumentation . . . . .	18
2.2 Customer Relationship Management (CRM) . . . . .	18
2.2.1 Kundenzufriedenheit . . . . .	18
2.2.2 Entstehung der Kundenzufriedenheit . . . . .	18
2.2.3 Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma . . . . .	19
2.2.4 Theorien und Konzepte zur Kundenzufriedenheit . . . . .	21
2.2.5 Thesen zur Kundenzufriedenheit . . . . .	24
2.2.6 Messung der Kundenzufriedenheit . . . . .	25
2.2.7 Kundenzufriedenheitsportfolio . . . . .	26
2.2.8 Kundenzufriedenheitsindex . . . . .	27
2.2.9 Die Berechnung des Kundenzufriedenheitsindex . . . . .	28
2.2.10 Produktpräsenz . . . . .	28
2.2.11 Bekanntheitsgrad . . . . .	28
2.2.12 Messung des Bekanntheitsgrades . . . . .	30
2.3 Personalmanagement . . . . .	31
2.3.1 Begriffe und Abgrenzungen . . . . .	31
2.3.2 Personalplanung . . . . .	32
2.3.3 Personalbeschaffung . . . . .	32
2.3.4 Personalauswahl . . . . .	33
2.3.5 Funktions- und Stellenbeschreibungen . . . . .	33
2.3.6 Anforderungsprofil . . . . .	34
2.3.7 Vorauswahl und Einstellungsgespräch . . . . .	35
2.3.8 Schulungsprozess . . . . .	36
2.3.9 Phasen des Schulungsprozesses . . . . .	38

<b>3 Praktische Umsetzung</b> . . . . .	41
3.1 Personalmanagement . . . . .	41
3.1.1 Funktions- und Stellenbeschreibung . . . . .	42
3.1.2 Definition des Anforderungsprofils eines Vertriebsmitarbeiters . . . . .	43
3.1.3 Ausschreibung der Stelle . . . . .	45
3.1.4 Vorauswahl der Bewerber . . . . .	45
3.1.5 Bewerbungsgespräche . . . . .	46
3.1.6 Einstellungsgespräche . . . . .	49
3.1.7 Schulung . . . . .	51
3.2 Marktanalyse . . . . .	53
3.2.1 Definition des Untersuchungsgebiets . . . . .	53
3.2.2 Vereinbarung der Untersuchungsziele . . . . .	53
3.2.3 Definition des Untersuchungsdesigns . . . . .	54
3.2.4 Entwicklung der Messinstrumente und Messverfahren . . . . .	54
3.2.4.1 Operationalisierung . . . . .	55
3.2.4.2 Skalierung . . . . .	57
3.2.4.3 Ausarbeitung und Gestaltung der Fragebögen . . . . .	58
3.2.5 Generierung der Daten . . . . .	61
3.3 Analyse und Auswertung der Kundenbefragung . . . . .	62
3.3.1 Bekanntheitsgrad . . . . .	62
3.3.1.1 Produktbekanntheit . . . . .	63
3.3.1.2 Markenbekanntheit . . . . .	64
3.3.1.3 Unternehmungsbekanntheit . . . . .	65
3.3.2 Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen für die Bekanntheitsgrade . . . . .	66
3.3.2.1 Verbesserungsmaßnahmen für die Produktbekanntheit . . . . .	66
3.3.2.2 Verbesserungsmaßnahmen für die Markenbekanntheit . . . . .	66
3.3.2.3 Verbesserungsmaßnahmen für die Unternehmungsbekanntheit . . . . .	66
3.3.3 Kundenzufriedenheit . . . . .	67
3.3.3.1 Kundenzufriedenheitsportfolio . . . . .	67
3.3.3.2 Aktionszufriedenheit . . . . .	67
3.3.3.3 Produktzufriedenheit . . . . .	69
3.3.3.4 Werkstättenzufriedenheit . . . . .	71
3.3.3.5 Verkaufszufriedenheit . . . . .	73
3.3.4 Zusätzliche gewonnene Informationen . . . . .	75
3.3.5 Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen für die Kundenzufriedenheit . . . . .	76
3.3.5.1 Verbesserungsmaßnahmen für die Aktionszufriedenheit . . . . .	76
3.3.5.2 Verbesserungsmaßnahmen für die Produktzufriedenheit . . . . .	76
3.3.5.3 Verbesserungsmaßnahmen für die Werkstättenzufriedenheit . . . . .	77
3.3.5.4 Verbesserungsmaßnahmen für die Verkaufszufriedenheit . . . . .	77
3.3.5.5 Allgemeine Verbesserungsmaßnahmen . . . . .	78
3.3.6 Konklusio der Analyse . . . . .	78

<b>4 Fazit und Ausblick</b> . . . . .	79
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	81
<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	85
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> . . . . .	86
<b>Anhang - Übersicht</b> . . . . .	87
Anhang A: Statistik des Kraftfahrt-Bundesamtes (KBA) . . . . .	88
Anhang B: Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 . . . . .	90
Anhang C: Fragenkatalog . . . . .	92
Anhang D: Leitfaden für die Kundengespräche . . . . .	97
Anhang E: Kundendatenblatt . . . . .	98
Anhang F: Excel Zusatztabelle . . . . .	100

## Zusammenfassung

Die sinkenden Absatzzahlen und der steigende Konkurrenzdruck in der Automobilbranche zwingen Konzerne dazu ihre Vertriebswege zu überdenken. So werden neue Methoden gesucht den Markt besser analysieren und verstehen zu können, um sich damit Wettbewerbsvorteile zu generieren und sich gerade als Marke mit dem Stern von der Konkurrenz abzuheben. Neben bis jetzt hauptsächlich objektiven Komponenten und Kriterien sollen verstärkt subjektive in diesen Prozess miteinfließen, um noch detailliertere Informationen zu erhalten.

Mit Hilfe dieser Arbeit werden nun entsprechende Möglichkeiten aufgezeigt und erarbeitet, wie eine Kundenbeziehung hinsichtlich dieser subjektiven Komponenten evaluiert werden kann. Die Kriterien sind in diesem Fall die Kundenzufriedenheit und der Bekanntheitsgrad. Die Herausforderung besteht nun darin einen Weg zu finden diese Komponenten für die einzelnen Bereiche der Unternehmung mess- und darstellbar zu machen. Aus den Ergebnissen dieser Messungen sollen dann Rückschlüsse auf die Kundenbeziehungen möglich sein und entsprechende Strategien oder Zukunftsentscheidungen abgeleitet werden können. Damit kann die Reaktionszeit für Gegensteuerungsmechanismen minimiert und die Kundenzufriedenheit sowie der Bekanntheitsgrad auf einem gleichbleibend hohem Niveau gehalten werden.

Die theoretischen Ausarbeitungen werden im Anschluss im praktischen Teil durch die Marktanalyse umgesetzt. Als Basis für die Umsetzung dient die vom Kooperationspartner initiierte Aktion „Transporter vor Ort“, in der es vorgesehen ist Kundenbesuche und Fahrzeugpräsentationen vor Ort durchzuführen. Im Zuge dieses persönlichen Kontaktes mit dem Kunden ist eine Befragung, in der die für die Auswertung notwendigen Daten generiert werden, vorgesehen. Dies geschieht für den Bekanntheitsgrad durch die prozentuelle Auswertung der Kundenbefragung mit dem Officeprogramm Excel. Die Messung der Kundenzufriedenheit wird mit Hilfe einer Portfolioanalyse realisiert, deren differenzierte Betrachtung zwischen Neukunden und Bestandskunden Probleme in den einzelnen Bereichen aufdecken soll.

Weiters soll evaluiert werden, welche Daten noch notwendig sind, um die Kundenbeziehung noch besser verstehen und darstellen zu können. Dadurch ist es möglich weitere Schlüsse auf das Marktverhalten zu ziehen und sich damit einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen, um die Verkaufszahlen zu steigern. Damit rückt der einzelne Kunde in den Fokus, es kommt zu einer fortschreitenden Verfeinerung des Evaluierungsprozesses.

Als Erweiterung des Hauptschwerpunktes dieser Arbeit wird ein speziell auf Vertriebsmitarbeiter abgestimmtes Einstellungs- und Schulungsverfahren entwickelt. Dies resultiert einerseits aus der Anforderung heraus, dass es von der Unternehmung keine Definitionen für diese Bereiche gibt, andererseits ist es vorgesehen zusätzliches Personal für den Verkauf einzustellen.

Da es trotz steigender Arbeitslosenzahlen immer schwieriger wird geeignete Mitarbeiter zu finden, die den Anforderungen der Unternehmung gerecht werden, wird hier ein besonderes Augenmerk auf dieses Verfahren gelegt. Der nächste Schwerpunkt der Arbeit bezieht sich auf die Bereitstellung eines geeigneten Schulungsprozesses für neue Mitarbeiter im Vertrieb. Dieser Prozess wird im Anschluss gleich eingesetzt, um die aufgenommenen Mitarbeiter schnellstmöglich für die Unternehmung zu einem im Wertschöpfungsprozess voll integrierten Teil zu machen. Zusätzlich werden die neuen Mitarbeiter für die Kundenaktion vor Ort eingesetzt, wo sie sich zu Beginn gleich beweisen müssen.

Das Finden und das anschließende Schulen von neuen Mitarbeitern soll auch als Methode verstanden werden, den Bekanntheitsgrad und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Die Repräsentation der Unternehmung nach aussen hängt zum Großteil von den einzelnen Personen ab, die mit den Kunden interagieren. Berücksichtigt man dies schon beim Einstellungsprozess und anschließend

auch in der Schulungsphase kann dies zusätzliche Vorteile mit sich bringen.

Die aus dieser Arbeit resultierenden Ergebnisse und Informationen werden für künftige Aktionen und Vorgehensweisen als Basis herangezogen und weiterentwickelt. Dies bezieht sich nicht nur auf die Marktanalyse, sondern auch auf das Einstellungsverfahren und den Schulungsprozess. Eventuelle Unzulänglichkeiten sind bereits während der Ausarbeitung aufzuzeigen und sollen als Grundlage für Verbesserungen weiterer Vorhaben in diesem Bereich dienen.

Die zuerst im Theorieteil verfolgte Aufteilung zwischen der Marktanalyse und dem Einstellungs- bzw. Schulungsverfahren kehrt sich im praktischen Teil der Arbeit bedingt durch die veränderten Anforderungen um. Da das Personal schon vorab benötigt wird, um die entsprechenden Maßnahmen umsetzen zu können, werden diese Bereiche der Analyse und der Auswertung natürlich vorgezogen.



## Abstract

The declining sales and increasing competition in the automotive industry, forcing companies to rethink their distribution channels. To generate competitive advantages and just as the brand with the star to apart from the competition, there are sought new methods for better understanding an analysing the market. Besides mainly objective components and criteria there should be increasingly subjective incorporated into this process to obtain more detailed information.

With this work appropriate opportunities are identified and developed to assess the customer relationship with these subjective components. In this case the criteria are the customer satisfaction and awareness level. The challenge is to find a way to make these components in each area of the company measured and displayed. With the results of the measurement it should be possible to draw conclusions about the relationship to derive appropriate strategies or future decisions. So the response time for counteracting mechanisms can be minimized and the customer satisfaction and the awareness level is maintained at a consistent level.

The theoretical elaborations are implemented in the practical part of the market analysis. The basis for the implementation is the promotion „transporter on location“ of the cooperation partner, in which is intended to perform customer visits and the presentation of their cars locally. In the course of this personal contact with the customer a survey is provided in which the needed data for the analysis needed is generated. For the awareness level this is done by the percentage evaluation of the customer survey using the Office program Excel. The measurement of customer satisfaction is achieved by a portfolio analysis. The different approach between the new and existing customers should uncover problems in various areas.

Furthermore it should be evaluated which data is still needed to better understand and represent the customer relationship. This makes it possible to draw further conclusions about the market behavior and to secure an edge over the competition in order to increase sales. So the individual customer comes into focus and results in a progressive refinement of the evaluation process.

As an expansion of the main focus of this work a custom recruitment and training process for sales staff is being developed. This results on the one hand out of the requirement that the company has no definitions for these areas, on the other hand it is provided to employ additional staff for the sale. Despite rising unemployment it becomes increasingly difficult to find suitable staff to meet the requirements of the company, so here's a special attention is given to this method. The next focus of the work refers to the provision of a suitable training process for new employees in sales. This process is used in the connection to quickly record the staff into the company to be a fully integrated part of value chain. In addition, the new employees will be used for customer promotion on location, where they have to prove at the beginning.

The Finding and training the new staff should be understood as a method to increase the awarness level and the customer relationship. The outside representation of the company largely depends on the individual people who interact with customers. Taking this account already in the recruitment process and then also in the training phase, this can bring additional benefits.

The results and information derived from this work will be used as basis for future actions and procedures. This refers not only to the market analysis, but also on the recruitment and the training process. Any weaknesses already identified at the development and should provide as basis for further improvements projects in this area.

The first pursued division between the market analysis and the recruitment and training process in the theory is reversed in the practical part of the work due to the changed requirements. Since the staff is already required in advance to be able to implement the appropriate measures, these areas of analysis and evaluation are preferred.

## 1 Einleitung

In der Einleitung werden die grundlegenden Informationen zur Arbeit bzw. zu deren Entstehung erläutert. Neben der Ausgangssituation werden auch die einzelnen Ziele definiert, sowie kurz auf die Vorgehensweise eingegangen.

### 1.1 Arbeitsbeschreibung

Diese Arbeit wurde in Zusammenarbeit mit der Firma Konrad Wittwar Ges.b.m.H., eine Tochterunternehmung der PAPPAS Gruppe durchgeführt. Der Tätigkeitsbereich der Unternehmung bezieht sich auf den Vertrieb und die Reparatur von Mercedes-Benz PKW, Transporter und LKW für das Gebiet Steiermark und das südliche Burgenland. Die Firma Wittwar besitzt insgesamt sechs Zweigstellen die auf dieses Gebiet verteilt sind. Die Umsetzung ist schwerpunktmäßig auf die Filiale in Zettling bezogen und dort speziell auf den Vertrieb von Transportern und Großraum-Vans in der Kategorie bis 3,5 Tonnen.

### 1.2 Ausgangssituation

Im Marktsegment der Kleintransporter bis 2,8 Tonnen wird in der näheren Zukunft ein neues Produkt eingeführt, welches die derzeitige Verkaufs-Palette nach unten abrunden soll. Dieses stark wachsende Segment für kleinere, wendigere und sparsamere Fahrzeuge bedarf einer besonderen Aufmerksamkeit, da die Absatzzahlen in dem oberen Segment also von 2,8 bis 3,5 Tonnen einem stagnierenden Trend unterliegen.<sup>1</sup>

In der Definition des deutschen Kraftfahrt-Bundesamtes spricht man in dieser Fahrzeugklasse von den so genannten Utilities,<sup>2</sup> die in Anlehnung an die Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 der Kommission vom 31. Juli 2002<sup>3</sup> eine zusätzliche Unterteilung für bessere Vergleichsmöglichkeiten vor allem im Bereich der Marktforschung bietet.

Um eine geeignete Abschätzung der zukünftigen Absatzzahlen und den damit verbundenen Möglichkeiten das neue Produkt im Markt bestmöglich zu integrieren und etablieren, ist es unabdingbar das Verkaufsgebiet vorab zu analysieren und auf geeignete Kriterien hin zu überprüfen.

Im Bereich der Transporter bis 3,2 Tonnen hat es im Frühjahr 2011 eine Modellpflege gegeben. Dieser Umstand soll nun für die Evaluierung des Gebietes zusammen mit einer Marketing-Maßnahme genutzt werden. Im Zuge der Aktion sollen bestehende, aber auch Neukunden besucht werden, um Ihnen das neue Produkt vorzustellen und um gleichzeitig den Bedarf des neuen Produkts zu erheben. Geplant ist eine Kontaktaufnahme bzw. eine Präsentation vor Ort bei ca. 400 Kunden in einem Zeitraum von etwa zwei Monaten.

Neben der reinen Produktpräsenz sollen nun Daten gesammelt werden, mit denen es einerseits möglich ist den Markt zu analysieren, damit gegebenenfalls Strategien entwickelt werden können, um einem negativen Trend rechtzeitig entgegen zu wirken, andererseits sollen die Daten zur Verkaufsunterstützung und für zusätzliche Marketingmaßnahmen verwendet werden.

Da die angestrebte Kundenbesuchsfrequenz nicht von einer Person alleine in diesem Zeitraum durchgeführt werden kann, ist eine Personalaufstockung im Bereich des Transporterverkaufs geplant. Auch wird es durch die Aufnahme des neuen Produktes in die Palette notwendig, die vorhandene Verkaufsmannschaft aufzustocken, um die zusätzlichen Stückzahlen bewältigen zu können.

Da es für die Aufnahme und die Schulung von neuen Mitarbeitern im Vertrieb keine definierte Vorgehensweise gibt, ist es im Zuge der Projektarbeit auch vorgesehen ein Einstellungsverfahren zu

<sup>1</sup> Vgl. Deutsches Kraftfahrt-Bundesamt, Abfrage vom 03.06.2012 bzw. Anhang A

<sup>2</sup> Vgl. Deutsches Kraftfahrt-Bundesamt, Abfrage vom 03.06.2012 bzw. Anhang A

<sup>3</sup> Vgl. Europäische Union, S. 82 Fußnote 196, Abfrage vom 30.06.2011 bzw. Anhang B

entwickeln, welches zukünftig eingesetzt werden soll. Nachdem bisher auch die Schulung von neuen Mitarbeitern nicht explizit behandelt wurde, ist die Definition eines Schulungsprozesses notwendig. Dieser Prozess soll in der Zukunft gewährleisten, dass neue Kollegen schneller mit der vollen Leistungsfähigkeit eingesetzt werden können. Dieser Umstand kommt nicht nur der Unternehmung selbst sehr entgegen, sondern bietet auch dem Mitarbeiter die Möglichkeit sich möglichst schnell im Verkaufsgebiet zu etablieren.

### **1.3 Zielsetzung der Arbeit**

Im folgenden Kapitel werden die Ziele dieser Arbeit definiert. Durch die Aufspaltung der Schwerpunkte ist es notwendig die Zieldefinitionen auch entsprechend für die unterschiedlichen Bereiche durchzuführen. Die Splittung in die Schwerpunkte Marktforschung, Customer Relationship Management (CRM) und Personalmanagement soll dann federführend in den weiteren Bereichen der Arbeit beibehalten werden.

#### **1.3.1 Ziele im Bereich der Marktforschung**

Im Zuge des Projekts und der damit verbundenen Aktion soll eine Möglichkeit geschaffen werden Kundeninformationen zu definieren und in weiterer Folge zu generieren, mit denen es möglich ist den Vertriebsprozess bestmöglich zu unterstützen. Neben der Möglichkeit diese Daten für eine weitere Individualisierung im Verkaufsprozess zu nutzen, sollen ebenfalls Daten generiert werden, mit denen sich die Bereiche des CRM aber auch des Marketing bedienen lassen.

Dies soll einerseits durch die Analyse und Erweiterung der vorhandenen Kundenbesuchsberichte geschehen, zusätzlich soll für dieses aber auch für zukünftige Projekte ein Fragebogen erstellt werden, mit dem es möglich ist beim Kunden vor Ort die Daten und Informationen in einer Form zu erfassen, die den Verkaufsprozess nicht negativ beeinflussen und den Besuchsvorgang erleichtern sollen. Neben den vorhandenen, sollen auch die neuen Mitarbeiter einen Anhaltspunkt bzw. Leitfaden für ein mögliches Verkaufs- bzw. Informationsgespräch durch diese Informationsgewinnung erhalten.

#### **1.3.2 Ziele im Bereich des Customer Relationship Management**

Die aus der Marktforschung resultierenden Daten sollen nun im Bereich des CRM in einen aussagekräftigen Kontext gebracht werden. Mit Hilfe von geeigneten Kriterien sollen die Kundenzufriedenheit und die Produktpräsenz bzw. der Bekanntheitsgrad im Verkaufsgebiet messbar gemacht werden. Die Auswertung und Analyse der Daten sollen in einer Art und Weise vollzogen werden, die es möglich macht geeignete Aussagen und Rückschlüsse zur Marktsituation zu erhalten. Damit soll neben der reinen Analyse der Absatzzahlen und den daraus resultierenden Rückschlüssen auf den Markt neue Ansätze geschaffen werden, die eine bessere Einschätzung der Marktposition erlauben.

#### **1.3.3 Ziele im Bereich des Personalmanagements**

Für die Abwicklung des Projektes ist es vorgesehen neue Mitarbeiter einzustellen und entsprechend auf die neuen Aufgaben und Herausforderungen vorzubereiten bzw. zu schulen. So soll ein für die Mitarbeiterfindung geeignetes Instrument in Form eines Einstellungsverfahrens entwickelt werden, das es der Unternehmung einerseits erleichtern soll einen geeigneten Mitarbeiter zu einem Vorstellungsgespräch zu bekommen, andererseits aber im Zuge des Verfahrens herauszufiltern ob die aus dem Lebenslauf extrahierten Kriterien auch entsprechen.

Da ein Mitarbeiter erst sein vollkommene Leistungspotential entfalten kann, wenn er die notwendigen Informationen und Hintergründe der Unternehmung kennt ist es von enormer Bedeutung einen geeigneten Schulungsprozess zu definieren, der es erlaubt in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Wissen zu vermitteln. Der Prozess soll möglichst effizient und unkompliziert sein, damit der Mitarbeiter möglichst schnell in den Arbeitsprozess der Unternehmung integriert werden kann und so für die Unternehmung einen schnelleren Nutzen erzielen kann.

#### 1.4 Vorgehensweise

Nach den Zieldefinitionen und Einteilung der Untersuchungsbereiche gilt es nun die notwendigen theoretischen Grundlagen zu erarbeiten. Diese werden durch die Aufteilung der Themengebiete getrennt betrachtet.

Für den Bereich der Marktforschung werden vorab die Ziele und Aufgaben erläutert und dann konkret auf die einzelnen Phasen einer Marktforschungsuntersuchung eingegangen.

Im Mittelpunkt des CRM stehen die Kundenzufriedenheit und der Bekanntheitsgrad. Die Herausforderung besteht nun darin die Entstehung, Messung sowie die zugrunde liegenden psychologischen Aspekte, Theorie und Thesen zu erarbeiten und zu definieren.

Im anschließenden Kapitel des Personalmanagements wird ein komplettes Einstellungsverfahren mit den vorher zu definierenden Kriterien entworfen. Da es für die Unternehmung kein internes Schulungssystem gibt soll ein geeigneter Schulungsprozess für Vertriebsmitarbeiter im Zuge dieses Kapitels theoretisch aufgebaut werden.

Diese theoretischen Grundlagen kommen dann bei der praktischen Umsetzung zum Einsatz und werden dort auf die vorhandenen Anforderungen umgewälzt.

## 2 Theoretische Grundlagen der Arbeit

### 2.1 Marktforschung

Laut Weis/Steinmetz (2008) stellt die Marktforschung die systematische Generierung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten und Informationen, von Gegebenheiten und Entwicklungen auf unterschiedlichen Märkten zur Verfügung, um damit relevante Entscheidungsmöglichkeiten für das Marketing zu erhalten.<sup>4</sup> Die Zusammenhänge zwischen der Marktforschung und dem Marketing spiegeln sich in dem Begriff der Marketing-Forschung wider, der sich von der Marktforschung aber wie folgt abgrenzt.

Die Marktforschung konzentriert sich auf die Auswertung von Absatz- und Beschaffungsmärkten, während die Marketingforschung sich mit Informationen die nicht unmittelbar den Markt betreffen auseinandersetzt. So werden hier für marketingrelevante Entscheidungen technische, soziale, rechtliche, umweltbezogene aber auch unternehmungsinterne Sachverhalte des Absatzmarktes betrachtet und analysiert.<sup>5</sup>

Im Kontext der Marktforschung sind laut Pepels (1999) noch folgende Begriffe zu erwähnen:<sup>6</sup>

- **Marktanalyse**

Darunter soll die statistische und empirische Untersuchung eines Marktes im Zuge einer Marktforschung verstanden werden, die einmalig oder in wiederkehrend definierten Intervallen durchgeführt wird.

<sup>4</sup> Vgl. Weis/Steinmetz (2008), S. 18

<sup>5</sup> Vgl. Altobelli (2007), S. 5

<sup>6</sup> Vgl. Pepels (1999), S. 7 f



Abbildung 1: Abgrenzung zwischen Marktforschung und Marketingforschung  
(Quelle: Pepels (1999), S. 7)

– **Marktbeobachtung**

Sie stellt die dynamische und empirische Untersuchung der Marktentwicklung, über einen gewissen Zeitraum hin dar, im Gegensatz zu einer einmaligen Erhebung.

– **Marktprognose**

Die Aufgabe der Marktprognose ist es, Aussagen über eine mögliche Entwicklung des Marktes zu tätigen. Sie ist für die Entscheidungen des Marketing von wesentlicher Bedeutung, da diese in die Zukunft gerichtet sind und in Anlehnung an die Marktprognose im Sinne eines optimalen Ergebnisses getätigt werden sollten.<sup>7</sup>

### 2.1.1 Ziele und Aufgaben der Marktforschung

Das Ziel der Marktforschung besteht in der Beschaffung und Bereitstellung von Daten und Informationen, die als Basis für Entscheidungen einer Unternehmung unter Einbeziehung von finanziellen, personellen und zeitlichen Restriktionen dienen.<sup>8</sup> Dies bezieht sich ebenso auf die Erkundung, Beschreibung und Erklärung von marketingrelevanten Sachverhalten. Laut Bruhn (2007) lassen sich aus diesem Hauptziel folgende Funktionen ableiten:<sup>9</sup>

– **Informationsfunktion**

Dazu zählt die Beschaffung von marktrelevanten Informationen wie die Marktstruktur, Marktpartner, wichtige Marktaktivitäten und Umweltbedingungen der Unternehmung aber auch die Aufbereitung der Daten und Informationen für den jeweiligen Einsatz.

– **Unsicherheitsreduktionsfunktion**

Unklare Sachverhalte sollen durch zuverlässige Informationen in eine präzise und objektive Form gebracht werden, damit die Wahrscheinlichkeit erhöht wird eine richtige Entscheidung zu treffen.

– **Planungssicherheitsfunktion**

Durch die Erhöhung des Informationsgrades und die systematische Vorgehensweise sollen die Entscheidungs- und Planungsprozesse einer Unternehmung sicherer gemacht werden.

<sup>7</sup> Vgl. Weis/Steinmetz (2008), S. 24

<sup>8</sup> Vgl. Altobelli (2007), S. 7

<sup>9</sup> Vgl. Bruhn (2007), S. 87 ff

- **Frühwarnfunktion**  
Unsicherheiten und Risiken müssen so früh wie möglich erkannt werden, um ein rechtzeitiges Einschreiten zu ermöglichen und Situationen damit berechenbar zu machen.
- **Prognosefunktion**  
Veränderungen in den Märkten sollen systematisch aufgezeigt werden, damit diese Einflüsse auf die Unternehmung abgeschätzt werden können.
- **Selektionsfunktion**  
Aus den verfügbaren Daten und Informationen sollen die für die einzelnen Sachverhalte relevanten und qualitativ brauchbaren herausgefiltert werden.

Die in der Definition bereits genannten Restriktionen gilt es vorab zu beachten, da sie den Handlungsspielraum einer Marktforschung wesentlich einschränken.

### 2.1.2 Phasen einer Marktforschungsuntersuchung

Laut Kuß/Eisend (2010) läßt sich der Untersuchungsablauf der Marktforschung in vereinfachter Form wie folgt darstellen:<sup>10</sup>

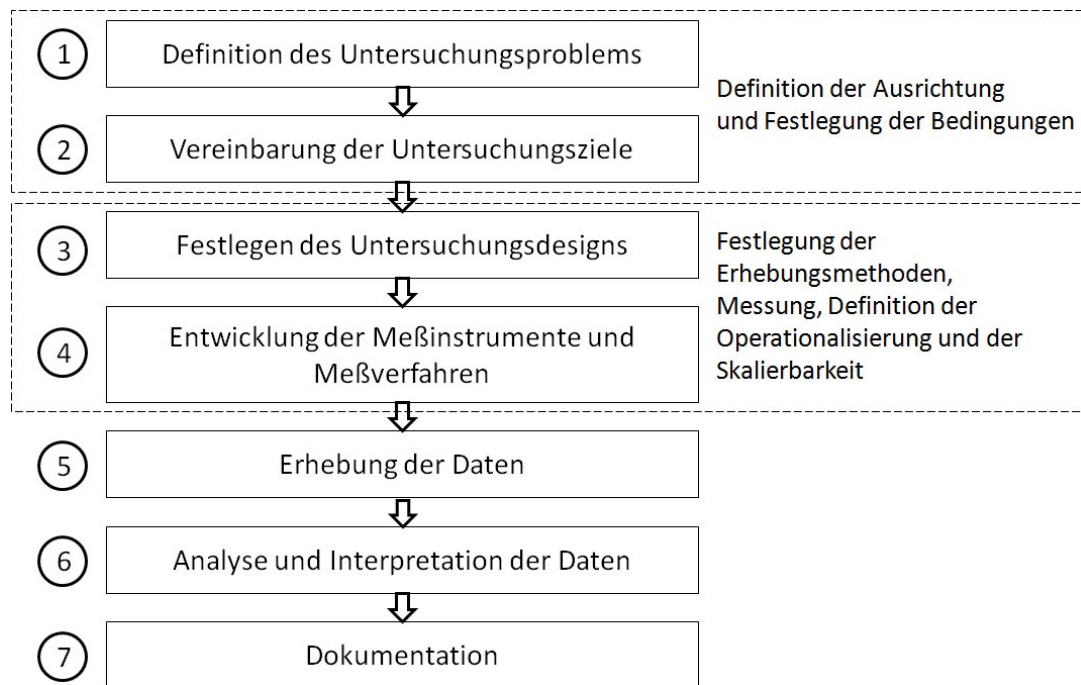


Abbildung 2: Typische Phasen einer Marktforschungsuntersuchung  
(Quelle: Kuß/Eisend (2010), S. 13)

Gegenüber der Praxis ist dieser schemenhafte Ablauf sehr stark vereinfacht dargestellt. In der Regel werden weitere Punkte hinzugefügt und es kommt zu einer Vielzahl von Rückkoppelungsprozessen, die beispielsweise durch falsche Annahmen in der Planungsphase oder nicht ausreichende Messwerte

<sup>10</sup> Vgl. Kuß/Eisend (2010), S. 13

bei der Datenanalyse entstehen können. In dem Schema ist auch gut erkennbar, dass die einzelnen Schritte sehr stark voneinander abhängig sind. Fehler in früheren Phasen können nur durch enormen Aufwand in den späteren Phasen ausgeglichen werden, im schlimmsten Fall könnte die Untersuchung bei nicht ausreichend durchgeführter Planung sogar scheitern.

### **2.1.2.1 Phase 1: Definition des Untersuchungsproblems**

In der ersten Phase des Marktforschungsprozesses ist es erforderlich das Untersuchungsproblem zu definieren. Der Ausgangspunkt für diese Definition ist meistens ein bestimmtes Marketingproblem welches etwa aus dem Verlust von Marktanteilen resultiert.

Da diese Definition sehr stark situationsabhängig ist, kann man keine generellen Aussagen über die Vorgehensweise in diesem Bereich machen, jedoch hängt von der Präzision der Beschreibung der weitere Erfolg der Untersuchung ab.

„Je klarer die Definition des Problems ist, desto genauer zielt die Untersuchung auf die Lösung des Problems ab, was Untersuchungskosten spart“.<sup>11</sup>

Die in der ersten Phase definierten Untersuchungsprobleme lassen sich dann in der zweiten Phase auf die Untersuchungsziele ableiten.

### **2.1.2.2 Phase 2: Vereinbarung der Untersuchungsziele**

Mit diesen Zielen wird die Aufgabenstellung die im Zuge der ersten Phase erstellt wurde weiter konkretisiert. Es fließen zeitliche, organisationstechnische und monetäre Komponenten bei diesem Zielfindungsprozess mit ein, somit kommt es neben der inhaltlichen Planung auch zu einer Verfeinerung der Erhebung. Aus der Vereinbarung der Ziele resultiert der Typ der jeweiligen Untersuchung die sich laut Malhorta/Birks (1999) wie folgt unterscheiden lassen:<sup>12</sup>

– **Explorative Studien - „entdecken“**

Sie haben die Aufgabe Hintergründe und Zusammenhänge von Problemen aufzudecken. Diese Studien werden meist zu Beginn einer Untersuchung durchgeführt und bieten dann die Grundlage für weitere.

– **Deskriptive Studien - „beschreiben“**

Hier steht die Beschreibung von problembehafteten Sachverhalten zwischen dem Untersuchungsgebiet (z.B.: Zielgruppen, Firmen) und den damit verbundenen Merkmalen im Vordergrund.

– **Kausale Studien - „begründen“**

Mit den kausalen Studien soll festgestellt werden, welche Zusammenhänge zwischen aufgetretenen Phänomenen und ihren Ursachen besteht. Altobelli (2007) spricht in diesem Zusammenhang von der Überprüfung der Kausalhypthesen, wobei Kausalität bedeutet, dass zwischen den zu untersuchenden Variablen eine Ursache-Wirkungs-Beziehung besteht.<sup>13</sup>

### **2.1.2.3 Phase 3: Festlegen des Untersuchungsdesigns**

Durch die Festlegung des Untersuchungsdesigns wird über die bei der Untersuchung zum Einsatz kommenden Erhebungsverfahren (Befragung oder Beobachtung) (Vgl. folgenden Abschnitt Primärmarktforschung), sowie das allgemeine Vorgehen bei einer Stichprobenentnahme entschieden. Bevor man jedoch eine neue Untersuchung in Auftrag gibt, stellt sich die Frage ob überhaupt

<sup>11</sup> Vgl. Kotler/Blieml (2001), S. 203

<sup>12</sup> Vgl. Malhorta/Birks (1999), S. 75 f

<sup>13</sup> Vgl. Fantapié Altobelli (2007), S. 26



die Notwendigkeit dafür besteht, dass die Daten neu erhoben werden, oder ob vorhandene Daten für die Auflösung des Untersuchungsproblems ausreichend sind. Man muss sich also zwischen der *Primär-* und *Sekundärmarktforschung* entscheiden.<sup>14</sup>

### **Primärmarktforschung**

Weis/Steinmetz (2002) sprechen von *Primärmarktforschung*, wenn das erforderliche Datenmaterial für die Lösung eines Informationsproblems eigens dafür erhoben wird.<sup>15</sup> Grundlegende Techniken der Datenerhebung sind die Befragung und die Beobachtung.

Die *Befragung* ist die am weitesten verbreitete Form der Primärmarktforschung und beruht auf der Tatsache, dass Testpersonen selbst Auskünfte über den Befragungszustand geben. Man unterscheidet nun eine Vielzahl von Befragungsarten und Befragungstechniken, die sich prinzipiell in quantitative und qualitative Techniken differenzieren lassen.

Die Ausrichtung der *quantitativen Befragungsmethoden* ist die Sammlung einer Vielzahl von statistisch auswertbaren Daten zu denen die schriftliche Befragung, die am häufigsten eingesetzte persönliche Befragung (face to face), die telefonische und die auf Basis von interaktiven Fragen gestaltete Online-Befragung gehören.

Die *qualitativen Befragungsmethoden* zielen auf die Analyse von psychologischen und soziologischen Phänomenen bei einer kleinen Gruppe von Testpersonen ab, wobei es sich hier ausschließlich um die Form der persönlichen (face to face) Befragung handelt und somit in Einzel- oder Gruppeninterviews durchgeführt werden.

Die *Beobachtung* stellt die zweite Methode der Primärmarktforschung dar, man versteht darunter die planmäßige Erfassung sinnlich wahrnehmbarer Tatbestände zum Zeitpunkt des Auftretens.<sup>16</sup>

### **Sekundärmarktforschung**

Die Sekundärmarktforschung beschäftigt sich mit der Sammlung, Aufbereitung und Interpretation von Daten die bereits vorhanden, oder leicht zu beschaffen sind. Bei den Datenquellen unterscheidet man zwischen *internen* und *externen Informationsquellen*, wobei sich letztere auf die am Markt verfügbaren Informationen beziehen. Informationen die aus der Sekundärmarktforschung resultieren haben den Vorteil, dass sie in der Regel in einem relativ kurzen Zeitraum und noch dazu kostengünstig verfügbar sind. Der Nachteil gegenüber den Informationen der Primärmarktforschung ist, dass die Daten möglicherweise veraltet oder nicht genau der Sachverhaltsdarstellung entsprechen. Bei zyklischen Marktforschungsstudien ist es daher essentiell die internen und externen Informationen bereits in der Planungsphase zu berücksichtigen, um ein System entwickeln zu können diese systematisch zu generieren.<sup>17</sup>

#### **2.1.2.4 Phase 4: Entwicklung der Messinstrumente und Messverfahren**

Nachdem das Untersuchungsdesign festgelegt wurde, müssen nun geeignete Messinstrumente entwickelt werden, mit denen es möglich ist Zusammenhänge von Merkmalen der Untersuchungsobjekte zu ermitteln. Diese sind üblicherweise einzelne Fragen oder sogenannte Multi-Item-Fragen<sup>18</sup> bei denen mehrere Antwortmöglichkeiten auf einem Fragebogen vordefiniert sind. Diese Entwicklung

<sup>14</sup> Vgl. Kuß/Eisend (2010), S. 40 ff

<sup>15</sup> Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 75 f

<sup>16</sup> Vgl. Fantapié Altobelli (2006), S. 95

<sup>17</sup> Vgl. Bruhn (2010), S. 109 f

<sup>18</sup> Vgl. Kuß/Eisend (2010), S. 85 f

von geeigneten Messinstrumenten stellt die größte Herausforderung in dem Marktforschungsprozess dar und nimmt auch einen Großteil der Zeitressourcen in Anspruch. Der Fragebogen bildet den Grundbaustein für die Befragung der Kunden. Bevor eine Befragung gestartet werden kann, müssen folgende Punkte untersucht werden:<sup>19</sup>

- Genaue Definition des Untersuchungsziels: Was möchten wir mit der Befragung erreichen?
- Definition der Fragen: Welcher Inhalt soll abgefragt werden?
- Formulierung der Fragen: Wie kann die Frage bestmöglich gestellt werden?

Dem letzten Punkt der Auflistung kommt hier eine besondere Bedeutung zu, da von der Formulierung der Fragestellung auch die Qualität der Antworten und in weiterer Folge die Aussagekräftigkeit der Analyse abhängig ist. So ist darauf zu achten, dass die Fragen unmißverständlich, eindeutig, leicht zu beantworten, nicht suggestiv und auf keinen Fall beleidigend sein sollen.

Bei den zum Einsatz kommenden Messverfahren unterscheidet man laut Hammann/Erichson (2000) zwischen *verbalen* und *nonverbalen Messverfahren*,<sup>20</sup> wobei die Messwerte aus den verbalen Verfahren meist aus einer mündlichen oder schriftlichen Untersuchung (Befragung) und bei einer nonverbalen zumeist aus einer Beobachtung resultieren.

Die Güte der gewonnenen Informationen steht und fällt dabei laut Altobelli (2007) mit der Qualität der erhobenen Daten und somit mit dem Einsatz der geeigneten Messverfahren.<sup>21</sup>

Um die Güte von Messinstrumenten und Messverfahren beurteilen zu können werden folgenden Kriterien herangezogen:<sup>22</sup>

- **Validität**  
Die Validität oder Gültigkeit eines Messinstruments gibt an, ob tatsächlich das gemessen wird, was vorgegeben ist, sowie den Grad der Genauigkeit mit dem der zu messende Sachverhalt dargestellt werden kann. Die Fehler treten systematisch mit einer gewissen Konstanz auf.
- **Reliabilität**  
Die Reliabilität oder Zuverlässigkeit einer Messung gibt die Genauigkeit der Messung im Bezug auf Abweichungen bei mehrmaliger Anwendung unter gleichen Bedingungen an. Diese Abweichungen fallen unter die Kategorie der Zufallsfehler.
- **Objektivität**  
Diese ist umso höher je geringer eine personenabhängige Beeinflussung bei der Durchführung, Auswertung und Interpretation der Messung ist.
- **Praktikabilität**  
Die Praktikabilität oder Durchführbarkeit stellt die Anwendbarkeit eines Messverfahrens im Bezug auf den zu untersuchenden Bereich dar.

### **Operationalisierung**

Diese stellt einen übergeordneten Begriff im Zusammenhang mit der Messung und den damit verbundenen Variablen dar. Sie kann als Vorschrift der Zuordnung zwischen dem zu messenden theoretischen Konstrukt und den festgelegten Indikatoren verstanden werden.<sup>23</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 131 f

<sup>20</sup> Vgl. Hammann/Erichson (2000), S. 92

<sup>21</sup> Vgl. Altobelli (2007), S. 26

<sup>22</sup> Vgl. Hammann/Erichson (2000), S. 92 f

<sup>23</sup> Vgl. Churchill/Iacobucci (2005), S. 289 f

Dabei ist es von wesentlicher Bedeutung die zu erhebenden Merkmale und dazugehörigen Variablen eindeutig zu definieren und zu spezifizieren, damit die Aussagekraft ein möglichst hohes Maß erreichen kann.

### Skalierung

„Der abstrakte Vorgang der Zuordnung von Zahlen zu der Menge von Ausprägungen eines Merkmals wird als *Skalierung* und das Ergebnis als *Skala* bezeichnet“.<sup>24</sup> Eine Skala stellt ein numerisches Abbild eines empirischen Merkmals dar. Abhängig von der Anzahl der möglichen Relationen einer Skala lassen sich unterschiedliche Skalenniveaus und Skalenarten unterteilen:<sup>25</sup>

- **Nominalskalen**

Diese bilden das unterste Skalenniveau und ermöglichen nur die Klassifizierung eines Untersuchungsgegenstandes im Bezug auf das vorhandensein oder nichtvorhandensein eines bestimmten Merkmals.

- **Ordinalskalen**

Ordinalskalen bieten neben der reinen Unterscheidung der Merkmale auch noch die Differenzierung durch eine Rangordnung oder Rangfolge.

- **Intervallskalen**

Durch die Festlegung von gleichen Intervallen können die Abstände zwischen zwei Messpunkten errechnet werden. Diese Intervallskala wird im Kontext der Skalen am öftesten verwendet.

- **Rational- oder Verhältnisskalen**

Sind die Intervalle konstant und weisen einen absoluten Nullpunkt auf, so spricht man von der obersten Ebene des Skalenniveaus, den Rational- oder Verhältnisskalen.

#### 2.1.2.5 Phase 5: Erhebung der Daten

Die Datengenerierung ist die ressourcenintensivste Phase im Bezug auf Zeit, Personal und Finanzierung. Theoretische Kenntnisse sind hier nicht gefragt, sondern praktische Anwendung und Erfahrung, damit auch die Fehlerquelle Mensch als durchführendes Organ möglichst ausgeschlossen werden kann.

#### 2.1.2.6 Phase 6: Analyse und Interpretation der Daten

Die Datenanalyse ist durch die Anwendung von statistischen Verfahren, abhängig von der verfügbaren Datenmenge und deren Eignung für die Durchführung der Untersuchung geprägt. Kuß/Eisend unterteilen diese in:<sup>26</sup>

- Einfache deskriptive (beschreibende) Verfahren zu denen statistische Messvariablen, Häufigkeitstabellen und grafische Darstellungen gehören.
- Induktive (schließende) Verfahren zu denen Abschätzungen und einfache Testverfahren wie Rückschlüsse von einer Stichprobe auf die erhobene Datenmenge gehören.
- Multivariate Verfahren zu denen die Analyse von zusammenhängenden Variablen gehören, die gleichzeitig erfasst werden.

<sup>24</sup> Vgl. Hammann/Erichson (2000), S. 87

<sup>25</sup> Vgl. Hammann/Erichson (2000), S. 88 f

<sup>26</sup> Vgl. Kuß/Eisend (2010), S. 17

### 2.1.2.7 Phase 7: Dokumentation

Die Erstellung eines Berichtes in dem die Resultate der Analyse interpretiert und dokumentiert werden gehört zu der letzten Phase des Prozesses. In diesem sollte vor Allem auf eine auch für den Laien verständliche Darstellungs- und Erklärungsweise Wert gelegt werden.

## 2.2 Customer Relationship Management (CRM)

### Definition

„Customer Relationship Management umfasst den Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Verkaufs- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien“.<sup>27</sup>

Diese allgemeine Definition fasst die beiden Bereiche der auf die technische Seite konzentrierten CRM-Systeme und die betriebswirtschaftliche CRM-Konzeption zu einer Einheit zusammen.

CRM verfolgt das Ziel Kundenbeziehungen so zu gestalten, dass sie den Unternehmungserfolg erhöhen.<sup>28</sup> Die CRM-Konzeption basiert auf einem rein ökonomischen Verständnis, wobei die CRM-Systeme vorrangig auf technische und prozessorientierte Details Wert legen.<sup>29</sup>

Die Grundlage für profitable Kundenbeziehungen ist die Kundenzufriedenheit.

### 2.2.1 Kundenzufriedenheit

„Zufriedenheit“ zählt man zu den psychologischen Phänomenen von denen jeder Mensch eine unterschiedliche Vorstellung und Auffassung besitzt. Mit dem Begriff verbindet man positive Aspekte deren Inhalt sich in den Gefühlen „glücklich sein“, „wohl fühlen“ oder „befriedigt sein“ widerspiegeln.<sup>30</sup>

Zufriedenheit kann somit als emotionale Reaktion eines Kunden verstanden werden, die durch den Vergleich von einem wahrgenommenem Wertgewinn (nach dem Kauf oder Inanspruchnahme der Leistung) und dem erwarteten Wertgewinn (vor dem Kauf oder Inanspruchnahme der Leistung) entsteht.<sup>31</sup>

In der allgemeinen Literatur<sup>32</sup> geht man davon aus, dass ein zufriedener Kunde mehr und öfter kauft, als ein unzufriedener Kunde.

### 2.2.2 Entstehung der Kundenzufriedenheit

„Zufriedenheit entsteht als Empfindung des Kunden durch seinen Vergleich von wahrgenommenem Wertgewinn (als Resultat des Kaufes) und erwarteten Wertgewinn (vor dem Kauf)“.<sup>33</sup>

Sie beruht auf dem psychologischen Vergleichsprozess zwischen wahrgenommener Leistung und der Erwartungshaltung der Kunden, wobei nicht immer der Bezug zu einem Produkt sondern auch die begleitenden Dienstleistungen dafür herangezogen werden. Die Entstehung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit wird aus diesem Grund in der Literatur hauptsächlich aus den Gesichtspunkten der Psychologie bzw. noch genauer aus der Sozialpsychologie abgeleitet. Dies resultiert einerseits aus den psychologischen Ansätzen und andererseits aus der Tatsache, dass aus der ökonomischen Sicht nur unzureichende Erklärungen und Ansätze vorhanden sind.<sup>34</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde (2010), S. 18

<sup>28</sup> Vgl. Homburg/Sieben (2008), S. 503

<sup>29</sup> Vgl. Bruhn/Homburg (1998), S. 20 ff

<sup>30</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (1998), S. 5

<sup>31</sup> Vgl. Kotler/Blieml (2001), S. 61

<sup>32</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 125

<sup>33</sup> Kotler/Blieml (2001), S. 61

<sup>34</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (1998), S. 6

Als integrativen Rahmen zur weiteren Erklärung der Entstehung der Kundenzufriedenheit verstehen wir als Basismodell das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D Paradigma)<sup>35</sup>.

### 2.2.3 Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma

Die Kernaussage dieses Paradigmas beruht auf dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei Inanspruchnahme einer Leistung - der so genannten IST-Leistung und einem vom Kunden selbst definierten Vergleichsstandard - der so genannten SOLL-Leistung.

Entspricht die vom Kunden wahrgenommene Leistung dem Vergleichsstandard, so wird der Zustand als Bestätigung oder Konfirmation bezeichnet. Der Grad der Zufriedenheit bei genauer Überdeckung von SOLL und IST wird als Konfirmationsniveau der Zufriedenheit bezeichnet<sup>36</sup>. Übersteigt nun die IST-Leistung der erwarteten SOLL-Leistung, so übersteigt das Zufriedenheitsniveau das Konfirmationsniveau und man spricht von *positiver Diskonfirmation*. Liegt jedoch die IST-Leistung unter der zu erwartenden SOLL-Leistung, sinkt das Zufriedenheitsniveau unter das Konfirmationsniveau und es kommt zur negativen Diskonfirmation oder Unzufriedenheit. Neben dem Vergleichsprozess nimmt auch das wahrgenommene Leistungsniveau direkten Einfluss auf die Zufriedenheit. Somit wird die IST-Leistung auf zwei Arten beeinflusst - einmal direkt und einmal indirekt über den Vergleichsprozess (Vgl. Abb. 3).

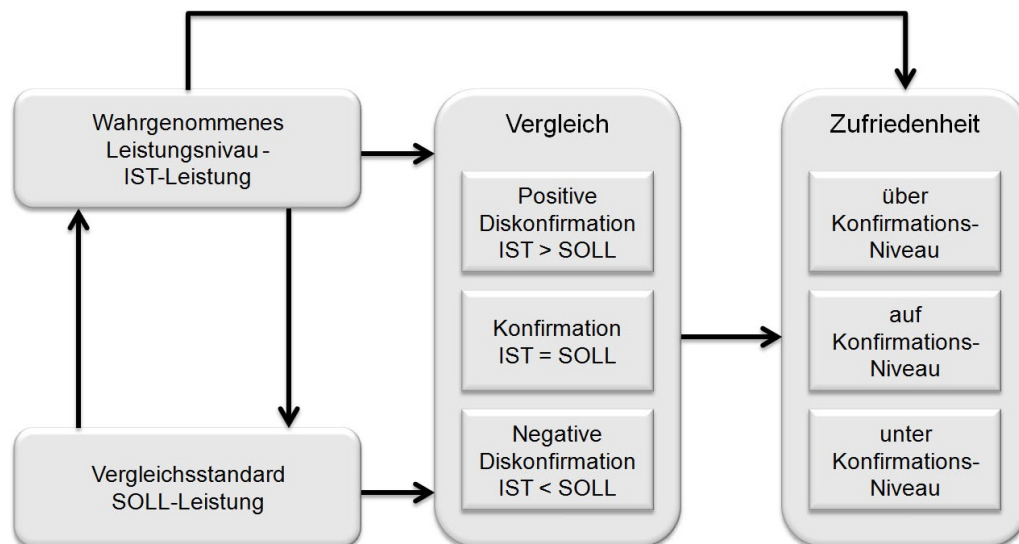


Abbildung 3: Darstellung des Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigmas (Quelle: In Anlehnung an Homburg (2008), S. 21)

Homburg (2008) geht davon aus, dass das wahrgenommene Leistungsniveau und der Vergleichsstandard nicht unabhängig von einander sind. Kommt es zu einer Diskonfirmation wird angenommen, dass es zu einer nachträglichen Anpassung der Erwartungen und der wahrgenommenen Leistung kommt. Diese Änderung wirkt sich dann entweder positiv oder negativ auf die Diskonfirmation aus.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 20 f

<sup>36</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 20

<sup>37</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 20

## Der Vergleichsstandard / Die SOLL-Leistung

Sie stellt das Erwartungsniveau des Kunden im Bezug auf die von der Unternehmung erbrachten Leistung dar. Die hohe Komplexität und der Umfang der Erwartungen sind die wichtigsten Herausforderungen, die sich eine Unternehmung stellen muss, um eine kundenorientierte und kundengerechte Erfüllung zu ermöglichen.

Scharnbacher/Kiefer (1998) definieren die Entstehung von Erwartungen im Allgemeinen durch:<sup>38</sup>

- **Persönliche Bedürfnisse**

Jeder Kunde besitzt eine unterschiedliche Erwartungshaltung gegenüber der Unternehmungsleistung. So wird ein Firmenkunde andere Erwartungen haben, als ein Privatkunde.

- **Bisherige Erfahrungen**

Bereits gesammelte Erfahrungen von Kunden mit einem Produkt oder einer bezogenen Leistung bilden die Grundlage für zukünftige Erwartungen hinsichtlich eines erworbenen Produkts, oder einer Leistung.

- **Die direkte Kommunikation**

Die direkte Kommunikation in Form von Werbung aber auch durch das Verkaufsgespräch beeinflussen die Erwartungshaltung der Kunden maßgeblich. Werden über diese Kanäle Zusagen getätigt, so erwartet der Kunde auch die zwingende Einhaltung dieser.

- **Die indirekte Kommunikation**

Diese ist von der Unternehmung nur bedingt beeinflussbar, und bezieht sich hauptsächlich auf die Mund-zu-Mund Propaganda (Vgl. Kapitel 2.2.5), also die Weitergabe der Leistungsbeschreibungen von Personen im unmittelbaren Bekannten- oder Familienkreis. Zusätzlichen Einfluss nehmen hier auch unabhängige Medien wie z.B. die Fachzeitschrift Konsument des Vereins für Konsumenteninformation (VKI) oder ähnliches.<sup>39</sup>

Man kann nicht ausschließen, dass ein Kunde mehrere Vergleichsstandards heranzieht um zu einem Zufriedenheitsurteil zu gelangen. Aus diesem Grund ist eine Generalisierung der Erwartungsstruktur von Kunden nicht möglich, da die Unterschiede zu groß sind und eine zu hohe Dynamik aufweisen.

Dieser Umstand kann leicht nachvollzogen werden, wenn man mit der exakt gleichen Leistung oder des exakt gleichen Produkts einen Kunden zufrieden stellt, einen anderen jedoch nicht. Durch diese mangelnde Feststellbarkeit des Erwartungsbegriffs ist es auch schwierig diese Komponente bei der Messung der Kundenzufriedenheit miteinzubeziehen.

## Das wahrgenommene Leistungsniveau / Die IST-Leistung

Darunter wird die wahrgenommene Realität bzw. die Erfahrung mit einem Produkt oder einer Leistung im Rahmen des SOLL-IST-Vergleichs verstanden. Bezugnehmend auf die IST-Leistung wird zwischen objektiv und subjektiv realisierter Leistung differenziert, wobei sich die objektive auf die tatsächliche Leistung bezieht und daher für alle Kunden als gleich angenommen wird. Die subjektive Leistung basiert auf den unterschiedlichen Wahrnehmungseffekten, die dafür sorgen dass ein Produkt oder eine Leistung unterschiedliche Wahrnehmungsniveaus entstehen.<sup>40</sup> Für den Kunden stellt die wahrgenommene Produktrealität das für ihn wichtigste Resultat der Unternehmungsleistung dar.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (1998), S. 8

<sup>39</sup> Vgl. Verein für Konsumenteninformation, Abfrage vom 12.07.2011

<sup>40</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 20

<sup>41</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (1998), S. 9

## Der Vergleich

Der Vergleich der SOLL- mit den IST-Leistungen führt entweder zu einer Konfirmation oder zu einer Diskonfirmation, wobei es im Bezug auf das Verhältnis drei mögliche Konstellationen gibt:<sup>42</sup>

### – Die positive Diskonfirmation

In diesem Fall übertrifft die wahrgenommene Leistung (IST) den Erwartungen (SOLL) des Kunden. Dabei wird Zufriedenheit empfunden, die oberhalb des Konfirmationsniveaus liegt - Scharnbacher/Kiefer (1998) bezeichnen sie deshalb auch als „progressive Kundenzufriedenheit“.<sup>43</sup>

### – Die Konfirmation

Die wahrgenommene (IST) entspricht genau der erwarteten Leistung (SOLL). Auch in diesem Fall wird Zufriedenheit empfunden, die sich damit genau auf dem Konfirmationsniveau befindet - Scharnbacher/Kiefer (1998) bezeichnen diese als „stabilisierende Kundenzufriedenheit“.<sup>44</sup> Grundsätzlich streben Individuen nach einer Verbesserung des zu erreichenden Zustands - also der progressiven Zufriedenheit, weshalb als Managementansatz die kontinuierliche Übertreffung der Erwartungen angestrebt werden sollte. Dies kann durch tatsächliche Steigerung, aber auch durch ein gewollt niedriges Niveau der Erwartungen erreicht werden.

### – Die negative Diskonfirmation

Diese tritt ein, wenn die wahrgenommene IST-Leistung nicht der erwarteten SOLL-Leistung entspricht. Dabei sinkt die Zufriedenheit unter das Konfirmationsniveau - es kommt zur Kundenunzufriedenheit. Diese Unzufriedenheit muss aber nicht zwingend mit dem Verlust des Kunden einher gehen. In dem folgenden Kapitel wird auf diese Thematik eingegangen, da eine Veränderung der Wahrnehmung von Leistungen durchaus möglich sind.

## 2.2.4 Theorien und Konzepte zur Kundenzufriedenheit

Neben dem C/D Paradigma was als integrativer Rahmen zur Einleitung in die Thematik der Kundenzufriedenheit verstanden werden kann, gibt es weitere Theorien und Konzepte die sich mit der nachträglichen Veränderung von Erwartungen, also dem Vergleichsstandard bzw. der SOLL- und IST-Leistung bei Eintreten einer negativen Diskonfirmation auseinandersetzen.<sup>45</sup>

### Die Assimilationstheorie

Die Assimilationstheorie sehr oft auch als Konsistenztheorie bezeichnet, stellt eine Weiterentwicklung der von Festinger (1957) entwickelten Theorie der kognitiven Dissonanz dar.<sup>46</sup>

Dabei geht man von der Grundlage aus, dass Personen nach einem kognitiven Gleichgewicht streben und Dissonanzen zu vermeiden versuchen, da diese als unangenehm empfunden werden. Von einem kognitiven Gleichgewicht spricht man dann, wenn zumindest einen stabilisierende Kundenzufriedenheit erreicht wurde (Vgl. Kapitel 2.2.3). Kommt es zu einer Diskonfirmation (kognitive Dissonanz) so wird ein Abwehrmechanismus aktiviert, um wieder Konsonanz herzustellen. Durch diesen Mechanismus, dem so genannten Assimilationseffekt<sup>47</sup> korrigieren Kunden ihre Produktwahrnehmung, um die Differenz der erwarteten und wahrgenommenen Leistung zu minimieren bzw. anzupassen.

<sup>42</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 22

<sup>43</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (1998), S. 11

<sup>44</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (1998), S. 11 f

<sup>45</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 23

<sup>46</sup> Vgl. Festinger (1957), S. 3 ff

<sup>47</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 25

Wobei eine Anpassung der wahrgenommenen Leistung oder der Erwartung durchgeführt werden kann. Das Resultat aus dem Assimilationseffekt ist die Näherung der Zufriedenheit an das Konfirmationsniveau.<sup>48</sup>

### **Die Kontrasttheorie**

Die Kontrasttheorie basiert auf der „Adaption-Level Theory“ von Helson (1964).<sup>49</sup> und greift den Grundgedanken der Assimilationstheorie auf.<sup>50</sup>

Diese strebt im Gegensatz zu Assimilationstheorie nicht nach einem kognitivem Gleichgewicht. Kommt es zu Unstimmigkeiten im kognitiven System bzw. besteht eine Differenz zwischen den Erwartungen und der wahrgenommenen Leistung (Diskonfirmation), neigen Konsumenten dazu, diese Unstimmigkeiten noch zu vergrößern.

Somit kommt es zu einem genau entgegengesetzt wie bereits in der Assimilationstheorie gezeigten Assimilationseffekts.

Man spricht in diesem Zusammenhang von einem Überzeichnungseffekt, der dazu führt, dass die Kunden bei Abweichungen ihrer Erwartungen diese als extrem positiv oder negativ beurteilen.<sup>51</sup>

Das bereits bei positiver Diskonfirmation erreichte Konfirmationsniveau wird noch weiter gesteigert - es kommt zur Erhöhung der Zufriedenheit. Im umgekehrten Fall geht man davon aus, dass der Kunde bei negativer Diskonfirmation die wahrgenommene Leistung als extrem schlecht bewertet. Die bereits unter dem Konfirmationsniveau liegende Zufriedenheit sinkt noch weiter ab, der Kunden ist noch unzufriedener.<sup>52</sup>

### **Die Assimilations-Kontrasttheorie**

Wie der Name schon verrät, handelt es sich bei diesem Konstrukt um eine Vereinigung der bereits in den letzten zwei Absätzen betrachteten Theorien. Bei einer geringen Abweichung zwischen Erwartungshaltung und tatsächlicher Leistung kommt es zu einem Assimilationseffekt. Gehen diese Abweichungen jedoch über einen bestimmten Wert (Toleranzschwelle) hinaus, kommt es zu einem Kontrasteffekt.<sup>53</sup>

Um die Theorie zu veranschaulichen werden drei Zonen definiert (Vgl. Abb. 4):

#### **– Die Akzeptanzzone**

Entsteht eine geringe Abweichung zwischen der Erwartung und der tatsächlichen Leistung, so fällt diese noch in den Akzeptanzbereich des Kunden. Man spricht dabei auch von der Indifferenzzone<sup>54</sup> in deren Bereich die Diskrepanz liegen muss. Der Urteilende assimiliert seine Erwartungen bzw. die wahrgenommene Leistung so, dass er in den Zustand des kognitiven Gleichgewichts gelangt.

#### **– Die Ablehnungszone**

Geht die Abweichung über den akzeptablen Bereich hinaus kommt es zu einem Kontrasteffekt, der eine negative Überwertung des Kunden verursacht.

#### **– Die Neutralzone**

In der neutralen Zone sind die Abweichung so gering oder nicht vorhanden, sodass es zu keinem Assimilations- oder Kontrasteffekt kommt. In dieser Zone herrscht das kognitive Gleichgewicht.

<sup>48</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 25

<sup>49</sup> Vgl. Helson (1964), S. 48 f

<sup>50</sup> Vgl. Kaiser (2006), S. 53

<sup>51</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 25

<sup>52</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 26

<sup>53</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 26

<sup>54</sup> Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (1997), S. 15 f



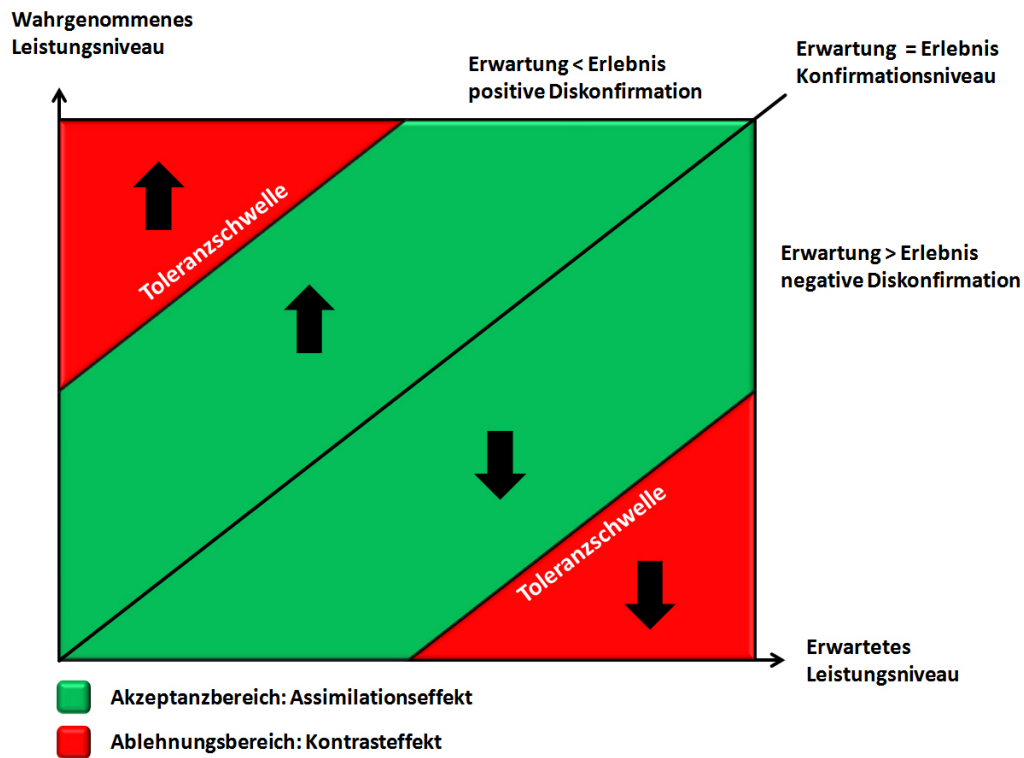


Abbildung 4: Übersicht der Assimilations-Kontrasttheorie  
(Quelle: In Anlehnung an Scharf 2011, S. 22)

### Die Attributstheorie

Die Attributstheorie befaßt sich mit der Tatsache, dass die Zufriedenheit neben der Erfüllung der Erwartungen weiteren Attributen beziehungsweise Ursachen unterliegt. Bei den anderen Theorien wurde bis jetzt davon ausgegangen, dass aus einer bestimmten Erwartungserfüllung heraus, automatisch ein bestimmtes Zufriedenheitsniveau resultiert. Die Attributstheorie zeigt nun dass auch bei gleichbleibendem Erwartungsniveau eine unterschiedliche Zufriedenheit wahrgenommen werden kann. Das heißt, dass die Ursachen im Bezug auf die Erfüllung der Erwartung die Zufriedenheit steigern oder verringern können.<sup>55</sup>

Die Ursachen lassen sich in drei Grundbereiche unterteilen:<sup>56</sup>

#### – Der Ort

Dieser stellt die häufigste Ursache für die Erfüllung- oder Nichterfüllung von Erwartungen dar. Das Resultat wird dabei entweder der eigenen Person zugeschrieben - man spricht dann von internen Ursachen, oder anderen Personen - man spricht dann von externen Ursachen. Bei der internen Ursachenzuschreibung macht sich der Kunde selbst für die Erfüllung- oder Nichterfüllung von Erwartungen verantwortlich. Dies führt zu einem hohen Zufriedenheitsniveau, wobei bei der externen Ursachenzuschreibung dieses Niveau niedriger ist.

#### – Die Stabilität

Wird der Kunde dauerhaft in seinen Erwartungen bestätigt, kommt es zu einem stabilen Ver-

<sup>55</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 29

<sup>56</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 29 f

halten im Bezug auf die Zufriedenheit, da er auch von einer zukünftigen positiven Erwartungserfüllung ausgeht. In Verbindung mit Nichterfüllung kommt es jedoch zu starker Unzufriedenheit, da der Kunden das Vertrauen in die Stabilität verloren hat. Bei Instabilität wird dieses Verhalten genau umgedreht.

– **Die Kontrollierbarkeit**

Studien haben gezeigt, dass Kunden bei Anbietern die die Erwartungen nicht erfüllen konnten, die Ursachen jedoch als kontrollierbar betrachteten, eine größere Unzufriedenheit bei den Kunden verursachten, als bei Anbietern die keine Kontrolle mehr über die Ursachen hatten.

### 2.2.5 Thesen zur Kundenzufriedenheit<sup>57</sup>

***Unzufriedene Kunden, die sich beschweren sind lästig und verursachen nur Kosten.***

Kunden die sich beschweren, haben in der Regel ein besonderes Interesse an den Produkten. Wird eine Beschwerde bearbeitet trägt das nachhaltig zum Loyalitätsverhalten des Kunden bei. Ein wesentlicher Punkt der in diesem Zusammenhang oft unterschätzt wird ist die Mund-zu-Mund Propaganda. Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (1997) gehen in ihrem Buch davon aus, dass zufriedene Personen Erfahrungen im Schnitt an 6 Personen weitergeben. Unzufriedene hingegen teilen ihre negative Erfahrung bereits 12 anderen Personen mit. Kundenbeschwerden sollten somit nicht als lästiger Kostenfresser sondern als Chance und Möglichkeit gesehen werden die Kundenbindung zu erhöhen.

Bringt man diesen Zusammenhang in eine banale Form kann man die Floskel „Wer schimpft, der kauft“ verwenden.

***Unsere Kunden beschweren sich fast gar nicht, also sind sie zufrieden.***

Vergleicht man die Kundenbeschwerden mit der Spitze eines Eisbergs so sind im oberen Teil fünf Prozent der Beschwerden die direkt an den Hersteller gehen, 45 Prozent die sich beim Händler beschweren, aber der Großteil also 50 Prozent beschweren sich gar nicht und man erhält keine Möglichkeit von den Problemen zu erfahren. Die Gründe warum sich die Kunden nicht beschweren sind vielfältig, oft ist es zu mühsam, aussichtslos oder es gibt keinen Ansprechpartner. Diese Punkte können aber durch ein entsprechendes Beschwerdemanagement vermindert werden.

***Sind unsere Kunden zufrieden, so sind auch unsere Leistungen in Ordnung.***

Wenn die Zufriedenheitswerte erstaunlicherweise immer auf einem sehr hohen Niveau liegen, so muss genau betrachtet werden, welche Kunden für die Analyse herangezogen wurde. Genau genommen muss man auch jene Kunden befragen, die bereits ein Produkt der Konkurrenz erworben haben, also abgewandert sind. Aber auch potentielle Neukunden müssen befragt werden, um eine Evaluierung in die Richtung durchzuführen, warum das Produkt nicht gekauft wurde.

***Oberstes Ziel: Keiner unserer Kunden darf unzufrieden sein.***

Für diese These muss man sich den Bereich der Indifferenzzone (Vgl. Kapitel 2.2.4 / Assimilations-Kontrasttheorie) genauer betrachten. Leistungen die von einem Kunden als selbstverständlich erachtet werden, werden keine Resonanz hervorrufen, es wird sich auf dem Niveau einpendeln, dass keine Unzufriedenheit entsteht. Ziel ist es Leistungen und Eigenschaften zu definieren, die bei Auftreten Zufriedenheit hervorrufen, bei Nicht-Auftreten, aber keine Unzufriedenheit auslösen.

<sup>57</sup> Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (1997), S. 22 ff

### 2.2.6 Messung der Kundenzufriedenheit

Töpfer (2008) unterscheidet bei der Messung der Kundenzufriedenheit zwischen objektiven und subjektiven Messverfahren.<sup>58</sup>

Indikatoren für *objektive Messverfahren* sind globale Größen wie der Umsatz, der Marktanteil oder die Anzahl der Beschwerden, die keiner subjektiv verzerrten Wahrnehmung von Personen unterliegen.<sup>59</sup> Bei den Verfahren geht man davon aus, dass Kundenzufriedenheit zu Kundentreue, und Unzufriedenheit zu Kundenabwanderung führt. Die Validität dieser Verfahren (Vgl. Kapitel 2.1.2.4) ist jedoch zu hinterfragen, da die Indikatoren nicht sehr aussagekräftig sind und die getroffene Annahme im Bezug auf die Kundenzufriedenheit und Kundentreue überholt ist, da es trotz Zufriedenheit dazu kommen kann, dass Kunden abwandern.

*Subjektive Verfahren* zielen hingegen auf die subjektive Wahrnehmung von physischen und psychischen Indikatoren und dem damit zusammenhängenden Verhalten ab, denen die Kundenbefragung zu Grunde liegen. Bei den Kriterien der subjektiven Verfahren unterscheidet man weiters zwischen merkmals- und ereignisorientierten Verfahren, die sich je nach Untersuchungsgebiet voneinander unterscheiden.<sup>60</sup>

Bei den *ereignisorientierte Messverfahren* wird die Zufriedenheit des Kunden mit Hilfe von Erlebnissen im Bezug auf eine in Anspruch genommene Leistung der Unternehmung gemessen.

Die *merkmalsorientierten Messtechniken* gehen davon aus, dass die wahrgenommene Qualität im Bezug auf die in Anspruch genommene Leistung das Ergebnis einer individuellen Bewertung von einzelnen Merkmalen darstellt. Merkmalsgestützte Verfahren lassen sich mit Hilfe einer direkten Messung bzw. Erfragung der empfundenen Kundenzufriedenheit, oder aber mit Hilfe einer indirekten Messung durch die Definition geeigneter Kriterien und den daraus resultierenden Rückschlüssen durchführen.<sup>61</sup> Da sich mit der indirekten (impliziten) Messung die Anforderungen an die Kundenzufriedenheitsmessung nicht erfüllen lassen, konzentriert man sich schwerpunktmäßig auf die direkte (explizite) Messung.

Merkmalsorientierte Verfahren bieten sich an, wenn bei einer großen Anzahl von Befragten ein repräsentativer Überblick über den Zufriedenheitsstand einer Unternehmung ermittelt werden soll.<sup>62</sup>

Neben der Vielzahl von Messmethoden spielt die Skalierung im Hinblick auf die Qualität und Auswertung der Messung eine tragende Rolle, die oft unterschätzt wird. So hat Müller (1995) nachgewiesen dass der Einsatz von dichotomisierten Skalen (JA/NEIN-Bewertung) zu einer Verfälschung der Messergebnisse führen kann.<sup>63</sup> Es empfiehlt sich der Einsatz von bipolaren Ordinalskalen (Rating-Skalen) mit sieben Ausprägungen, die metrisch interpretiert werden können (Vgl. Abb. 5).<sup>64</sup>

<sup>58</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 311 f

<sup>59</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 127

<sup>60</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 312 f

<sup>61</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 128 f

<sup>62</sup> Vgl. Schneider (2008), S. 55

<sup>63</sup> Vgl. Müller (1995), S. 17 f

<sup>64</sup> Vgl. Wochnowski (1995), S. 198



Abbildung 5: Typische Skala zur Messung der Kundenzufriedenheit  
(Quelle: In Anlehnung an Schneider (2008), S. 55)

Wird die Kundenzufriedenheit anhand der Skala mit nur einer einzelnen Frage erfasst so spricht man von *eindimensionalen Verfahren*. Diese haben den entscheidenden Nachteil, dass nicht nachvollzogen werden kann, auf Grund welcher Indikatoren der Befragte zu seiner Entscheidung gelangt ist. Dieser Umstand lässt sich mit Hilfe von den *mehrdimensionalen (multiattributiven) Verfahren* beheben. Bei diesen wird neben der Bewertungskomponente (performance) eine zusätzliche Ebene in der auch die Bedeutung bzw. Wichtigkeit (importance) des Bewertungsindikators betrachtet wird.<sup>65</sup>

Anhand dieser beiden ermittelten Komponenten lässt sich die Gesamtzufriedenheit berechnen, indem man die ermittelte Zufriedenheit der Leistungskomponenten Einzelzufriedenheiten von  $i$  mit der jeweiligen Relevanz die durch den Kunden bestimmt wird (Wichtigkeit), multipliziert. Mathematisch lässt sich dieser Vorgang wie folgt ausdrücken.<sup>66</sup>

$$\text{Gesamtzufriedenheit} = \sum_i^n \text{Einzelzufriedenheit}_i * \text{Wichtigkeit}_i$$

### 2.2.7 Kundenzufriedenheitsportfolio

Die Kopplung der beiden besprochenen Attribute kann in einem Portfolio visualisiert werden, mit dessen Hilfe es möglich ist zu erkennen welche Leistungskomponente für die Kunden besonders wichtig ist und wie die Kundenzufriedenheit im Bezug zu diesen Komponenten erreicht wurde.

Wie in Abb. 6 ersichtlich lassen sich die einzelnen Dimensionen mit Hilfe des Kundenzufriedenheitsportfolios in Quadranten unterteilen, aus denen es möglich ist unterschiedliche Normstrategien abzuleiten.<sup>67</sup>

1. Die Gewichtung der Leistungskomponenten ist sehr hoch, die Kundenzufriedenheit leider niedrig. Dieser Quadrant ist vorrangig zu betrachten. Vorhandene Schwachstellen sind zu identifizieren und zu beheben.
2. Dieser Quadrant betrifft Leistungskomponenten, die von den Kunden als eher unwichtig erachtet werden. Die Kundenzufriedenheit ist in diesem Bereich gering, weshalb Sie von der Unternehmung im Bezug auf Veränderungen auf jedem Fall im Blick behalten werden sollte, aber in dieser Form akzeptiert werden kann.

<sup>65</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 333 f

<sup>66</sup> Vgl. Schneider (2008), S. 58

<sup>67</sup> Vgl. Schneider (2008), S. 60

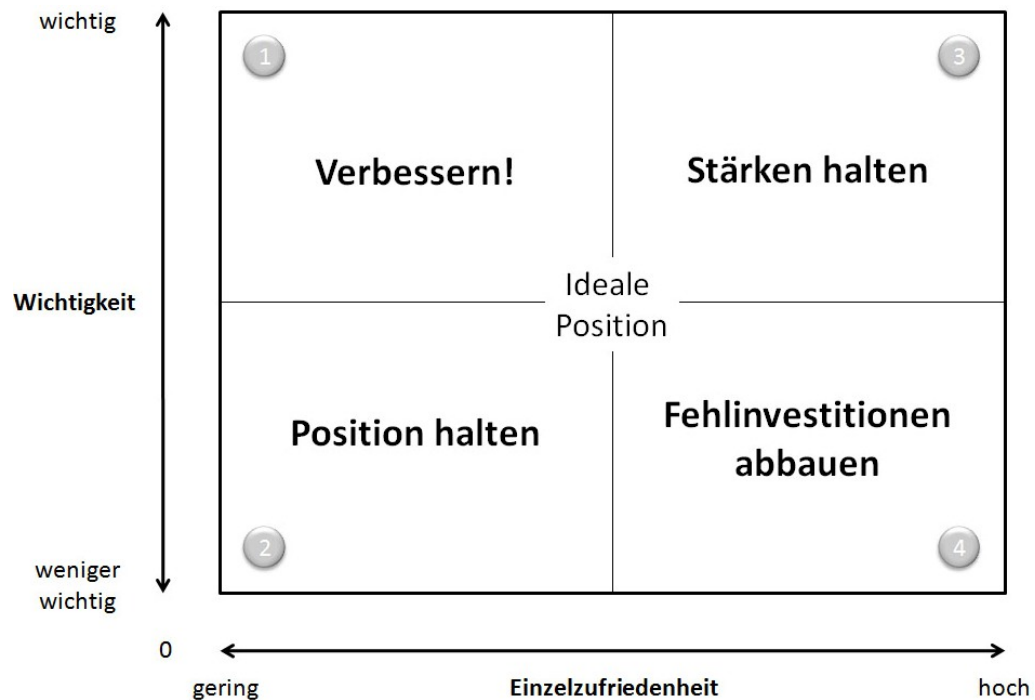


Abbildung 6: Kundenzufriedenheitsportfolio  
 (Quelle: In Anlehnung an Schneider (2008), S. 61 und Töpfer (2008), S. 334)

3. Diese Position ist durch eine für den Kunden relativ hohe Bedeutung der Leistungskomponenten und durch eine hohes Niveau der Kundenzufriedenheit geprägt. Dieser Bereich stellt den Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmungen dar und sollte in jedem Fall gehalten und wenn möglich gesteigert werden.
4. In diesem Sektor tritt zwar eine hohe Kundenzufriedenheit auf, die einzelnen Leistungskomponenten haben aber für die Kunden keine besondere Bedeutung. Diese Leistungen sollten genauer unter die Lupe genommen werden. Die für dieses hohe Niveau der Kundenzufriedenheit notwendigen Kosten sind zu evaluieren, um eventuelle Einsparungsmöglichkeiten in diesem Bereich zu erreichen.

Die Visualisierung durch das Kundenzufriedenheitsportfolio bieten neben der klaren Darstellungsmöglichkeit auch einen sehr hohen Grad der Operationalisierung.<sup>68</sup> Aus den einzelnen Sektoren kann ein Verbesserungsportfolio verbunden mit den zugehörigen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

### 2.2.8 Kundenzufriedenheitsindex

Der Kundenzufriedenheitsindex (KZI) oder auch Customer Satisfaction Index (CSI), entwickelt nun die qualitativen Resultate der Kundenportfolioanalyse zu einer quantitativen Möglichkeit der Steuerung weiter.<sup>69</sup> Mit dessen Hilfe kann nun der Grad der Kundenzufriedenheit gemessen und der Erfolg der aus der Kundenportfolioanalyse abgeleiteten Steuerungsmechanismen beeinflusst werden.

<sup>68</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 335

<sup>69</sup> Vgl. Künzel (2004), S. 304

### 2.2.9 Die Berechnung des Kundenzufriedenheitsindex

Die Grundlage für die Berechnung des KZI bilden die aus der Marktanalyse bzw. Marktforschung erhobenen Anforderungen und Erwartungen, die Kunden an die Leistungen der Unternehmung stellen. Essentiell ist die Erhebung der Bedeutung oder Wichtigkeit der einzelnen Leistungskomponenten im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit. Diese Gewichtung kann nun gleichzeitig als SOLL-Erfüllungsgrad herangezogen werden, welcher als Steuerungselement bei der Strategieausrichtung verwendet werden kann. Diese eindeutige Kundenausrichtung kann aber zur Falle werden und für ein Ungleichgewicht bei den entstehenden Kosten in Verbindung mit den daraus resultierenden Verbesserungen sorgen. So ist es sinnvoll den SOLL-Erfüllungsgrad an die aus dem Kundenzufriedenheitsportfolio abgeleiteten Werte anzupassen, um den Zufriedenheitsindex positiv zu beeinflussen.<sup>70</sup>

Der IST-Erfüllungsgrad oder Zufriedenheitsstatus des Kunden im Bezug auf eine Leistungskomponente bildet die dritte Säule bei der Berechnung des KZI. Ausgehend von den Einzelzufriedenheitsindizes läßt sich die Berechnung des Gesamtzufriedenheitsindex mathematisch wie folgt ausdrücken:

$$CSI_{gesamt} = \frac{\sum_i^n Einzelzufriedenheiten_i * Wichtigkeit_i}{n}$$

Zu beachten ist noch die Normierung, da eine Über- oder Unterdeckung des Kundenzufriedenheitsniveaus in der Realität zwar auftreten kann, bei der Berechnung aber nicht berücksichtigt wird.<sup>71</sup>

### 2.2.10 Produktpräsenz

Unter dem Begriff Produktpräsenz wird die Vertriebs-Präsenz der Unternehmung im Bezug auf die angebotenen Produkte verstanden. Neben der reinen physischen Anwesenheit im Verkaufsgebiet umfasst die Produktpräsenz auch Punkte wie die mediale Präsenz oder die Verfügbarkeit von Produkten in den Teilgebieten. Mess- und darstellbar läßt sich dieser Begriff mit Hilfe der Bekanntheitsgrade der einzelnen Positionen machen:

### 2.2.11 Bekanntheitsgrad

Der Bekanntheitsgrad eines Produkts, einer Marke oder einer Unternehmung ist eine notwendige Bedingung für die Konsumenten, damit sie sich ein klares Bild machen und dieses mit den entsprechenden Assoziationen verknüpfen können. Dieser Umstand wird bei der Kaufentscheidung berücksichtigt und bietet die Möglichkeit spezifische Merkmale zu festigen und eine Bindung auf Basis von Vertrauen und Zuneigung zu schaffen.<sup>72</sup>

Die Bekanntheit stellt einen entscheidenden Faktor für den Erfolg eines Produkts, einer Unternehmung, oder einer Marke dar. Andere Faktoren können nur dann wirksam werden, wenn der Bekanntheitsgrad ein gewisses Niveau erreicht hat. Vorteile oder ein gutes Verhältnis zwischen Preis und Leistung können nur dann kommuniziert werden, wenn die Bekanntheit am Markt ein gewissen Maß erreicht hat.<sup>73</sup>

<sup>70</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 342 f

<sup>71</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 341 f

<sup>72</sup> Vgl. Esch (2005), S. 46

<sup>73</sup> Vgl. Aumayr (2009), S. 187 f

Kommt es zu einem Kaufprozess so kann der Konsument nie alle Angebote am Markt eruieren. Er wird mit der Auswahl der Elemente beginnen die ihm geläufig sind. Der Bekanntheitsgrad läßt in fünf Ebenen unterteilen<sup>74</sup> und mit Hilfe der Bekanntheitspyramide darstellen (Vgl. Abb. 7).

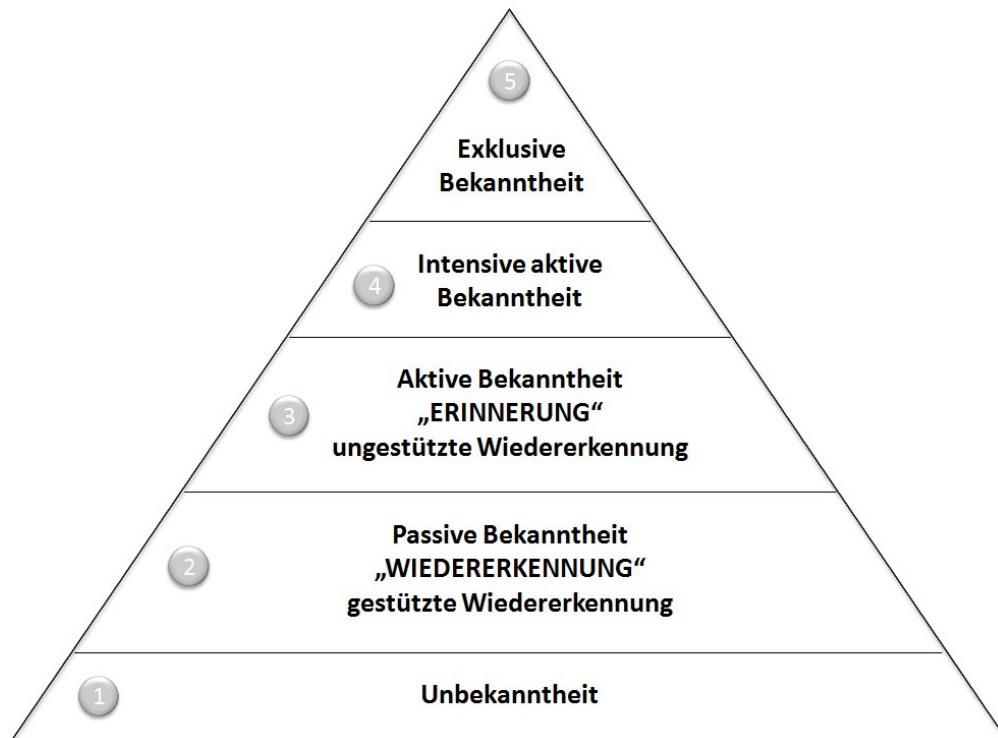


Abbildung 7: Bekanntheitspyramide (Quellen: Esch (2005), S. 48 und Köster (2006), S. 106)

#### 1. Unbekanntheit

Die Marke, das Produkt oder die Unternehmung ist dem Konsumenten ganzheitlich unbekannt.

#### 2. Passive Bekanntheit

Man spricht in diesem Kontext auch von der gestützten Bekanntheit oder auch Wiedererkennung. Dem Konsumenten fällt der Name nicht spontan ein, wenn nach einer bestimmten Kategorie gefragt wird, jedoch kann er sich erinnern, wenn der Name erwähnt wird oder vorgegeben ist.

#### 3. Aktive Bekanntheit

Von aktiver oder ungestützter Bekanntheit wird gesprochen, wenn Konsumenten ohne Unterstützung den Namen spontan erwähnen können, wenn Sie nach einer bestimmten Kategorie gefragt werden.

#### 4. Intensive aktive Bekanntheit

Die intensive aktive Bekanntheit - auch Top-Of-Mind Awareness (TOMA) genannt, tritt ein, wenn ein Konsument den Namen aus einer bestimmten Kategorie heraus als erstes erwähnt.

<sup>74</sup> Vgl. Riezebos (2003), S. 71 f

## 5. Exklusive Bekanntheit

Diese liegt vor wenn man sich ausschließlich nur an das eine Produkt, an die eine Unternehmung oder Marke erinnern kann.

Eine weitere Abstufung der Bekanntheit ist durch die Breite und die Tiefe des Bekanntheitsgrades definierbar. Die *Tiefe der Bekanntheit* drückt dabei aus, mit welcher Wahrscheinlichkeit einem das Element einfällt und wie leicht dies geschieht. Hingegen bezieht sich die *Breite der Bekanntheit* auf den Kaufbereich und die Verwendungssituation in denen dem Konsumenten das Element wieder einfällt, wobei dieses großteils davon abhängt welche Namen im Gedächtnis hinterlegt sind.<sup>75</sup>

### 2.2.12 Messung des Bekanntheitsgrades

Die Differenzierung zwischen den einzelnen Bekanntheitsgraden ist direkt mit deren Erhebungsverfahren verknüpft.

Die Bekanntheit ist eng mit der Intensität der Erinnerung im Gehirn verbunden und hängt sehr stark von den Fähigkeiten der Konsumenten ab unterschiedliche bekanntheitsrelevante Faktoren unter verschiedenen Bedingungen zu identifizieren.

#### Wiedererkennungsverfahren (Recognition)<sup>76</sup>

Diese Verfahren zielen wie schon in der Bekanntheitspyramide erkennbar auf den passiven Bekanntheitsgrad ab. Bei diesen Verfahren werden Kunden aufgefordert ein Produkt, eine Marke oder eine Unternehmung unter verschiedenen Umständen zu identifizieren. Damit wird vor Allem der Indentifikationsspeicher der Befragten aber auch das Assoziationsverhältnis überprüft. Die Befragung kann dabei direkt sein, oder mit Hilfe von Werbematerialien oder Fotos (wenn das Produkt direkt betroffen ist) durchgeführt werden. Um eine entsprechende Sensibilisierung des Tests zu erreichen sollten kleine vom Probanden nicht bekannte Fehler bzw. Referenzobjekte eingebaut werden. Dabei kann es sich um falsche Fotos oder Werbeanzeigen handeln die sonst nie in den Umlauf gekommen sind und speziell für den Test erstellt wurden.

Um eine Verfälschung der Messergebnisse zu verhindern sollte eine entsprechende Skalierung vorgenommen werden, da dies bei ausschließlicher Konzentration auf die Antwortmöglichkeiten „JA“ und „NEIN“ passieren kann. (Vgl. Kapitel 2.2.6)

#### Erinnerungsverfahren (Recall)<sup>77</sup>

Im Gegensatz zum Wiedererkennungsverfahren muss sich der Proband an das Produkt, die Marke oder die Unternehmung erinnern wenn er eine ähnliche Probe oder einen Hinweis erhält. Somit ist dieses Verfahren auch anspruchsvoller im Bezug auf die Gedächtnisaktivität, aber dafür erhält man auch eine größere Aussagekraft anhand der Messergebnisse. Abhängig von den Probanden und den zu überprüfenden Objekten unterscheidet man:

- **mit ungestützter Erinnerung (unaided recall)**

Der Befragte erinnert sich ohne Hilfsmittel an die Marke, das Produkt, die Unternehmung oder den abgefragten Sachverhalt.

- **mit gestützter Erinnerung (aided recall)**

Der Befragte erinnert sich nur mit Hilfsmitteln an die Marke, das Produkt, die Unternehmung oder den abgefragten Sachverhalt.

<sup>75</sup> Vgl. Keller (2009), S. 61

<sup>76</sup> Keller (2009), S. 374

<sup>77</sup> Keller (2009), S. 375



Wiedererkennungsverfahren haben gegenüber den Erinnerungsverfahren den Vorteil, dass visuelle Komponenten wie Logos oder das äußere Erscheinungsbild eines Produkts beim Recall Test schwerer zu beschreiben und zu beurteilen sind als beim Recognition Test.<sup>78</sup>

## **2.3 Personalmanagement**

In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat die Thematik des Personals in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewonnen.<sup>79</sup>

Dies spiegelt sich auch an dem steigenden Interesse der Wissenschaft wider, die sich vermehrt mit der Fragestellung des Personalmanagements befasst. Es stellt sich durchaus die berechnete Frage warum diese Thematik mit so einem steigenden Interesse behandelt wird, da sie doch auf den ersten Blick keinen hohen Komplexitätsgrad aufweist. Personal ist doch leicht erhältlich, wenn man die zunehmenden Arbeitslosenzahlen betrachtet. Die Herausforderung ist es jedoch nicht nur Personal zu finden, sondern das „richtige“ Personal zu finden, mit dem es möglich ist eine langfristige, rentable und am Markt überlebensfähige Strategie umzusetzen.

Dabei gibt es wechselnde Bezeichnungen für die Bereiche die sich für die Beschäftigung von Personal und Arbeit von einander differenzieren. Ein kurzer Überblick über diese Begriffe sollen im nächsten Kapitel erläutert werden. Trotz definierter Abgrenzungen werden die Begriffe im alltäglichen Sprachgebrauch sehr oft vermischt, was sich auch in der einschlägigen Literatur oft widerspiegelt.

### **2.3.1 Begriffe und Abgrenzungen**

#### **Personalwesen**

Personalwesen gehört zu den ältesten Bezeichnungen für Personalarbeit in einer Unternehmung. Der Begriff wird bis heute in dieser Form verwendet da sich damit keine eindeutige theoretische Richtung definieren lässt und er als allgemeiner Begriff verbreitet Anwendung findet.<sup>80</sup>

#### **Personalwirtschaft(-lehre)**

Die Personalwirtschaft bzw. die Lehre davon bezeichnet oftmals eine wissenschaftliche Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit der Personalarbeit innerhalb einer Unternehmung beschäftigt. Primär steht hier der wirtschaftliche Einsatz von Personal in der Unternehmung im Vordergrund, das heißt Geld zu verdienen und einen Gewinn zu erwirtschaften.<sup>81</sup>

#### **Human Resources**

Moderne Unternehmungen haben erkannt, dass das Personal zu der wichtigsten Ressource überhaupt gehört und die eigentlichen Leistungsträger bzw. das eigentliche Leistungspotential darstellen. Es soll verdeutlichen dass das Personal mittlerweile zu einem erfolgskritischen Potentialfaktor gewachsen ist, der nicht mehr einer stiefmütterlichen Handhabung genügen soll.<sup>82</sup>

#### **Personalmanagement**

Es soll verdeutlichen, dass die Personalfunktionalität als Teil des Management einer Unternehmung anzusehen ist. Es umfasst somit nicht nur einen Teilbereich, sondern setzt sich aus mehreren Teilbereichen zusammen. So steht zu allererst die Definition der personalwirtschaftlichen Ziele im

<sup>78</sup> Keller (2009), S. 375

<sup>79</sup> Vgl. Scherm/Süß (2010), S. 3

<sup>80</sup> Vgl. Scherm/Süß (2010), S. 3

<sup>81</sup> Vgl. Scherm/Süß (2010), S. 3

<sup>82</sup> Vgl. Jung (2008), S. 1

Vordergrund, die die Festlegung geeigneter Maßnahmen zu Erreichung nach sich zieht. Weiters beinhaltet Personalmanagement die Bereitstellung und Führung des Personals die gesonderte Managementfunktionen darstellen.<sup>83</sup>

### **2.3.2 Personalplanung**

Die Personalbereitstellung soll sicherstellen, dass die Leistungsträger einer Unternehmung in ausreichender Menge und Qualität - bezogen auf die Qualifikation, zur Verfügung stehen. Da geeignete Mitarbeiter nicht auf Bäumen wachsen und auch nicht jederzeit und mit den gewünschten Kriterien kurzfristig verfügbar sind, bedarf es einer langfristigen Personalplanung. Die Personalplanung überschneidet sich mit anderen Bereichsplanungen der Unternehmung, weshalb hier ein ständiger Abgleich stattfinden muss. Durch die Einbeziehung der Personalplanung in die gesamte Unternehmungsplanung ist es somit einfach möglich sich in allen Bereichen rechtzeitig auf eine Veränderung einstellen zu können. Zentraler Bestandteil dieser Planung ist die Personalbedarfsermittlung.

#### **Personalbedarfsermittlung**

Die Planung des betrieblichen Personalbedarfs fungiert als Bindeglied zwischen der Unternehmungsplanung und Personalbereitstellung. Das Ergebnis der Bedarfsermittlung soll aufzeigen wie viele humane Ressourcen, in welchen Zeiträumen, an welchen Punkten, mit welcher Qualifikation in der Unternehmung benötigt werden, um die definierten Ziele erreichen zu können.

### **2.3.3 Personalbeschaffung**

Unter dem Begriff Personalbeschaffung versteht man die Suche und Bereitstellung von Personalressourcen zur Deckung des vorhandenen Bedarfs, wobei man zwischen Neubedarf und Ersatzbedarf unterscheidet.<sup>84</sup> Dieser Bedarf ist dann gegeben, wenn ein vorübergehender Bedarf nicht durch Mehrarbeit oder Überstunden gedeckt werden kann und eine Änderung auch langfristig nicht absehbar ist.

Man unterscheidet bei der Personalbeschaffung zwischen interner und externer Beschaffung, die in der Praxis oft parallel eingesetzt werden, um ein möglichst hohes Potential erreichen zu können. Diese Methode kann jedoch ausgeschlossen werden, wenn eine Stelle intern nicht mehr nachbesetzt werden kann. Beide Wege der Beschaffung weisen Vor- und Nachteile auf, die aber sehr stark von den Anforderungen abhängig sind, die die Unternehmung an die Beschaffung stellt. (Vgl. Abb. 8) Dass es in dieser Thematik unterschiedliche Ansichten gibt lässt sich sehr gut mit der Ideologie von Toyota veranschaulichen. Bei dem weltgrößten Automobilhersteller geht man davon aus, dass man mit der Saat an entwickelbaren Fähigkeiten deutlich mehr erreichen kann, als bisher immer angenommen wurde. So geht man bei Toyota davon aus, dass die angeborenen, natürlichen Fähigkeiten nur etwa 10 Prozent oder sogar weniger des gesamten Fertigkeitsspektrums eines Mitarbeiter ausmachen. Die daraus resultierenden 90 Prozent oder mehr der Kompetenzen eines Mitarbeiters lassen sich laut Toyota durch Bemühen oder wiederholte Durchführung bzw. Übung erlernen.

Der Erfolg der multiinternationalen Unternehmung baut auf Mitarbeitern auf, die grundlegende Fähigkeiten sowie den Wunsch besitzen, dazuzulernen. Durch Schulung und wiederholte Übungen können sich dann spezifische Fähigkeiten entwickeln.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Vgl. Koontz/O'Donnell/Wehrich (1985), S. 78

<sup>84</sup> Vgl. Berthel/Becker (2010), S. 303 f

<sup>85</sup> Vgl. Liker/Meier (2008), S. 28 f

Beschaffung	Intern	Extern
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>• Motivationspotential</li> <li>• Geringe Beschaffungskosten</li> <li>• Unternehmungskennntnis des Bewerbers</li> <li>• Bewerberkenntnis der Unternehmung</li> <li>• Geringen Zeitverlust der Stellenbesetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größere Auswahlmöglichkeiten</li> <li>• Neue Impulse für die Unternehmung</li> <li>• Verhinderung von Betriebsblindheit</li> <li>• Höhere Leistungsbereitschaft, da die subjektiv eingeschätzte Arbeitsplatzsicherheit geringer ist</li> <li>• Erwerb neuartiger Qualifikationspotentiale, die betrieblich nicht erzeugt werden können.</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingeschränkte Auswahlmöglichkeiten</li> <li>• Können vom Betriebsrat gesetzlich eingefordert werden</li> <li>• Mögliche Betriebsblindheit</li> <li>• Neid der Kollegen (interne Unruhe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Beschaffungskosten</li> <li>• Probleme der Bewerberauswahl</li> <li>• Gefahr der Frühfluktuation</li> <li>• Demotivierung des internen Personals durch fehlende Aufstiegsperspektiven</li> <li>• Zeitaufwand der Besetzung</li> <li>• Fehlende Unternehmungskennntnis</li> </ul>
	<i>Tendenziell stabilisierend</i>	<i>Tendenziell flexibilisierend</i>

Abbildung 8: Interne und externe Beschaffung im Vergleich  
(Quelle: Betrthel/Becker (2001), S. 323 und Scherm/Süß (2010), S. 29)

#### 2.3.4 Personalauswahl

„Jede Firma ist nur so gut wie ihre Mitarbeiter“.<sup>86</sup> Diese allgemein bekannte Floskel ist zwar sehr markant, gibt jedoch keinerlei Auskunft darüber wie ein geeigneter Mitarbeiter für die Unternehmung auszusehen hat bzw. wie der Begriff geeignet definiert ist.

#### 2.3.5 Funktions- und Stellenbeschreibungen

Erste Kriterien für ein Anforderungsprofil werden durch die Funktions-, Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibung festgelegt. Diese Beschreibungen sind Instrumente der Organisation und der Führung, die dem Mitarbeiter seine Rolle und Position in der Unternehmung darstellen sollen. Folgende Auskünfte sollen Funktionsbeschreibungen in der Regel liefern:<sup>87</sup>

- Bezeichnung der Funktion
- Den Bereich, die Abteilung und eventuell auch das Kurzzeichen der Abteilung
- Die zugewiesene Kostenstelle bzw. Kostenträgerstelle
- Der direkte Vorgesetzte und dazugehörige Stellvertreter
- Haupt- und Nebenziele der Funktion
- Hauptaufgaben und Zuständigkeiten
- Kompetenzen
- Verantwortungsbereiche

<sup>86</sup> Vgl. u.a. Club Carriere (2002)

<sup>87</sup> Vgl. Jetter (2008), S. 115

- Grundanforderungen im Bezug auf Ausbildung, spezielle Kenntnisse, Alter
- Arbeitsort
- Arbeitszeit

### 2.3.6 Anforderungsprofil

„Die Anforderungen einer Stelle definieren jene spezifischen Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, die eine Stelleninhaber aufweisen muss, um diese Stelle erfolgreich zu bewältigen“.<sup>88</sup>

Diese stellen in der Regel die Basis einer zweckmäßigen und effektiven Bewerbersuche dar. Ohne die im Profil vorher festgelegten Kriterien läuft man Gefahr Entscheidungen auf der Grundlage von Sympathie und Antipathie zu treffen.<sup>89</sup>

#### Komponenten eines Anforderungsprofils

Das Anforderungsprofil lässt sich in weitere Komponenten untergliedern.<sup>90</sup>

##### – Das Bildungsprofil

Dazu gehören die Schulausbildung, die berufliche Ausbildung, abgeschlossenen Studien, spezielle Kenntnisse und sonstige Weiterbildungsmaßnahmen die ein Bewerber durchlaufen hat.

##### – Das Berufserfahrungsprofil

Eine einschlägige Berufserfahrung und ein entsprechender Arbeitsmarktbezug ist vor allem dann erforderlich, wenn keine Einarbeitung oder Einschulung erfolgen kann. Auch ist es je nach Position oder Funktion notwendig mit den Bereichen vertraut zu sein, oder zumindest schon Tätigkeiten nachgegangen sein, die diesen Anforderungen sehr ähnlich sind.

Die Festlegung von Kernaufgaben dienen einer weiteren Konkretisierung des Anforderungsprofils, diese sind aber sehr stark von dem Wertschöpfungsprozess einer Unternehmung abhängig und können sich daher auch in der gleichen Branche sehr stark voneinander unterscheiden. Die Kernaufgaben lassen weiter unterteilen in Hauptaufgaben, Entscheidungsaufgaben, Führungsaufgaben bzw. die jeweiligen damit verbundenen Kriterien zur Erfüllung dieser.

##### – Das Persönlichkeitsprofil

Die Definition von persönlichen Eigenschaften hängen neben allgemein gültigen Sachverhalten die dem Wertschöpfungsprozess entsprechen, auch sehr stark von der Firmenphilosophie und dem Einsatzbereich des Bewerbers ab. So ist ein Bewerber für den Außendienst mit anderen Indikatoren zu bewerten als ein Bewerber für eine Position im Innendienst oder einer Führungsposition.

##### – Ergänzende Profile

In den ergänzenden Profilen, werden je nach Anforderung die Team- bzw. Organisationsfähigkeit, aber auch die zeitliche Verfügbarkeit im Bezug auf das Alter oder die weitere Lebensplanung, eine eventuelle Reisebereitschaft, eigenständige Mobilität, Altersgrenzen und sonstige Anforderungen wie regionale Herkunft, Vergütungsrahmen, abgeschlossener Wehr- oder Zivildienst und Vereinbarkeit mit der Familie des Bewerbers betrachtet.

<sup>88</sup> Vgl. Jetter (2008), S. 112

<sup>89</sup> Vgl. Kahlke/Schmidt (2004), S. 102 f

<sup>90</sup> Vgl. Weuster (2008), S. 40 ff

### 2.3.7 Vorauswahl und Einstellungsgespräch

Die Vorauswahl erfolgt nach dem im Anforderungsprofil definierten Kriterien nach einem einfachen Ausschlussverfahren. Je mehr Kriterien erfüllt werden, umso höher die Chance in die nächste Bewerbungsrunde - also zum eigentlichen Einstellungsgespräch zu gelangen. Als Basis für die Erstevaluierung dienen hierfür die Bewerbungsunterlagen. Mit deren Hilfe soll nun eine Gruppe von maximal 10 bis 12 Bewerber herausgefiltert werden, die zu einem Erstgespräch eingeladen werden. Dies ist notwendig, da nicht alle festgelegten Kriterien mit Hilfe der Unterlagen evaluiert werden können.

Bewerber, die den Anforderungen nicht gerecht werden konnten sollten persönlich (telefonisch oder schriftlich) darüber in Kenntnis gesetzt werden, dass Ihre Leistung nicht in Anspruch genommen wird.

Im Zuge des Einstellungsgesprächs soll ein vorher definierter Fragebogen zum Einsatz kommen, der eine standardisierte Evaluierung der einzelnen Bewerber ermöglichen soll. Um eine bestmögliche Gestaltung des Fragebogens zu gewährleisten, sollte laut Weis/Steinmetz (2002) neben den erforderlichen Sachfragen auch so genannte Steuerfragen zum Einsatz kommen, die eine positive Auswirkung auf den gesamten Befragungsablauf haben sollen.<sup>91</sup>

#### 1. Kontakt- und Eisbrechfragen

Zu Beginn werden so genannte Einleitungs- und Kontaktfragen verwendet, die das Eis brechen und die Kommunikationbereitschaft erhöhen sollen. Diese Fragen sollen betont neutral und auflockernd gestaltet sein, um auch die Anfangsnervosität zu minimieren.

#### 2. Vorbereitungs- und Übergangsfragen

Die Aufgabe besteht nun darin die Fragestellung so zu gestalten, dass die Gedankengänge des Befragten in die gewünschte Richtung gelenkt werden. Ein Überblick über die Vorgehensweise bei dem Bewerbungsgespräch soll dies zusätzlich unterstützen und dem Bewerber die Möglichkeit geben sich auf die Situation einzustellen.

#### 3. Ablenkungs- und Pufferfragen

Um die Antwort von noch folgenden Fragen nicht zu stark zu beeinflussen, ist es ratsam sogenannte Puffer- oder Ablenkungsfragen einzubauen. Diese werden zwischen themengleichen Fragen eingesetzt, um durch das gezielte Entfernen zur letzten Frage die Gefahr von Seiteneffekten zu minimieren.

#### 4. Motivationsfragen

Diese sollen die Antwortbereitschaft und das Selbstbewusstsein des Bewerbers steigern und dann zum Einsatz kommen, wenn das Gespräch merklich an Effektivität zu verlieren scheint.

#### 5. Kontrollfragen

Damit soll gewährleistet werden, dass der Befragte zum einen die bisher gestellten Fragen wahrheitsgemäß beantwortet aber auch richtig verstanden hat. Verstrickungen in Widersprüchen können oft die Glaubwürdigkeit in Frage stellen, rühren aber auch oft von mißverstandenen Fragestellungen.

#### 6. Persönliche Fragen

Diese sollten immer gegen Ende eines Gespräches gestellt werden, da schon eine gewisse Vertrauensbasis vorhanden ist und die Befragten in der Regel auskunftsfreudiger sind als zu Beginn der Befragung. Auch kommt es zum Schluss seltener zu taktischen Abwehrreaktion bei persönlicheren Fragen.

<sup>91</sup> Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 138

Neben des Fragebogens soll der Einsatz von Szenarien oder Planspielen situationsbedingte Eigenschaften von Bewerbern zum Vorschein bringen. Diese sind abhängig von dem Einsatzgebiet und von der Gestaltung des Einstellungsprozesses.

### 2.3.8 Schulungsprozess

Der Schulungsprozess soll es dem zukünftigen Vertriebsmitarbeiter ermöglichen einen Leitfaden für seinen beruflichen Werdegang zu finden. Da es keine fest definierte Vorgehensweise für den garantierten Erfolg gibt und dieser sehr stark von der einzelnen Person abhängig ist, soll auf die wesentlichen Punkte eingegangen werden, die den Weg in diese Thematik erläutern sollen.

#### Ziele und Inhalte

Die im Schulungsprozess zu Beginn festgelegten Ziele können wie folgt unterteilt werden:<sup>92</sup>

– **kognitive Ziele**

Die kognitiven Ziele betreffen die Wissensvermittlung und werden vor Allem durch Vorträge, Diskussionen, E-Learning, aber auch Fallstudien erreicht.

– **affektive Ziele**

Mit ihnen soll eine Änderung von Einstellung und Verhalten erreicht werden. Dies ist speziell bei Verkaufsverhandlungen aber auch bei Kundenreklamationen oder Beschwerden notwendig.

– **psychomotorische Ziele**

Die Psychomotorik betrifft spezielle Fähigkeiten im Umgang mit dem Kunden, der Produktpräsentation und Bedienung von Geräten.

Wesentlich ist die Vermittlung von Kenntnissen die die Unternehmung, das Produkt, und den Markt betreffen, aber auch Verkaufstechniken und Einstellungen im Bezug auf die einzelnen Punkte. Die zum Verkauf bestimmten Produkte und Leistungen müssen dem zukünftigen Verkäufer zuerst geläufig und bekannt sein, bevor er in den Vertriebsprozess integriert werden kann.

Der Erfolg des Verkäufers hängt bereits zu Beginn von der Auswahl der richtigen Person ab (Vgl. Kapitel 2.3.6). Da es sich bei dem Verkaufsprozess um einen Interaktionsprozess handelt, sind vor Allem die soziale Kompetenz und Akzeptanz wesentliche Kriterien für einen Erfolg. Diese können aber nur zum Teil erlernt werden und hängen mitunter sehr stark von dem Charakter der Person ab.

Neben der reinen Wissensvermittlung im Trainingsprozess sind auch die Vermittlung der übrigen Kompetenzen Teil des Ganzen (Vgl. Abb. 9).

Das Verkaufstraining soll Fähigkeiten und Wissen vermitteln, um damit bessere Resultate zu erzielen. Diese sollen sich im Gewinn aber auch bei der Kunden- und Verkäuferzufriedenheit positiv auswirken und zu einem Zyklus der auf einem magischen Dreieck basiert kombiniert werden (Vgl. Abb. 10).

---

<sup>92</sup> Vgl. Weis (2002), S. 138

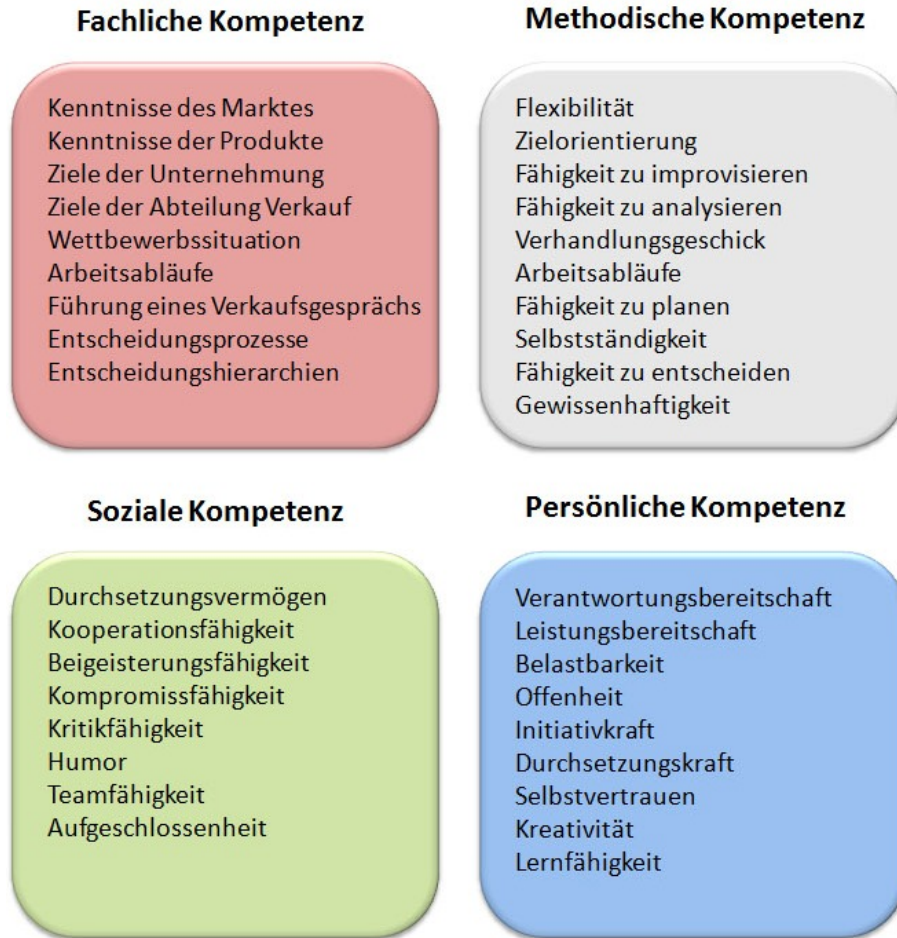


Abbildung 9: Kompetenzen und ihre Inhalte (Quelle: Weis (2000), S. 153)

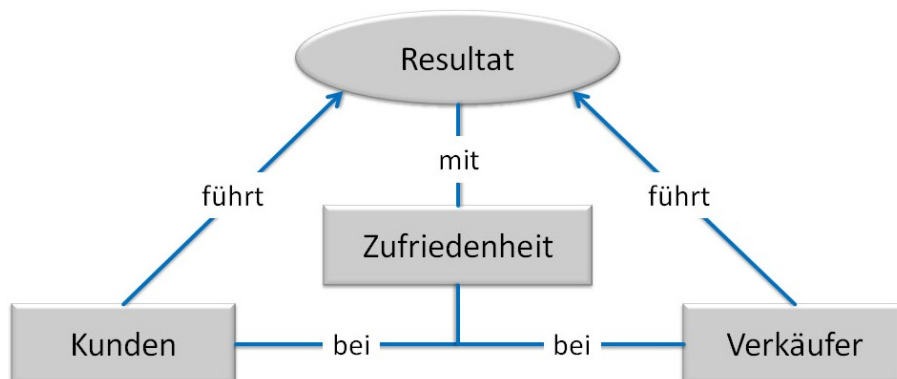


Abbildung 10: Magisches Dreieck (Quelle: Weis (2000), S. 182)

### 2.3.9 Phasen des Schulungsprozesses

Der Schulungsprozess wird in sechs Phasen und zwei Kreisläufe eingeteilt. Nach Ablauf des ersten Kreislaufs kommt es bedingt durch den darauffolgenden zweiten Kreislauf zu Rückkoppelungen die die Qualität und Erreichung der Schulungsziele gewährleisten sollen (Vgl. Abb. 11).

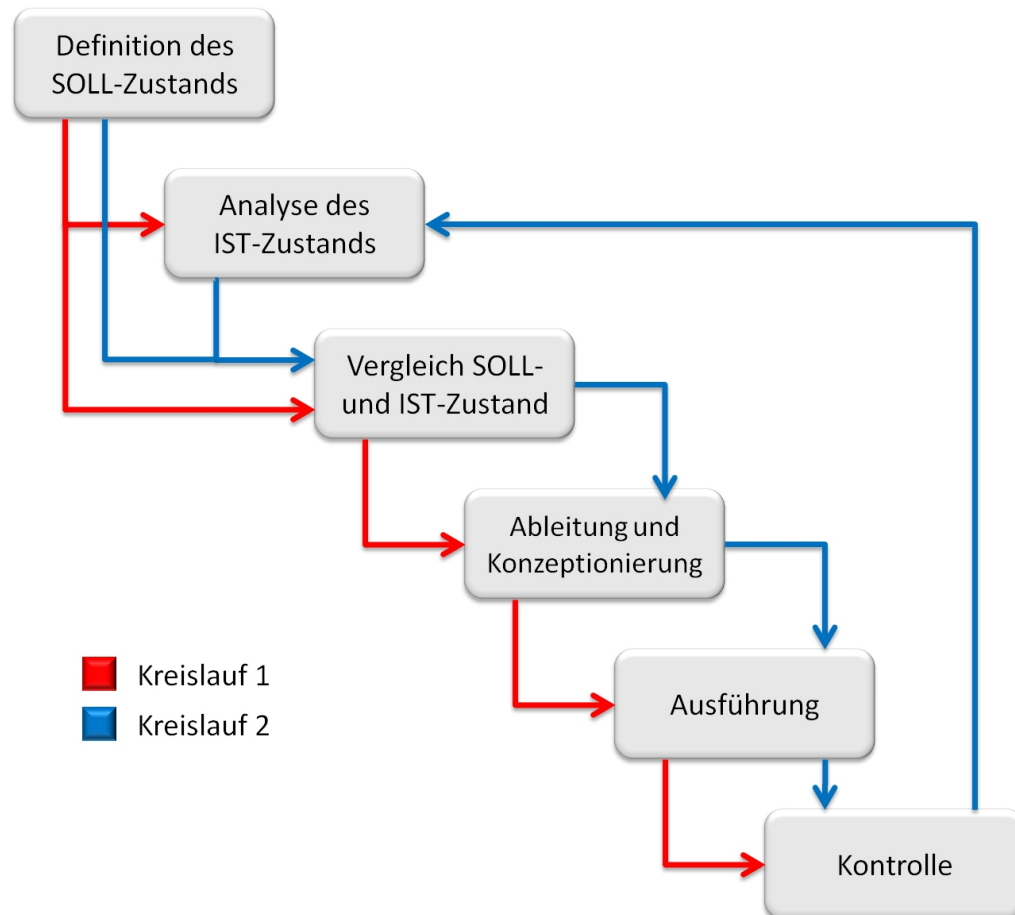


Abbildung 11: Der Schulungsprozess

#### Phase 1 - Definition des SOLL-Zustands

In der ersten Phase werden die Schulungsziele festgelegt, die nach Abschluss aller Phasen innerhalb des definierten Schulungszeitraums erreicht werden sollen. Dabei werden diese Ziele so definiert, dass es für den neuen Mitarbeiter ohne Schwierigkeiten möglich ist den täglichen Arbeitsablauf zu bewältigen und für die Unternehmung eine entsprechende Arbeitsleistung zu erzielen.

#### Phase 2 - Analyse des IST-Zustands

Die Evaluierung bzw. Analyse des IST-Zustandes wird mit laufend wiederkehrenden Tests überprüft. Zusätzlich können mündliche Befragungen oder situationsbedingt aufgedeckte Unzulänglichkeiten dazu führen, den derzeitigen Wissensstand zu evaluieren.



### **Phase 3 - Vergleich des SOLL- und IST-Zustands**

Durch den Vergleich des SOLL- und IST-Zustands ergeben sich die in der Phase 4 zu erarbeitenden Aktivitäten. Desto größer die Differenz zwischen den beiden Zuständen ist, desto mehr Aufwand hat man in den darauffolgenden Phasen. Der optimale Zustand ist erreicht wenn sich die beiden Zustände überdecken und kein Unterschied mehr festzustellen ist.

### **Phase 4 - Ableitung und Konzeptionierung**

Die aus der Phase 3 resultierenden Unzulänglichkeiten bedingt durch den Unterschied zwischen SOLL- und IST-Zustand sind Gegenstand der Phase 4. In diesem Abschnitt werden die notwendigen Maßnahmen und Vorgehensweisen erarbeitet um den IST-Zustand zu verbessern und an den SOLL-Zustand anzugleichen. Diese Definitionen liegen einerseits bereits vorhandenen Schulungsunterlagen, andererseits von an die Situation und die Personen angepassten Unterlagen und Schulungswege zu Grunde. Auch die zum Einsatz kommenden Techniken gilt es in dieser Phase festzulegen. So sollten Unterscheidungen zwischen E-Learning, theoretischer Selbsterarbeitung, Vortrag und z.B. „Learning By Doing“ gemacht werden, um einen optimalen Prozess erstellen zu können und damit ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen.

### **Phase 5 - Ausführung**

Der aktive Teil beschäftigt sich mit der Planung hinsichtlich der verfügbaren Ressourcen, der zur Verfügung stehenden Zeit und der anschließenden Ausführung. Es soll besonders auf eine effiziente Durchführung Wert gelegt werden, die sich in den täglichen Arbeitsablauf integrieren läßt. Dies soll gewährleisten dass die zu schulenden Personen auch in der Einschulungsphase eine Wertschöpfung für die Unternehmung erbringen. Eine flexible Einteilung ist für den Erfolg dieses Prozesses unabdingbar.

### **Phase 6 - Kontrolle**

Der Kontrollinstanz kommt dabei die Aufgabe zu die einzelnen Phasen hinsichtlich ihrer qualitativen Eigenschaften zu überprüfen. Durch den reinen Zustandsvergleich läßt sich keine eindeutige Aussage hinsichtlich des Vergleichsverfahrens, der richtigen und effektiven Ableitung und Konzeptionierung sowie der Einhaltung der Analyse Kriterien und des Zeitfaktors treffen. Aus diesem Grund wurde diese zusätzliche Instanz geschaffen, die diese Aufgaben übernehmen soll.

### **Kreislauf 1**

Im ersten Kreislauf werden die einzelnen Phasen der Reihe nach bis zur Kontrollinstanz durchlaufen.

### **Kreislauf 2**

Der zweite Kreislauf beginnt nun wieder mit dem Vergleich des IST- mit dem SOLL-Zustand und durchläuft alle Phasen in der definierten Reihenfolge. Neben den Anpassungen resultierend aus dem Zustandsvergleich fließen nun auch die in der Kontrollinstanz generierten Informationen in die einzelnen Phasen mit ein. Bedingt durch diese Rückkoppelungen kann relativ schnell und flexibel auf Unzulänglichkeiten in den einzelnen Bereichen reagiert werden. Der Durchlauf des zweiten Kreises soll solange durchgeführt werden, bis die Abweichungen auf ein Minimum reduziert wurden, oder bis der Faktor Zeit aufgebraucht wurde.

## Methoden des Verkaufstrainings

Prinzipiell unterscheidet man vier unterschiedliche Gruppen von Methoden der Verkaufsschulung:<sup>93</sup>

### – Unpersönliche Methoden

Diese Methoden bewirken, dass der Trainierende sich die Informationen und Fertigkeiten selbst erarbeiten und erlernen muss. Es gibt keine Möglichkeit den Erfolg oder Mißerfolg von außen zu steuern, da dieser ausschließlich von der Initiative des Trainierenden abhängt. Dazu gehören Fachliteratur, Lernprogramme, Videos und CBT (Computer-basiertes Training).

### – Persönliche Methoden

Bei den persönlichen Methoden kommt es zu Interaktionen mit anderen Personen, was gerade bei der Thematik des Verkaufens wieder eine tragende Rolle spielt und aus diesem Grund auch primär zum Einsatz kommen soll. Zu ihnen gehören, Fachvorträge und Diskussionen, Fallstudien, Planspiele und Szenarien.

### – Kombinationsmethoden

Auf Grund der schon erwähnten Tatsache, dass die unpersönlichen Methoden im Kontext des Vertriebs nur unzulänglich einsatzfähig sind, bedient man sich so genannter Kombinationsmethoden. Hier sollen die Vorteile der persönlichen Methoden mit dem Informationsgehalt der unpersönlichen verknüpft werden. So sollen beispielsweise theoretische Grundlagen durch Selbststudium oder CBT durch den Trainierenden vorerst aufgenommen, dann aber mit einem Trainer oder anderen Mitarbeiter diskutiert und besprochen werden um die fehlende Rückkoppelung zu erhalten.

### – Training-On-The-Job

Mit Hilfe dieser Methode soll der neue Vertriebsmitarbeiter durch „Lernen durch Handeln“ bestmöglich an die neuen Aufgaben herangeführt werden anstatt ihn einfach vor vollendete Tatsachen zu stellen. Neben eines erfahrenen Verkäufers oder Coaches sollen praxisnahe Aufgaben bestmöglich bewältigt werden. Neben der reinen Aufgabenlösung und Vertiefung des Wissen, sollen auch Verhaltensweisen erlernt werden, die bei den anderen Methoden nur schwer vermittelt werden können. Oftmals wird ein Trainierender von einem Trainer oder anderen erfahrenen Verkäufer betreut weshalb man bei dieser Methode auch vom 1:1 Training spricht.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Neu (2006), S. 57 f und Weis (2000), S. 160 ff

<sup>94</sup> Vgl. Neu (2006), S. 70

### 3 Praktische Umsetzung

In diesem Abschnitt wird nun die praktische Umsetzung der im theoretischen Bereich erarbeiteten Grundlagen beschrieben. Dies geschieht aus der Anforderung heraus in umgekehrter Reihenfolge wie im Theorieteil und beginnt somit mit dem Personalmanagement, da das Personal natürlich vorab benötigt wird, um die weiteren Aktionen auch entsprechend umsetzen zu können. Zu Beginn werden die für den Einstellungsprozess notwendigen Vordefinitionen wie die Stellenbeschreibung und die genauen Anforderungen festgelegt. Nach Ausschreibung der Stelle folgen die Einstellungsgespräche und die finale Entscheidung für die neuen Mitarbeiter.

Im Anschluss durchlaufen die Mitarbeiter den vorab erarbeiteten Schulungsprozess für den Einsatz in der Organisation und für die Kundenaktion „Transporter vor Ort“.

Die während der Aktion getätigten Kundenbefragungen sind Teil der danach durchgeführten Marktanalyse. Mit Hilfe der Ergebnisse werden dann die für Verbesserungsmaßnahmen notwendigen Strategien und Lösungen abgeleitet.

#### 3.1 Personalmanagement

Die Vorgehensweise für den Prozess der Einstellung von neuen Mitarbeitern wird in Abb. 12 visualisiert und im folgenden Abschnitt detailliert behandelt.

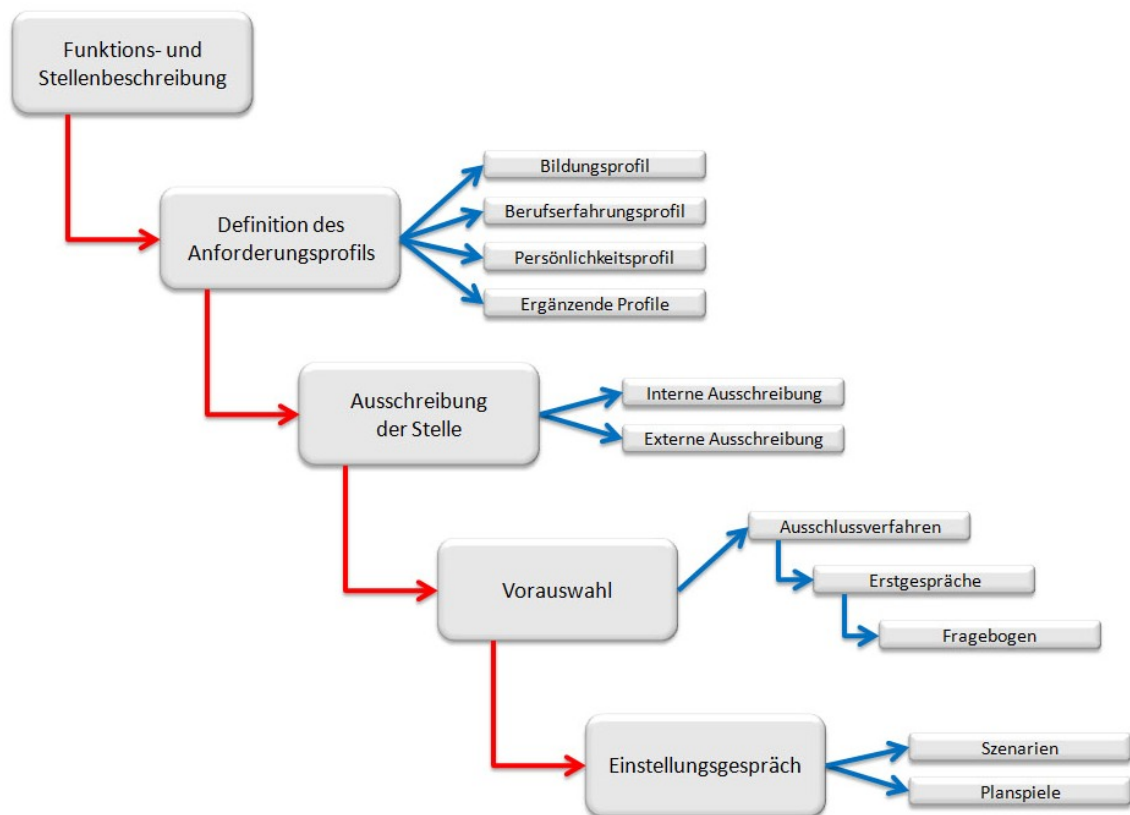



Abbildung 12: Der Einstellungsprozess

### 3.1.1 Funktions- und Stellenbeschreibung

In der Funktions- und Stellenbeschreibung (Vgl. Abb. 13) wird die neue Stelle charakterisiert und die einzelnen Aufgaben und Verantwortungsbereiche des zukünftigen Stelleninhabers beschrieben. Auch die Anforderungen an die Bewerber sind in dieser Beschreibung hinterlegt. Ergänzend wird dann im darauffolgenden Kapitel (Vgl. Kapitel 3.1.2) ein Anforderungsprofil speziell für Vertriebsmitarbeiter erstellt.

<b>Funktions- und Stellenbeschreibung</b>	
<b>Bezeichnung der Funktion bzw. Stelle</b>	
Jung- bzw. Juniorverkäufer, Junior Sales Manager	
<b>Bereich, die Abteilung, das Kurzzeichen der Abteilung</b>	
Mercedes-Benz Großraum Vans und Transporter bis zu einem Gesamtgewicht von 3,5 Tonnen	
Abteilung Verkauf Transporter	
Kurzzeichen - VT	
<b>Die Kostenstelle</b>	
Kostenstelle für Verkauf Transporter 280015	
<b>Der Vorgesetzte bzw. dazugehörige Stellvertreter</b>	
Vorgesetzter: Herr Georg Schützenhofer, Verkaufsleiter für Mercedes-Benz Transporter für das Gebiet Steiermark und südliches Burgenland	
Stellvertreter: Herr Gerald Ninaus, Verkauf Mercedes-Benz Transporter	
<b>Haupt- und Nebenziel der Funktion</b>	
Hauptziel: Der Verkauf einer vorher definierten Anzahl von Neu- und Gebrauchtfahrzeugen der Sparte Mercedes-Benz Transporter in einem bestimmten Verkaufsgebiet, in einem Wirtschaftsjahr	
Nebenziel: Der Verkauf von zusätzlichen Dienstleistungen wie Leasingvarianten, Finanzierungen, Wartungsverträgen, Versicherungen und All-Inklusive Verträge	
<b>Hauptaufgaben und Zuständigkeiten</b>	
Die Betreuung von Bestandskunden im Verkaufsgebiet in definierten zyklischen Abschnitten, nach Einschätzung des Verkäufers, oder Wünschen der Kunden	
Kundenbetreuung im Haus – „Laufkundschaft“	
Akquise von Neukunden	
Angebotslegung für Neu- und Gebrauchtfahrzeuge, Preisverhandlungen mit den Kunden	
Bestellung (Disposition), Abwicklung und Auslieferung von Fahrzeugen	
Vereinbarung von Probefahrterminen in Zusammenarbeit mit dem Fuhrparkmanagement	
Entgegennahme von Beschwerden und Bearbeitung oder Weiterleitung an die entsprechenden Stellen	
Fahrzeugdemonstrationen im Haus oder beim Kunden vor Ort	
Betreuung von Kundenanfragen über das Internetportal	
Pflege der Kundendaten im Bezug auf Aktualität und Informationsqualität	

<b>Kompetenzen</b>	
Entscheidungskompetenz über Nachlassregelung bei Verkaufsvorgängen, bis zur Deckelungsgrenze	
Weisungskompetenz für die Abteilung Disposition im Bezug auf die Bestellung und Abwicklung	
Weisungskompetenz für die Abteilung Auslieferung für die Übergabe, Reinigung bzw. Auftragserteilung für Umbauarbeiten durch Partnerunternehmungen	
Weisungskompetenz für das Fuhrparkmanagement im Bezug auf Probefahrttermine inkl. Abholung und Rücknahme der Fahrzeuge	
<b>Verantwortungsbereich</b>	
Eigenes „geschütztes“ Verkaufsgebiet mit je nach Zuteilung zwischen 460 und 1.300 Kunden. Der Schutz bezieht sich dabei auf die zwingende Verkaufsabwicklung über den für das Gebiet zuständigen Verkäufer. Natürlich gibt es auch Ausnahmen, die jedoch jeweils mit der Verkaufsleitung abzusprechen sind.	
<b>Grundanforderungen</b>	
Gepflegtes Auftreten	
Gute Kommunikationsfähigkeit	
Deutsch-Kenntnisse in Wort und Schrift (Rhetorik)	
Gute EDV-Kenntnisse, vor Allem im allgemeinen Office Anwendungsbereich	
abgeschlossene Schulbildung	
abgeschlossener Präsenzdienst	
Mindestalter: 20 Jahre (Jungverkäufer)	
Führerschein der Klasse B (Mindestanforderung)	
Hohe Lernbereitschaft	
<b>Arbeitsort</b>	
Konrad Wittwar Ges.m.b.H. Standort Zettling	
Industriestrasse 31	8141 Zettling
Für den Außendienstbereich gibt es keine Einschränkungen der Arbeitsorte, jedoch ist der Bezug zum zugeteilten Verkaufsgebiet anzunehmen.	
<b>Arbeitszeit</b>	
Die Einteilung der Arbeitszeit erfolgt frei. Der Mitarbeiter muss jedoch zu den Kernzeiten Erreich- bzw. verfügbar sein. Termine an Samstagen sowie Sonn- und Feiertagen wahrzunehmen, liegen im Ermessen des Mitarbeiters.	
Während der Einschulungsphase bzw. Probezeit erhält der Mitarbeiter eine digitale Zeitkarte um eine Stundenaufzeichnung durchführen zu können.	
Kernzeiten: Montag bis Freitag von 08:00 bis 18:00 Uhr	

Abbildung 13: Die Funktions- und Stellenbeschreibung

### 3.1.2 Definition des Anforderungsprofils eines Vertriebsmitarbeiters

Die Funktion eines Vertriebsmitarbeiters für den Außendienst ist vor Allem durch die Vielzahl von Aufgaben und seine Abwechslungsreichheit gekennzeichnet. Dabei geht es primär darum Bestandskunden mit Produkten zu versorgen und entsprechend zu betreuen, aber auch Neukunden zu gewinnen.

Ein guter Verkäufer muss in der Lage sein, sich in den Kunden hineinzusetzen und das für ihn beste Produkt oder die beste Lösung zu finden. Der tägliche Umgang mit Menschen ist zwingend notwendig, aber auch ein gutes Problemlösungspotential sowie Geduld sind vorausgesetzte Eigenschaften. Ein gutes Zeitmanagement und eine disziplinierte Selbstorganisation sind zusätzliche Garantien eines erfolgreichen Vertriebsmitarbeiters.

### **Bildungsprofil**

- Abgeschlossene Schulbildung
- Abgeschlossene vorzugsweise kaufmännische Berufsausbildung
- EDV-Kenntnisse in den Bereichen Officemanagement und standardisierten EDV-Lösungen
- Sehr gute Deutschkenntnisse in Wort und Schrift, Englischkenntnisse von Vorteil

### **Berufserfahrungsprofil**

- Vertriebstätigkeit von Vorteil
- Erfahrungen im Bereich Aussendienst

### **Persönlichkeitsprofil**

- souveränes, gepflegtes Auftreten
- Teamfähigkeit
- Selbstorganisation (selbstständiges Arbeiten)
- Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit
- Kritikfähigkeit
- hohe Eigenmotivation
- Verantwortungsbereitschaft
- Offenheit
- Selbstvertrauen
- Lernbereitschaft und Lernfähigkeit
- Kundenorientierung
- Kommunikationsfähigkeit
- Reisebereitschaft
- Genauigkeit

### **Ergänzende Profile**

- **Alter**  
Da es sich bei der Stelle um die Ausschreibung für einen „Jung- oder Junior-Verkäufer handelt, wird das Alter mit einer Untergrenze von 20 Jahren und einer Obergrenze von 30 Jahren festgelegt.
- **Verfügbarkeit**  
Der Bewerber sollte in einem Zeitraum von einem Monat nach Zusage für die Unternehmung verfügbar sein. Hier gilt es vorhandene Kündigungsfristen zu beachten.

- **Weitere Lebensplanung**

Da die Unternehmung sehr viel in den neuen Mitarbeiter investiert, soll auch gewährleistet sein, dass er dieser möglichst lange erhalten bleibt. Da die gesamte Einschulungsphase erst nach etwa einem Jahr abgeschlossen ist, sollte sich der Bewerber auch entsprechend sicher sein.

- **Eigenständige Mobilität, Führerschein**

Auf Grund der Tatsache dass der Unternehmungsstandort Zettling nicht mit einem öffentlichen Verkehrsmittel erreichbar ist, wird eine eigenständige Mobilität vorausgesetzt. Der Führerschein der Klasse B ist absolute Voraussetzung, die Klassen C und E zu B werden bevorzugt.

- **Abgeleiteter Präsenzdienst (Wehr- oder Zivildienst)**

Dieser wird ebenfalls für die Bewerbung vorausgesetzt.

### **3.1.3 Ausschreibung der Stelle**

Nachdem man den bestehenden Mitarbeitern auch die Möglichkeit bieten möchte sich in der Unternehmung weiterzuentwickeln wurde die Stelle zuerst intern in den einzelnen Filialen ausgeschrieben. Eine derartige Lösung bietet sowohl für die Unternehmung als auch für den Mitarbeiter enorme Vorteile, weshalb dieser Weg vorzuziehen ist. Nach eventueller Rückmeldungen aus den eigenen Reihen ist es dann vorgesehen, eine externe Ausschreibung durchzuführen, um das gesamte Potential an Möglichkeiten ausschöpfen zu können. Eine endgültige Entscheidung über die weitere Vorgehensweise wird dann erst nach Beendigung der externen Ausschreibung getroffen.

#### **Interne Ausschreibung**

Die interne Ausschreibung wurde in einem vorher definierten Zeitraum von einem Monat durchgeführt. Leider hat sich darauf hin kein Mitarbeiter für die Anstellung gemeldet. Nach Ablauf der einmonatigen Frist wurde die externe Ausschreibung gestartet.

#### **Externe Ausschreibung**

Diese wurde auf digitalem Weg über das Arbeitsmarktservice<sup>95</sup> durchgeführt. Die zeitliche Begrenzung für eine Bewerbung wurde wieder mit einem Monat festgelegt. Insgesamt haben sich auf dieses Angebot hin 26 Personen für diese Stelle beworben.

### **3.1.4 Vorauswahl der Bewerber**

Die Vorauswahl aus der gesamten Anzahl der Bewerber erfolgt nach dem Ausschlussprinzip auf der Basis von Bewertungskriterien, die anhand des Anforderungsprofils (Vgl. Kapitel 3.1.2) wie folgt definiert werden.

#### **Bewertungskriterien**

- Das Mindestalter von 20 Jahren und Höchstalter von 30 Jahren, welches aus den Bewerbungsunterlagen ersichtlich sein sollte.
- Ein gepflegtes Auftreten kann nur mit Hilfe einer persönlichen (face-to-face) Kontrolle überprüft werden, wozu das Erstgespräch dienen soll.

<sup>95</sup> Vgl. Arbeitsmarktservice, Abfrage vom 07.07.2011



- Gute Deutschkenntnisse in Wort und Schrift können einerseits aus den Bewerbungsunterlagen, andererseits durch das persönliche Gespräch bewertet werden. Spätestens in der zweiten Einstellungsrunde sollte auch der Teil der schriftlichen Überprüfung realisiert werden.
- Allgemeine Informationen wie das Interesse an der Stelle oder der Unternehmung können durch einfache Fragen wie: „Was wissen Sie über die Unternehmung?“ oder „Wissen Sie wie viele Personen bei uns arbeiten?“ überprüft werden.

Da diese Kriterien nicht nur mit Hilfe der Bewerbungsunterlagen analysiert werden können, ist es notwendig die in Frage kommenden Personen zu einem persönlichen Erstgespräch einzuladen. In diesem Fall wurden von den 26 Bewerbern 10 dazu eingeladen, die anderen wurden schriftlich darüber in Kenntnis gesetzt, dass ihre angebotene Leistung nicht in Anspruch genommen wird. Um jedem Bewerber genügend Zeit zu geben und auch im Bezug auf die Konzentration der ausführenden Organe wurden die Erstgespräche auf zwei Tage aufgeteilt.

### 3.1.5 Bewerbungsgespräche

Resultierend aus der Bewertung der Bewerbungsunterlagen anhand der definierten Kriterien wurden 10 Personen zu einem Bewerbungsgespräch geladen. Mit Hilfe des Fragebogens sollen nun die restlichen Kriterien aus dem Anforderungsprofil bestmöglich evaluiert werden.

#### Fragenkatalog (Vgl. Anhang C)

Der Fragenkatalog wurde auf Basis von bereits vorhandenen Fragen früherer Bewerbungsgespräche aufgebaut, entsprechend angepasst und erweitert. Im folgenden Kapitel werden nun einzelnen Fragen beschrieben und beispielhaft einige Bewertungskriterien erläutert. Der Bewerber kann nun ein *positives*, *negatives* oder *allgemeines (beobachtbares)* Verhalten aufweisen. Damit können die Antworten auf die gestellten Fragen, bzw. das gesamte Gespräch kategorisiert werden und beim Entscheidungsprozess entsprechend berücksichtigt werden.

#### Bewertung des Fragekatalogs

Die Fragen 1 bis 4 sind Kontakt- und Eisbrechfragen, die dem Einstieg in das Gespräch dienen sollen, wobei die Frage 4 optional gestellt werden kann, die restlichen Fragen sind jedoch zwingend zu stellen.

Die Fragen 5 bis 12 betreffen das Bildungsprofil des Bewerbers. Diese können zum Teil bereits durch die Bewerbungsunterlagen beantwortet worden sein, können aber optional noch einmal gestellt werden, um zu kontrollieren ob diese auch der Wahrheit entsprechen, oder ob sich der Bewerber schon hier in Widersprüche verstrickt. Die Fragen 11 und 12 sind Kontrollfragen, die auf den vorhergehenden aufbauen.

Bei der Frage 13 handelt es sich einerseits um eine Motivationsfrage, es soll aber auch überprüft werden, in wie weit sich der Bewerber schon Gedanken über die Stelle gemacht hat.

Durch die Frage 14 soll die Selbsteinschätzung und Selbstreflexion des Bewerbers getestet werden. Wie bewertet er seine Leistungen, hat er sich darüber Gedanken gemacht, wie die Leistung zu Stande gekommen ist?

Die Fragen 15 bis 17 beschäftigen sich mit der Initiative bzw. Eigeninitiative und Dienstleistungsorientierung.



### Bewertungskriterien der Frage 17

Mit Hilfe der folgenden Tabelle können die Antworten des Bewerbers entsprechend kategorisiert werden. Geht er im Gespräch auf den Kunden ein, so ist dies als positiv zu bewerten. Sind ihm die Erwartungen der Kunden nicht so wichtig oder er lässt sie gar außer acht, so ist das als negativ zu betrachten. Versucht er die Erwartungen der Kunden durch erfragen herauszufinden, so ist das zwar ein Lösungsweg aber als allgemeines oder neutrales Verhalten zu sehen.

Positiv	Negativ	Allgemein
Der Bewerber findet die Erwartungen der Kunden heraus, richtet seine Handlungen auf deren Wünsche und Erwartungen aus und erfüllt diese im Rahmen seiner Möglichkeiten. Bei negativen Rückmeldungen sucht er das Gespräch und versucht den Kontakt in einer positiven Art und Weise aufrecht zu erhalten.	Er sieht über die Anregungen der Kunden hinweg, Rückmeldungen empfindet er als Störung und Belästigung.	Fragt nach konkreten Vorstellungen und Wünschen der Kunden, er ändert sein Verhalten soweit es möglich ist und bleibt in Konfliktsituationen sachorientiert.

Mit Hilfe der Fragen 18 und 19 soll Bezug auf die Arbeit im Außendienst und die damit verbundenen Herausforderungen auch hinsichtlich der Ausdauerfähigkeit genommen werden. Kommt es bei der Frage 19 zu Aussagen die sich mit der Tätigkeit überschneiden, so ist der Bewerber eventuell nicht geeignet.

Da die Integrität und Teamfähigkeit wichtige Punkte darstellen, werden diese Themen in den Fragen 20 bis 22 erörtert.

Lernbereitschaft, Lernwille und die damit verbundene Herangehensweise können mit Hilfe der Fragen 23 bis 25 erhoben werden.

### Bewertungskriterien der Frage 23 und 24

Ist der Bewerber von sich aus bereit und daran interessiert sich weiterzuentwickeln ist das sehr positiv. Weiß er keine passende Antwort auf die Frage oder ist sich nicht sicher lässt dies negative Rückschlüsse zu. Sind im Lebenslauf bereits Zusatzausbildungen angeführt, so kann man daraus schließen, dass diese Vorgehensweise beibehalten wird, jedoch als üblich und somit neutral bewertet wird.

Positiv	Negativ	Allgemein
Der Bewerber ist bereit für Eigenentwicklungen in fachlicher, sozialer und persönlicher Hinsicht.	Der Kandidat spricht in Leerformeln.	Der Lebenslauf bzw. die Bewerbungsunterlagen enthalten innovative und kreative Aspekte. Es wurden zusätzliche Ausbildungen (Kurse etc.) absolviert.

Ein selbstständiges Arbeiten ist eine Grundvoraussetzung für einen Vertriebsmitarbeiter im Außendienst, auf das in den Fragen 26 und 27 eingegangen wird.

Um auch eventuelle negative Aspekte der Stelle hervorzubringen und die Grenze der Frustrationstoleranz auszuloten, wurden die Fragen 28 bis 30 generiert.

Ein gesundes Maß an Selbstvertrauen und Selbsteinschätzung sind weitere Eigenschaften die ein Bewerber für diese Position mitbringen soll. In den Fragen 31 bis 33 werden diese Eigenschaften abgefragt.

Die Einstellung auf den Gesprächspartner bzw. den Kunden und die damit verbundene Fähigkeit zuhören zu können, werden anhand des Einfühlungsvermögens durch die Fragen 34 und 35 behandelt.

Kontaktängste und Scheu vor anderen Menschen wären Fehleigenschaften und sollen mit der Frage 36 ausgeschlossen werden.

Die Fähigkeit einen Kunden überzeugen zu können und das damit einher gehende Verkaufsgeschick kann zwar erlernt werden, jedoch ist es von wesentlichem Vorteil, wenn sich hier schon der tendenziell richtige Weg abzeichnet und die Fragen 37 bis 39 entsprechend beantwortet werden.

Um das Konfliktverhalten des Bewerbers entsprechend analysieren zu können wurden die Fragen 40 bis 44 erstellt.

### **Bewertungskriterien der Fragen 40 bis 44**

Stellt sich der Bewerber dem Konflikt und versucht ihn zu lösen, ist dies die richtige Vorgehensweise. Geht er diesem aus dem Weg so ist dies natürlich negativ. Werden Konflikte zwar erkannt, aber nicht gelöst ist das als rein beobachtbares aber nicht positives oder negatives Verhalten zu sehen.

Positiv	Negativ	Allgemein
Der Bewerber erkennt Probleme, analysiert diese und findet und entwickelt entsprechende Lösungen und Strategien. Er stellt sich auftretenden Problemen offen gegenüber und sieht die Konfliktvermeidung nicht als vorrangig sondern der Umgang mit diesen.	Er vermeidet Auseinandersetzungen und weist keine Sensibilität auf. Fehler werden sehr oft oder immer bei anderen gesucht.	Konflikte werden angesprochen und nicht „weggeschwiegen“ und aus unterschiedlichen Betrachtungsweisen gesehen.

Die letzten Fragen ergänzen die bereits in den Fragen 26 und 27 getesteten Merkmale der Selbstständigkeit, um die Planungs- und Organisationsfähigkeit. Die effiziente Gestaltung dieser Punkte geht einher mit dem Erfolg des Verkäufers.

### **Bewertungskriterien der Fragen 45 bis 47**

Spricht der Bewerber von einer detaillierten Planung und einem gewünschten Überblick, so ist der Ansatz der Richtige. Werden wesentliche Aspekte übersehen oder ignoriert wirkt sich das automatisch negativ aus und ist auch entsprechend zu bewerten. Eine allgemeine Bewertung der Frage ist auf einen üblichen Ablauf zurückzuführen, wie er in der folgenden Tabelle angeführt ist.

Positiv	Negativ	Allgemein
Eine gründliche Analyse der Ausgangssituation, um einen notwendigen Überblick zu erhalten. Detaillierte Planung mit Zwischenschritten.	Er verschafft sich keinen Überblick und kann die Probleme nicht definieren. Wichtige und wesentliche Aspekte werden übergangen und ignoriert.	Der zeitliche Aspekt wird beachtet. Die Ausgangssituation und die notwendige Vorgehensweise wird definiert. Zwischenschritte werden reflektiert. Lösungen werden in Zusammenarbeit mit anderen erarbeitet - Synergien werden genutzt.

### 3.1.6 Einstellungsgespräche

Mit Hilfe der Auswertung des Fragekatalogs ist es nun möglich die Bewerbungen so weit einzugrenzen, dass die Bewerber zu einem endgültigen Einstellungsgespräch geladen werden können. Der Kreis wurde in unserem Fall auf vier Personen verkürzt, wobei eine davon schon anderweitig eine Stelle angenommen hatte und somit nicht mehr zur Verfügung stand.

In der finalen Runde werden nun neben einem allgemeinen Gesprächsteil drei Aufgaben gestellt, die vom Bewerber zu lösen sind. Damit sollen unterschiedliche Fähigkeiten des Bewerbers getestet werden, die er in der Ausübung der Stelle mitbringen sollte. Bei einer reinen Befragung könnte das Ergebnis dahingehend verfälscht werden, dass der Bewerber zwar angibt entsprechende Kompetenzen zu besitzen, diese aber in Wirklichkeit nicht zutreffend sind. Dieser Fall soll mit den Aufgaben - die zum Teil in Form von Planspielen dargestellt sind, ausgeschlossen werden.

Die Gespräche werden von einer Kommission von mindestens zwei Personen durchgeführt. Diese hat die Aufgabe die Gespräche entsprechend zu begleiten und wesentliche Informationen, die später für die Entscheidungsfindung relevant sind zu dokumentieren.

#### Aufgabe 1

Die erste Aufgabenstellung bezieht sich auf den Bereich der elektronischen Datenverarbeitung (EDV). Es soll der allgemeine Umgang mit dem PC bzw. Notebook sowie Stil, Diktion und die Anwendung von Officeanwendungen überprüft werden. Zum Zeitpunkt der Ausführung der Aufgabe steht dem Bewerber am Computer keine Internetverbindung zur Verfügung. Damit soll ausgeschlossen werden, dass ein fertiger Text einfach kopiert werden kann, oder anderweitige Unterstützungen möglich sind. Der Bewerber wird während der gesamten zur Verfügung stehenden Zeit beobachtet, wobei dies nur indirekt geschieht, um ihn nicht unnötig abzulenken. Dadurch sind Rückschlüsse möglich, wie er mit Zeitdruck umgeht und sich bei der Lösung der Aufgabe verhält.

– **Auftrag**

Verfassen eines Briefes bzw. einer Mitteilung an einen Kunden.

– **Format**

Schriftlich, in digitaler Form

Zu verwendendes Programm: Microsoft Office Word 2007

– **Inhalt**

Der Kunden soll darüber in Kenntnis gesetzt werden, dass es bei seinem bestellten Fahrzeug zu einer werksbedingten Lieferverzögerung von drei Wochen kommt. Dabei soll dieser Umstand in einer Form dargestellt werden, die für den Kunden gut verständlich, aber auch leicht nachvollziehbar ist.

– **Zeit**

Die zur Verfügung stehende Zeit die Aufgabe zu lösen beträgt 12 Minuten.

#### Aufgabe 2

Die zweite Aufgabe geht auf die Bereiche allgemeines Auftreten, Rhetorik, Improvisationsvermögen und der Umgang mit nicht einfach darstellbaren Situationen ein. Der Bewerber soll bewußt in eine Situation versetzt werden, die von ihm verlangt zu improvisieren. Da es auch bei Verkaufsgesprächen vorkommen kann, dass der Verkäufer nicht alle Antworten auf gestellte Fragen parat hat, ist es wichtig eine Weg zu finden, den Kunden nicht anzulügen aber trotzdem eine Erklärung zu liefern, die die Seriosität wagt. Dieses Verhalten soll durch diese Aufgabe zum Vorschein gebracht werden.

- **Auftrag**  
Erklären eines Zubehörteils eines Fahrzeugs von dem der Einsatzort (im oder am Fahrzeug) sowie der Einsatzzweck nicht bekannt ist.
- **Format**  
Mündlich.
- **Inhalt**  
Ein Zubehörteil eines Fahrzeugs, von dem nicht genau bekannt ist wie und wo es zum Einsatz kommt, soll vom Bewerber erklärt werden. Dies soll in einer Art und Weise geschehen, dass die Kommission dennoch von der Richtigkeit der Erklärung überzeugt ist. Eine mögliche richtige Antwort wäre, wenn der Bewerber zugeben würde, dass er nicht genau weiß wozu das Teil eingesetzt wird, aber er eine Vermutung hat und sicherheitshalber einen Kollegen fragen wird.
- **Zeit**  
10 Minuten (5 Minuten für die Vorbereitung und 5 Minuten für die Präsentation)

### Aufgabe 3

Bei der dritten und letzten Aufgabe wird das Verständnis für Nutzfahrzeuge bzw. die damit verbundenen Kriterien, sowie die Möglichkeit der kurzfristigen Informationsaufnahme, aber auch der präsentativen und rethorischen Komponenten hinterfragt werden. Damit soll überprüft werden, in wie weit der Bewerber ein allgemeines Verständnis für Fahrzeuge und den damit im Transportbereich verbundenen Kriterien mitbringt. Auch ist es dann für die Kommission sehr eindeutig, ob der Bewerber das nötige Verkaufstalent, oder die dafür notwendigen Ansätze mitbringt.

- **Auftrag**  
Präsentation des Nutzfahrzeugs Vito Kastenwagen für einen Kunden. Vermittlung der wichtigsten Daten und Informationen, sowie besondere Vorteile und ein Grund, warum gerade das Fahrzeug das Richtige ist. Gleichzeitig soll ein Vorschlag über eine mögliche Finanzierungsform getätigt werden, inkl. der damit verbundenen Vorteile.
- **Format**  
Mündlich.
- **Inhalt**  
Die Kommission stellt dabei einen Firmenkunden dar, der eine Elektronunternehmung besitzt. Diese Unternehmung interessiert sich für einen Vito Kastenwagen und plant in diesem Bereich eine Neuanschaffung. Der Bewerber soll nun innerhalb der Vorbereitungszeit die für den Kunden relevanten Informationen aufbereiten und ihm dann darstellen. Dabei muss sich der Bewerber auch auf zusätzliche Fragen der Kommission einstellen.
- **Zeit**  
10 Minuten Vorbereitungszeit und 5 Minuten Präsentation

Nach dem Ende der Einstellungsgespräche werden die Aufgaben noch einmal mit Hilfe der Dokumentation von der Kommission evaluiert. Mit diesen Resultaten wird anschließend eine verbindliche Entscheidung getroffen. Im Anschluss an diese Entscheidungsfindung werden die Bewerber aus der finalen Runde telefonisch über den Ausgang des Evaluierungsverfahrens verständigt und die weitere Vorgehensweise besprochen.

### 3.1.7 Schulung

Die Planung der Einschulung der neuen Mitarbeiter wird an Hand der einzelnen Phasen des im Kapitel 2.3.8 bzw. 2.3.9 definierten Schulungsprozesses durchgeführt. Diese einzelnen Phasen der Vorgehensweise wird im folgenden Abschnitt erläutert.

#### **Definition des SOLL-Zustandes**

Der zukünftige SOLL-Zustand soll den zu erreichenden Status des neuen Mitarbeiters darstellen. Diese Definition stellt die Basis für die weitere Vorgehensweise dar. Desto genauer diese Phase bearbeitet wird, umso weniger Änderungen sind in den darauffolgenden Abschnitten zu tätigen.

- **Wichtige Ansprechpersonen und Abteilungen**

Um am Beginn die Arbeitsabläufe nicht unnötig zu verlangsamen ist es notwendig die wichtigsten Ansprechpartner im Arbeitsumfeld zu kennen. Dazu gehören neben den Kollegen auch die Personen die in den Zweigbetrieben arbeiten, sowie Partnerfirmen mit den dazugehörigen Standorten. Zu diesem Zweck wurde eine eigene Liste mit den wichtigsten Informationen zusammengestellt.

- **Arbeitsabläufe**

Da der neue Mitarbeiter hauptsächlich in den Abteilungen Verkauf und Auslieferung tätig ist, sollen die dort vorhandenen Abläufe und Prozesse bekannt sein. Diese wurden aus diesem Grund vorab definiert und dem neuen Mitarbeiter nun zur Verfügung gestellt.

- **Produktkenntnisse**

Um Produkte verkaufen und den Kunden entsprechend beraten zu können, ist es besonders wichtig diese zu kennen und zu verinnerlichen. Neben den Fahrzeugen sollen aber auch Dienstleistungen wie Leasing oder Versicherungen sowie Erweiterungs- und Individualisierungsmöglichkeiten betrachtet werden.

- **Softwarekenntnisse**

Neben den üblichen Kenntnissen im Office-Bereich sollen auch die speziellen Programme wie die Hauptdatenbank AS/400, das Fahrzeugkalkulationssystem MBKS, sowie die Applikationen zur Berechnung von Leasingvarianten, Versicherungen oder Fahrzeugbewertungen (EUROTAX)

#### **Analyse des IST-Zustands**

Mit Hilfe der Analyse des IST-Zustands soll der gegenwärtige Wissensstand des Mitarbeiters evaluiert werden. Dies wird einerseits durch kurze Tests, vor Allem aber in persönlichen Gesprächen überprüft.

#### **Vergleich des SOLL- und des IST-Zustands**

Der Vergleich des SOLL- mit dem IST-Zustand ergibt die Basis für die darauffolgenden Abschnitte. Je weiter diese Bereiche auseinanderliegen, desto mehr muss in die nächsten Phasen investiert werden.

## **Ableitung und Konzeptionierung**

Um eine möglichst gute Annäherung der beiden Bereiche zu ermöglichen, gilt es nun geeignete Wege und Maßnahmen dafür zu finden. Neben selbst zu erarbeitendem Wissen soll durch e-Learning und Planspiele eine abwechslungsreiche aber auch effiziente Vermittlung der Informationen erfolgen. Besonders wichtig ist es jedoch die Wissensvermehrung in den täglichen Arbeitsablauf bestmöglich zu integrieren, um die Wertschöpfung für die Unternehmung möglichst hoch zu halten.

## **Ausführung**

Bei der Ausführung handelt es sich nun um den aktiven Abschnitt, in dem die zuvor festgelegten Vorgehensweisen umgesetzt wird. Für die Dauer des Schulungsprozesses wird ein bereits etablierter Mitarbeiter den Neulingen zur Seite gestellt der den gesamten Schulungsvorgang begleitet. Gleichzeitig ist diese Person auch der Ansprechpartner in allen Belangen und ist zuständig für die gesamte Einteilung und Einhaltung der Vorgaben. Um den Überblick nicht zu verlieren wird vorab ein Schulungsplan erstellt, der jedoch je nach Anforderung ständig angepasst werden muss. Da es vorgesehen ist, dass bei einem Ressourcenengpass in den einzelnen Abteilungen die neuen Mitarbeiter gezielt eingesetzt werden, kann es darauf hin zu zeitlichen Veränderungen bzw. Verschiebungen kommen. Dies soll einerseits dem Wertschöpfungsprozess dienen, den zu Schulenden aber auch die Möglichkeit geben Ihr Wissen in der praktischen Umsetzung zu erlangen. Aus diesem Grund ist es auch geplant die neuen Kollegen in den einzelnen Abteilung mitarbeiten zu lassen. So sollen sie in der Auslieferung, Disposition, Neuwagen- und Gebrauchtwagenabteilung aber auch bei den Kollegen in den Verkaufsgebieten tageweise dabei sein, um auch einen Überblick über die einzelnen Gebiete zu bekommen, aber auch die unterschiedlichen Vorgänge kennen zu lernen. Zu Beginn jeden Tages gibt es immer ein kurzes Gespräch in dem die einzelnen zu bearbeitenden Punkte durchbesprochen werden und eine Einteilung stattfindet.

Auch am Ende des Tages gibt es noch einmal eine Besprechung, in der der Tag im Schnelldurchlauf betrachtet, auf Fehler eingegangen und Fragen beantwortet werden. Fragen können und sollen während des gesamten Tages nach Möglichkeit sofort gestellt werden. Ist jedoch eine genauere Betrachtung der Thematik notwendig, oder würde es in der Situation zu viel Zeit in Anspruch nehmen, so kann diese auf die Endbesprechung verschoben werden.

## **Kontrolle**

Durch die Kontrollinstanz wird sichergestellt, dass in den einzelnen Phasen keine Fehler passieren. Mit Hilfe von Checklisten, die die einzelnen zu bearbeitenden bzw. zu erlernenden Gebiete aufzeigen, wird das gewährleistet.

Am Ende der jeweiligen Arbeitswoche wird zusätzlich auch noch eine so genannte Wochenendebesprechung durchgeführt, bei der bereits durchlaufene Lernabschnitte kurz wiederholt werden, um diese einerseits zu festigen, aber auch um erste Anhaltspunkte für den 2. Kreislauf zu erhalten.

Nach Beendigung des ersten Kreislaufs soll nun eine neue Analyse des IST-Zustandes durchgeführt werden. Zu diesem Zweck wird vorzugsweise am Wochenbeginn eine mündliche Befragung mit kleinen Tests durchgeführt. Resultierend aus diesen Ergebnissen und dem wiederkehrenden Vergleich des SOLL- mit dem IST-Zustandes lassen sich die noch zu bearbeitenden Themen festlegen und in den darauffolgenden Phasen wieder definieren.

Durch die Möglichkeit der flexiblen Gestaltung des Schulungsprozesses kann spezieller auf die unterschiedlichen Wissensstände der neuen Mitarbeiter eingegangen werden. Damit ist eine schnellerer und effizienterer Einbindung in die Unternehmung möglich, was gerade in einem Vertriebsprozess einen enormen Vorteil darstellt. Umso schneller ein neuer Mitarbeiter in der Lage ist selbstständig zu arbeiten und Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben, desto schneller kommt es zu einer Wertschöpfung für die Unternehmung.

## **3.2 Marktanalyse**

### **3.2.1 Definition des Untersuchungsgebiets**

Die Untersuchungsgebiete der Markt- bzw. Marketinganalyse beziehen sich zum einen auf die Kundenzufriedenheit und die Produktpräsenz im Verkaufsgebiet. Die Analyse soll sich dabei schwerpunktmäßig auf den Vertrieb von Fahrzeugen bis 3,5 Tonnen konzentrieren, wobei es natürlich zu Streueffekten auf Grund der anderen Produkte und Abteilungen in der Unternehmung kommen kann.

### **3.2.2 Vereinbarung der Untersuchungsziele**

#### **Quantitative Ziele**

- Der zeitlich anberaumte Horizont für die Durchführung der Aktion ist auf zwei Monate begrenzt, wobei drei Wochen für die Planung und fünf Wochen für die aktive Ausführung vorgesehen sind.
- In dem definierten Zeitraum sollen 400 Kunden im Raum Steiermark und südliches Burgenland besucht werden. Dabei sollen die einzelnen Gebietsverkäufer die Kunden vorab auswählen und eine Aufteilung in Bestandskunden (Kartei) und Neukunden mit einer Gewichtung von 70 zu 30 Prozent vornehmen.
- Die Aktion soll mit Hilfe von drei Mitarbeitern und mehreren auf den Kunden abgestimmten Fahrzeugen erfolgen. Da die Fahrzeuganforderung je nach Kundensegment unterschiedlich ist, soll auf diese speziell eingegangen werden, falls ein Kunde eine Besichtigung des Fahrzeugs vor Ort wünscht.

#### **Qualitative Ziele**

- Die beste Voraussetzung für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung sind überdurchschnittlich zufriedene Kunden, gekoppelt mit einer hohen Kundenloyalität. Diese Werte sollen im positiven wie im negativen Sinn sichtbar gemacht werden, um sie in zukünftige Strategien einfließen lassen zu können.
- Nachdem die Kundenzufriedenheit auf den Erwartungen der Kunden basiert, müssen Möglichkeiten geschaffen werden diese abzufragen und wiederum in eine aussagekräftige Form zu bringen.
- Neben der Analyse des Vertriebsprozesses sollen im Zuge der Aktion auch Daten erhoben werden, die auch andere Bereiche der Unternehmung betreffen. So ist es sinnvoll nicht nur die Verkaufsabteilung zu betrachten, sondern auch die anderen Abteilungen, die mitunter auch einen bedeutenden Einfluss auf das zukünftige Kaufverhalten eines Kunden haben.
- Die Aktion und der damit verbundene Prozess sollen in einem Zyklus auf eventuelle Fehler und Verbesserungen ständig überprüft werden, damit die Reaktionszeit möglichst gering gehalten werden kann.
- Durch die Aufteilung von Bestands- und Neukunden soll einerseits das in Kapitel 2.2.6 beschriebene Problem der Miteinbeziehung von unzufriedenen Kunden die bereits bei der Konkurrenz gekauft haben berücksichtigt werden, andererseits natürlich die Möglichkeit geschaffen werden neue Kunden zu lukrieren.

### 3.2.3 Definition des Untersuchungsdesigns

#### Erhebungsverfahren

Auf Grund des Komplexitätsgrades des Projekts kommen sowohl Erhebungsverfahren der Sekundär- als auch der Primärmarktforschung zum Einsatz.

#### Sekundärmarktforschung

Bei den Bestandskunden kommen firmeninterne Karteiblätter als Datenquelle zum Einsatz, in denen bereits eine Kategorisierung sowie Aufzeichnungen über Kaufabschlüsse und Kontaktdaten vermerkt sind (Vgl. Anhang E). Diese werden bei der Planung bereits berücksichtigt.

#### Primärmarktforschung

Bevorzugt soll die persönliche Befragung (face-to-face) zum Einsatz kommen, jedoch werden die Mitarbeiter angehalten auch die zweite Methode der Primärmarktforschung - die Beobachtung zum Einsatz zu bringen. Sollte der Kunde vor Ort nicht angetroffen werden, soll auf die telefonische Befragung zurückgegriffen werden, wobei dies extra vermerkt werden muss. Bei der Beobachtung sollen Daten generiert werden, die entweder durch den Kunden nicht beantwortet werden oder sich zusätzlich im Zuge der Durchführung ergeben.

### 3.2.4 Entwicklung der Messinstrumente und Messverfahren

Die Entwicklung der Messinstrumente erfolgt mit Hilfe der Beantwortung von vorab definierten Multi-Item-Fragen (Vgl. Kapitel 2.1.2.4). Diese Antworten dienen dann als Basis für die Ausarbeitung des für die Kundenbefragung benötigten Fragebogens.

- **Frage 1: Was möchten wir mit der Befragung erreichen (Vgl. Kapitel 2.1.2.4)?**  
Wir möchten möglichst viele Informationen über den Kunden und die Kundenbeziehung erhalten.
- **Frage 2: Welcher Inhalt soll abgefragt werden (Vgl. Kapitel 2.1.2.4)?**  
Es soll die Kundenzufriedenheit im Bezug auf die Aktion „Transporter vor Ort“, das Produkt selbst, die Dienstleistungsqualität in den Werkstätten, sowie beim Verkaufsvorgang abgefragt werden. Auch der Bekanntheitsgrad des Produkts, der Marke und der Unternehmung soll in diesem Zusammenhang sichtbar gemacht werden. Neben diesen Hauptinformationen sollen noch zusätzliche Informationen generiert werden, die für einen zukünftigen Verkaufsprozess bzw. eine bessere Kundenbetreuung hilfreich sind.
- **Frage 3: Wie können die Fragen bestmöglich gestellt werden (Vgl. Kapitel 2.1.2.4)?**  
Die Herausforderung besteht nun darin die Informationsvielfalt auf ein Maß zu reduzieren, die einerseits den Besuchsprozess nicht beeinflusst, andererseits aber die Aussagekraft der Analyse nicht beeinträchtigt. So sollen die Fragen möglichst kurz und prägnant, aber für den Kunden trotzdem leicht verständlich formuliert werden.

#### Angewandte Messverfahren und Messinstrumente

Für die Bewertung der Kundenzufriedenheit wird auf die subjektiven, merkmalsorientierten Messverfahren zugegriffen. Um die Bedeutung der einzelnen Fragen und deren Wichtigkeit aufzuzeigen, werden zusätzlich multiattribute Verfahren verwendet, deren Bezug dann auch die eingesetzten bipolaren Ordinalskalen erklären. Objektive Messverfahren kommen bei Ausarbeitung der passiven Kriterien zum Einsatz, denen die eindimensionale dichotomisierte Skalen zulassen.



Bei der Messung des Bekanntheitsgrades werden in Anlehnung an die Bekanntheitspyramide ein-dimensionale Messverfahren mit einer bipolaren Ordinalskala verwendet. (Vgl. Kapitel 2.1.2.4 / Skalierung)

### 3.2.4.1 Operationalisierung

Die Auswahl der Indikatoren basiert auf den damit verbundenen Analysen, die in aktive und passive wie folgt unterteilt werden.

#### Aktive Kriterien

Diese können ausschließlich durch die Interaktion mit dem Kunden direkt entstehen, etwa durch die Beantwortung der im Fragebogen (Vgl. Abb. 14) definierten Fragen.

- **Bekanntheit des Produkts**

Nicht nur das optische Erscheinungsbild, sondern auch der Name des Produkts sind hier zu unterscheiden.

- **Bekanntheit der Marke**

Sind auch anderer Produkte der Marke bekannt, bzw. hat sich der Kunde schon mit der Marke beschäftigt?

- **Bekanntheit der Unternehmung**

Neben dieser ist es auch von Bedeutung in welchem Zusammenhang der Kunde die Firma kennt. Es ist zwischen den einzelnen Filialen und der Konzernmutter zu unterscheiden.

#### Passive Kriterien

Diese ergeben sich aus kausalen Zusammenhängen und Beobachtungen der Mitarbeiter vor Ort. Diese werden nicht ausschließlich durch den Fragenkatalog lukriert, können aber im Zuge des Gesprächs und durch Seiteneffekte bei den Fragen entstehen.

- **Bestandskunde oder Neukunde?**

Diese Unterscheidung ist vor Allem im Bereich des CRM von enormer Wichtigkeit, da eine Kundenzufriedenheit bzw. eine Produktpräsenz auch bei Neukunden gemessen werden kann.

- **A-, B-, C-Kunde**

Die Unterteilung in A, B und C Kunden ist ein essentielles Kriterium der Analyse. Von dieser Einstufung ist es abhängig wie die Kunden in Zukunft betrachtet wird. Um diese Aussage nicht falsch zu interpretieren ist es notwendig die einzelnen Kategorien näher zu definieren.

#### A-Kunde

Kunden die dieser Kategorie angehören sind so genannte Stammkunden. Die Kundenbeziehung ist auf einem sehr hohen fast schon partnerschaftlichem Niveau. Es werden in regelmäßigen Abständen mehrere Produkte gekauft bzw. Leistungen in Anspruch genommen. Da man mit dieser Kundenkategorie in der Regel geschäftsbedingt öfter in Kontakt tritt, ist ein Kundenbesuchsintervall von zwei bis vier Mal pro Jahr vorgesehen. Auch ist es in diesem Bereich selbstverständlich, dass man zum Jahresende vorstellig wird und sich für das abgelaufene Jahr bedankt, sowie bei Veranstaltungen wie Fahrzeugpräsentationen o.ä. eine persönliche Einladung ausspricht.

### **B-Kunde**

In diesem Bereich handelt es sich um Kunden die zur Zeit eines oder mehrere Produkte besitzen und wo ein Tausch oder eine Änderung des Bedarfes eintreten kann. Für diese Gruppe ist ein einmaliger Kundenbesuchsintervall pro Jahr vorgesehen, der jedoch zwingend eingehalten werden muss.

### **C-Kunde**

Diese Kategorie beinhaltet Kunden die sich schon einmal für ein Produkt interessiert haben, somit potentielle Neukunden sind. Es können aber auch Kunden aus der Kategorie B in diese gewechselt werden, wenn zum Beispiel schon längere Zeit kein Produkt mehr gekauft wurde und auch die Aussicht dafür sehr gering ist. Auch zur Konkurrenz abgewanderte Kunden fallen in diese Kategorie. Üblicherweise wird vom Kundenbetreuer ein Beobachtungszeitraum für diese Kunden festgelegt, in dem er durch Mailing und das Telefonmarketing weiter informiert, aber auch evaluiert wird. Nach Ablauf des Zeitraums wird entschieden, ob der Kunde aus der Kartei entfernt oder beibehalten wird.

#### – **Welcher Mitarbeiter war vor Ort?**

Dem Kunden soll es möglich sein bei eventuellen Rückfragen gleich direkt mit dem richtigen Ansprechpartner verbunden zu werden. Durch ein bereits getätigtes persönliches Gespräch wurde schon eine Beziehung aufgebaut, die dann auch genutzt werden soll. Dies ist vor Allem im Bereich der Neukunden ein wesentliches Kriterium. Zusätzlich soll die Möglichkeit geschaffen werden, bei negativer Resonanz ein aktives Beschwerdemanagement durchzuführen und dies gezielt mit dem Mitarbeiter zu erarbeiten.

#### – **Wurde der Kunde angetroffen?**

Um eine Aussage über den Erfolg der Aktion treffen zu können, stellt die Evaluierung der Erreichung der Kunden ein probates Mittel dar. Hier wurde aber auch die telefonische Erreichung berücksichtigt, falls der Kunde vor Ort nicht angetroffen wurde.

#### – **Besuchstag**

Dieser Tag wird im System hinterlegt um einerseits bei bestehenden Kunden einen Besuchsintervall zu ermöglichen, und bei Neukunden zusätzlich den erstmaligen Kontakt festzuhalten.

#### – **Uhrzeit**

Der Uhrzeit kommt eine wesentliche Bedeutung bei der zukünftigen Terminplanung zu, da abhängig von Öffnungszeiten oder Mittagspausen Leerläufe oder Fehlbesuche vermieden und somit die Effizienz gesteigert werden kann. Diese wird gleich am Kundendatenblatt (Vgl. Anhang E) vermerkt.

#### – **Daten und Ansprechpartner**

Da die Daten wie die Anschrift, der richtige Ansprechpartner etc. immer am aktuellsten Stand zu halten sind, ist es sinnvoll diese gleich vor Ort zu kontrollieren um eine zukünftige Kontaktaufnahme zum Kunden zu erleichtern und eventuelle Unzulänglichkeiten in der Kartei zu entfernen. Auch bei Neukunden ist es wichtig die Daten genau zu erheben, da diese den zukünftigen Verkaufsprozess zusätzlich erleichtern können.

#### – **Wurde ein Prospekt hinterlassen?**

Diese Informationen sind für die Marketingabteilung von Bedeutung. Einerseits können resultierend aus der Anzahl der ausgehändigten Prospekte Rückschlüsse auf Verkaufszahlen geschlossen werden, andererseits wurden in einigen besuchten Bereichen schon die gleichen Prospekte ausgesandt, womit man die Effizienz von Postwurfsendungen evaluieren kann.

– **Zusätzliche Informationen**

Wenn man beim Kunden persönlich vor Ort ist, kann man durch Beobachtung sehr viele nützliche Informationen generieren. Handelt es sich um einen Firmenkunden so kann die Größe der Unternehmung und in weitere Folge des Fuhrparks abgeschätzt werden. Besitzt der Kunde Produkte der Konkurrenz, so ist es für eventuelle Verkaufsgespräche durchaus hilfreich wenn diese näher spezifiziert werden können. Damit kann eine Erwartungshaltung des Kunden hinsichtlich des Produkts und der Leistungen angenommen werden.

**Auswahl der Kunden**

Die Auswahl der Kunden erfolgt nicht zufallsorientiert, sondern verfolgt die Struktur eines typischen Auswahlverfahrens. Es werden neben Bestandskunden auch potentielle Neukunden ausgewählt, wobei die Auswahl der Kunden dem jeweiligen Gebietsverkäufer obliegt.

**3.2.4.2 Skalierung**

Bei der Skalierung muss man zwischen der Abfrage des Bekanntheitsgrades (Vgl. Abb. 14) und der Kundenzufriedenheit (Vgl. Abb. 15) unterscheiden. Die Bewertung des Bekanntheitsgrades bzw. der Produktpräsenz wird in Anlehnung an die Bekanntheitspyramide wie folgt durchgeführt:

– **0: keine Angabe oder Aussage**

Um bei der Auswertung der Daten keine Verfälschung des Ergebnisses zu erzielen, muss eine neutrale Marke vorhanden sein, die bei Nichtaussage oder auch Nichterreichung des Kunden verwendet werden kann.

– **1: Unbekanntheit**

Dem Kunden sind die abgefragten Punkte nicht bekannt und er kann sich auch nicht erinnern.

– **2: Passive Bekanntheit**

Der Kunde kann sich mit Unterstützung erinnern, oder teilweise erinnern.

– **3: Aktive Bekanntheit**

Der Kunde erinnert sich ohne Unterstützung und kann die Frage bestmöglich beantworten.

Für die Skalierung der Kundenzufriedenheit wurde das System nach kurzer Testphase auf das Schulnotensystem festgelegt. Zusätzlich wurde jedoch eine Erweiterung eingebunden, um auch die neutralen Fälle miteinbeziehen zu können. Dieses System hat den Vorteil, dass man bei der Kundenbefragung nicht zu viel Zeit mit der Erklärung des Vorgangs vergeudet, da dieses weitläufig bekannt ist. Auch lenkt man mit einem zu langen Einführungsvorgang in die Befragung zu sehr von den eigentlichen Fragen ab, was sich negativ auf das Ergebnis auswirken könnte. (Vgl. Kapitel 2.1.2.4 / Skalierung) Die für das Kundenzufriedenheitsportfolio notwendige Gewichtung wurde ebenfalls in fünf bzw. sechs Schritte unterteilt. Wobei hier fünf die höchste und eins die geringste Wichtigkeit darstellt. Mit Null werden wieder die Fälle behandelt, bei denen keine Aussage getroffen werden kann, bzw. kein Wert vorhanden ist.

**Skalierung der Kundenzufriedenheit am Beispiel der Frage zur Produktzufriedenheit (Vgl. Abb. 15)**

**Wie zufrieden sind Sie mit dem Produkt?**

– **0: keine Angabe oder Aussage**

Der Kunde hat keine Aussage oder Angabe zum Produkt gemacht, war nicht erreichbar oder besitzt kein Produkt (Neukunde).

- **5: sehr unzufrieden**  
Schlechtester einzutretender Fall. Der Kunde ist mit dem Produkt sehr unzufrieden. Dieser großen Unzufriedenheit muss ein Vorfall vorangegangen sein, den es nun gilt gleich vor Ort zu analysieren und gegebenenfalls an entsprechende Stellen weiterzuleiten (Beschwerdemanagement), um einen sofortigen Gegensteuerungsmechanismus zu aktivieren.
- **4: unzufrieden**  
Auch dieser Fall bedarf der gleichen Handhabung wie in der letzten Position. Oftmals sind auch nur geringe Mängel oder Vorkommnisse Auslöser dafür, dass Unzufriedenheit erreicht wird, jedoch gilt es gerade diese vollständig zu analysieren und gegenzusteuern.
- **3: passt genau**  
Diese Antwort ist die goldene Mitte und wird auch aus diesem Grund gerne als Platzhalter verwendet, wenn der Kunde sich nicht sicher ist, welche Antwort er geben soll. Deshalb gilt es bei dieser Antwort speziell aufzupassen, ob die Aussage auch entsprechend ist. Vielleicht kann im Gespräch auch erörtert werden, warum die Stufen zwei und eins nicht erreicht werden konnten.
- **2: zufrieden**  
Eine gute Basis, die es gilt beizubehalten oder wenn möglich zu verbessern.
- **1: sehr zufrieden**  
Das angestrebte Ziel. Die höchstmögliche Stufe der Zufriedenheit. Man sollte aber herausfinden wie es dazu gekommen ist, um diese Informationen eventuell auch auf andere Kunden übertragen zu können.

### 3.2.4.3 Ausarbeitung und Gestaltung der Fragebögen

Die Ausarbeitung und Gestaltung der Fragebögen (Vgl. Abb. 14 und Abb. 15) wurde unter Einbeziehung der Vertriebsmitarbeiter getätigt, um eine bestmögliche Formulierung der Fragen zu gewährleisten.

Eine physische Trennung zwischen dem Bekanntheitsgrad (Vgl. Abb. 14) und der Kundenzufriedenheit (Vgl. Abb 15) soll die Abwicklung erleichtern und für einen besseren Überblick sorgen.

Prinzipiell ist für jeden Kunden ein eigener Fragebogen vorgesehen, auf dem neben dem Kundennamen (für Neukunden) oder der Kundennummer (für Bestandskunden) auch das Datum eingetragen werden soll. Die in den Kapiteln Operationalisierung (3.2.4.1) und Skalierung (3.2.4.2) definierten Kriterien werden für die Erstellung der Fragen herangezogen.

Auf den Bögen befindet sich zusätzlicher Platz für weitere Anmerkungen bzw. Informationen um den Kundenkontakt entsprechend dokumentieren zu können. Ist es für den Mitarbeiter von der Abwicklung einfacher, so kann er die Notizen auch direkt am Kundenkarteiblatt (Vgl. Anhang E) niederschreiben.

**Frage zum Produkt - Bekanntheitsgrad****Frage 1: Kennen Sie diesen Mercedes-Benz Transporter?**

0 → keine Angabe oder Aussage

1 → **Unbekanntheit**

Der Kunden kennt das Produkt nicht, kennt auch keinen anderen Transporter von Mercedes Benz

2 → **Passive Bekanntheit**

Der Kunde kennt das Fahrzeug (vom sehen) weiß aber den Namen nicht

3 → **Aktive Bekanntheit**

Der Kunde erkennt das Fahrzeug und weiß auch den Namen

---

**Frage zu Marke - Bekanntheitsgrad****Frage 2: Kennen Sie andere Fahrzeuge von Mercedes-Benz?**

0 → keine Angabe oder Aussage

1 → **Unbekanntheit**

Es sind keine Fahrzeuge bekannt

2 → **Passive Bekanntheit**

Der Kunde kennt die Fahrzeuge vom Sehen, kann Sie aber nicht zuordnen und weiß die Namen nicht oder nur teilweise

3 → **Aktive Bekanntheit**

Der Kunde kennt andere Fahrzeuge, kennt Klasseneinteilungen und Bezeichnungen

---

**Fragen zur Unternehmung - Bekanntheitsgrad****Frage 3: Kennen Sie die PAPPAS Gruppe?**

0 → keine Angabe oder Aussage

1 → **Unbekanntheit**

Der Kunde kennt die Gruppe nicht und kann sie auch nicht zuordnen.

2 → **Passive Bekanntheit**

Der Kunde hat schon davon gehört, kennt sie teilweise, aber ist sich nicht sicher, oder teilt sie falsch zu

3 → **Aktive Bekanntheit**

Der Kunde kennt die Gruppe und auch deren Arbeitsumfeld bzw. Filialen

Kunde \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_ Uhrzeit \_\_\_\_\_

Zusätzliche Anmerkungen \_\_\_\_\_

*Abbildung 14: Fragebogen für die Bekanntheitsgrade*

## Fragen zur Aktion / Allgemeine Resonanz - Kundenzufriedenheit

**Frage 1: Wie finden Sie die Transporter vor Ort Aktion?**

- 0 → keine Angabe oder Aussage
  - 5 → furchtbar, unpassend
  - 4 → nicht gut
  - 3 → ausreichend / okay
  - 2 → gut
  - 1 → sehr gut, super Aktion
- 

## Frage zum Produkt - Kundenzufriedenheit

**Frage 2: Wie zufrieden sind Sie mit dem Produkt?**

- 0 → keine Angabe oder Aussage, hat kein Produkt der Marke
  - 5 → sehr unzufrieden
  - 4 → unzufrieden
  - 3 → soweit zufrieden, mit eventuell kleineren Schwierigkeiten
  - 2 → zufrieden
  - 1 → sehr/äußerst zufrieden
- 

## Fragen zur Unternehmung - Kundenzufriedenheit

**Frage 3: Wie zufrieden sind Sie mit der Werkstätte/Dienstleistungen?**

- 0 → keine Angabe oder Aussage, hat kein Produkt der Marke
  - 5 → sehr unzufrieden
  - 4 → unzufrieden
  - 3 → passt genau
  - 2 → zufrieden
  - 1 → sehr/äußerst zufrieden
- 

**Frage 4: Wie zufrieden sind Sie mit dem Verkauf?**

- 0 → keine Angabe oder Aussage
- 5 → sehr unzufrieden
- 4 → unzufrieden
- 3 → passt genau
- 2 → zufrieden
- 1 → sehr/äußerst zufrieden

Kunde \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_ Uhrzeit \_\_\_\_\_

Zusätzliche Anmerkungen \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_*Abbildung 15: Fragebogen für die Kundenzufriedenheit*

### 3.2.5 Generierung der Daten

In diesem Projekt ist es hauptsächlich vorgesehen eine face to face Befragung - also eine direkte Befragung durchzuführen. In Sonderfällen kann es auch zu einer telefonischen Befragung kommen, falls der Kunde vor Ort nicht anzutreffen, jedoch telefonisch erreichbar ist. Hier ist die Fragestellung entsprechend anzupassen, bzw. abzukürzen.

Um die Generierung der Daten vor Ort möglichst effizient zu gestalten, aber auch um die Qualität der Befragung und Aktion zu gewährleisten wird ein so genannter Leitfaden für die Kundengespräche verwendet. Damit soll auch sichergestellt werden, dass alle Fragen bestmöglich beantwortet werden, um zu einer aussagekräftigen Bewertung zu gelangen (Vgl. Anhang D).

#### Daten für die Produktpräsenz

Die aus dem Fragebogen resultierenden Antworten werden nun in die zugehörige Liste eingepflegt. Dies geschieht für jeden Kunden separat und händisch und wird von einer zweiten Person zusätzlich kontrolliert, um hier etwaige Fehler zu minimieren oder gar ausschließen zu können.

Als Eingangswerte für die jeweiligen Auswertungen und Diagramme dienen beim Bekanntheitsgrad die im Kapitel Skalierung (3.2.6) definierten Bekanntheitsgrade und die dazugehörigen Werte der Häufigkeit.

#### Daten für die Kundenzufriedenheit

Um die Kundenzufriedenheit analysieren zu können wurden vier Fragen generiert:

- Die erste Frage bezieht sich, wie schon vorher kurz erläutert, auf die allgemeine Resonanz der „Transporter vor Ort“ Aktion und soll die Akzeptanz der Kunden widerspiegeln. Um die Daten für das Kundenzufriedenheitsportfolio entsprechende auswerten zu können, ist es notwendig für jede Frage ein Gewichtung nach der Wichtigkeit festzulegen. Hier gilt es jedoch zwischen Neu- und Bestandskunden zu unterscheiden, da diese einen anderen Bezug dazu haben.
- Bei der zweiten Frage wird die Produktzufriedenheit abgefragt. Dies bezieht sich primär auf die Bestandskunden, kann aber auch Neukunden betreffen die ein Produkt der Marke besitzen.
- Frage drei soll die Zufriedenheit der Dienstleistung im Werkstättenbereich analysieren und kann wiederum sowohl Bestands- auch als Neukunden betreffen.
- Die vierte und letzte Frage betrifft die Kundenzufriedenheit des Verkaufsablaufs und der Beratung. Hier sind hauptsächlich die Bestandskunden betroffen.

Die Gewichtung wird bei den Fragen individuell vergeben, wobei hier der Mitarbeiter den Kunden diesbezüglich befragen oder sofern das nicht möglich ist eine passende Abschätzung treffen muss. Sollte dies nicht möglich sein, oder eine Zuordnung der Gewichtung nicht durchgeführt werden können, so ist die Frage mit Null zu bewerten, was die Neutralstellung darstellt und damit nicht in die Bewertung einfließt. Hier spielt die Vorbereitung der Mitarbeiter im Bezug auf das Bewertungssystem eine wesentliche Rolle, da sonst die Qualität der Analyse nicht gewährleistet werden kann.

Die Eingangswerte für die Kundenzufriedenheit der einzelnen Bereiche stellen sich wie folgt zusammen:

- Die erste Ebene (x-Achse) bezeichnet die Kundenzufriedenheit, wobei im Diagramm rechts die höchste und links die niedrigste Zufriedenheit herrscht.
- In der zweiten Ebene (y-Achse) wird die Gewichtung der zugehörigen Kundenzufriedenheit eingetragen, wobei diese von oben nach unten abfällt.
- Ebene drei (z-Achse) bezeichnet die Anzahl, wie oft die einzelnen Kombinationen auftreten.

### **3.3 Analyse und Auswertung der Kundenbefragung**

Die gewonnenen Informationen werden für die Auswertung in eine Excel Tabelle eingepflegt, um die entsprechenden Daten, Werte und Diagramme generieren zu können.

Der Durchsatz beschreibt den prozentuellen Anteil der positiven Rückmeldungen auf die gestellten Fragen. Sprich der Anteil der nicht mit Null (neutral) bewertet wird. Dieser wird auch für die weiteren Berechnungen und Werte als Basis herangezogen.

#### **3.3.1 Bekanntheitsgrad**

Um eine eindeutige Aussage der Analyse zu erhalten ist es notwendig eine Aufteilung der Kundengruppen durchzuführen. So sollen zuerst alle Kunden gemeinsam, dann die Bestands- und anschließend die Neukunden gesondert betrachtet werden.

Die aus der Auswertung resultierende Verbesserungsmaßnahmen werden anschließend unter im nächsten Kapitel (3.3.2) erläutert.



### 3.3.1.1 Produktbekanntheit

Wie schon im Kapitel 3.2.5 und 3.2.6 definiert, wird bei der Produktbekanntheit der Bekanntheitsgrad des Produktes abgefragt. Beim Besuch vor Ort soll der Kunde das Produkt erkennen. Als Unterstützung für die passive Bekanntheit dient das entsprechende Präsentationsfahrzeug vor Ort.

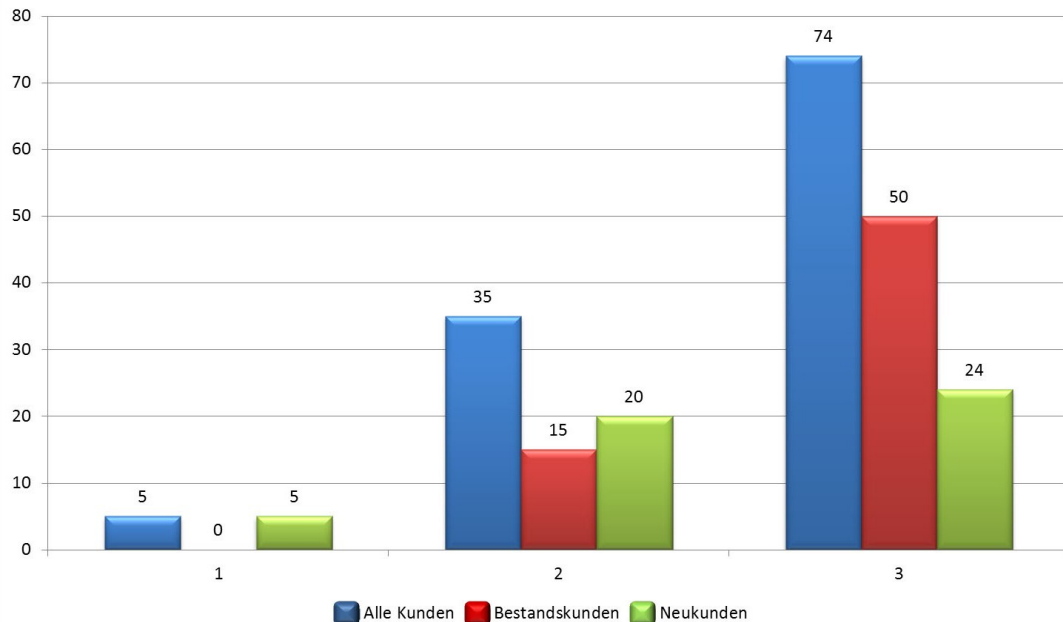


Abbildung 16: Die Produktbekanntheit

Alle Kunden	Bestandskunden	Neukunden
Durchsatz 40%	Durchsatz: 39%	Durchsatz: 41%
1: Unbekanntheit: 4%	1: Unbekanntheit: 0%	1: Unbekanntheit: 10%
2: Passive Bekanntheit: 31%	2: Passive Bekanntheit: 23%	2: Passive Bekanntheit: 41%
3: Aktive Bekanntheit: 65%	3: Aktive Bekanntheit: 77%	3: Aktive Bekanntheit: 49%

Die Unbekanntheit bei Bestandskunden hat den vorgesehenen Wert von 0 Prozent. Wird dieser Wert nicht erreicht, müssen die Bewertungen einzeln noch einmal überprüft werden. Bei dieser Kundengruppe kann und muss man davon ausgehen, dass das Produkt bekannt ist, ansonsten liegt ein Fehler bei der Befragung, Dokumentation oder Auswertung vor.

Die passive Bekanntheit der Bestandskunden ist auf einem annehmbaren Niveau, wobei hier Streueffekte entstehen können, wenn bei der Befragung nicht der definierte Ansprechpartner erreicht wird.

Um bei den Neukunden bessere Werte zu erhalten muss noch mehr in die Werbung und den Informationsfluss investiert werden, wobei die Unbekanntheit mit 10 Prozent noch akzeptabel ist. Die passive und aktive Bekanntheit bei Neukunden liegt fast gleichauf, was bedingt durch den geringen Durchsatz jedoch auch nicht die notwendigen Hinweise liefert.

### 3.3.1.2 Markenbekanntheit

Die Abfrage des Bekanntheitsgrads der Marke bezieht sich darauf, ob der Kunden andere Produkte der Marke kennt. Eine visuelle Unterstützung für die passive Bekanntheit ist in diesem Fall nicht möglich.

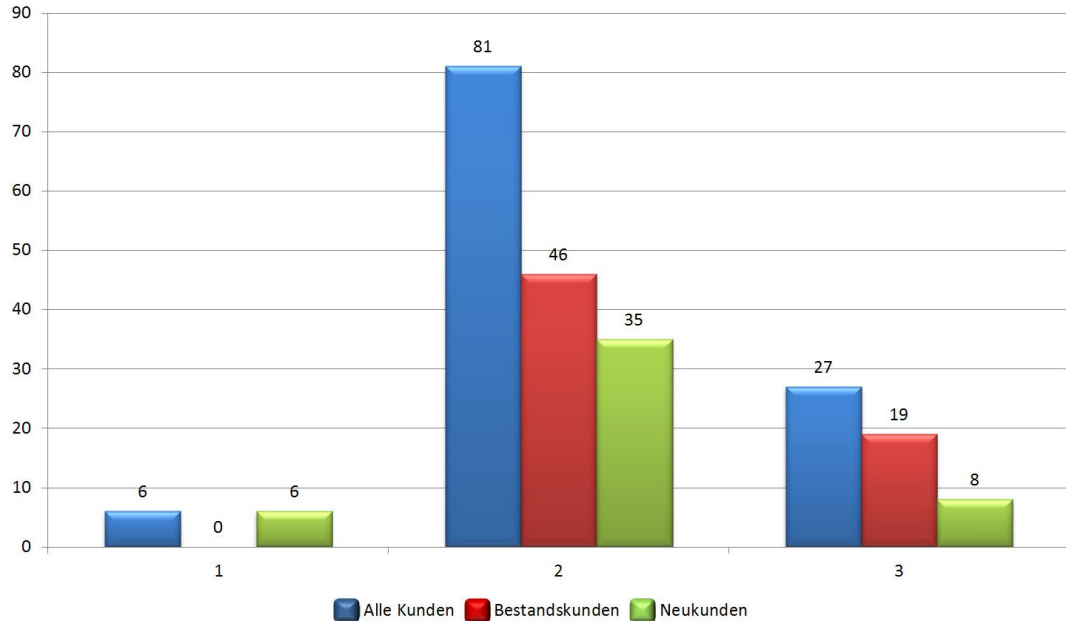


Abbildung 17: Die Markenbekanntheit

Alle Kunden	Bestandskunden	Neukunden
Durchsatz 40%	Durchsatz: 39%	Durchsatz: 41%
1: Unbekanntheit: 5%	1: Unbekanntheit: 0%	1: Unbekanntheit: 12%
2: Passive Bekanntheit: 71%	2: Passive Bekanntheit: 71%	2: Passive Bekanntheit: 71%
3: Aktive Bekanntheit: 24%	3: Aktive Bekanntheit: 29%	3: Aktive Bekanntheit: 16%

Die Markenbekanntheit bei den Bestandskunden erzielt wieder den angestrebten Wert von 0 Prozent. Von den Neukunden kennen 12 Prozent keine anderen Produkte der Marke. Hier herrscht trotz des geringen prozentuellen Anteils Handlungsbedarf, da den Kunden das Produktspektrum bekannt sein sollte. Es hat sich jedoch gezeigt, dass diese Fragen auch gerne bewußt abgeblockt werden, um die Befragung möglichst schnell zu einem Ende zu bringen. Auch der geringe Durchsatz macht es schwer hier die nötigen Strategien ableiten zu können.

### 3.3.1.3 Unternehmungsbekanntheit

Die Unternehmungsbekanntheit spiegelt den Bekanntheitsgrad wider, den die Unternehmung im jeweiligen Verkaufsgebiet besitzt. Dabei ist eine genaue Formulierung bzw. Erklärung der Fragestellung notwendig, um entsprechende Aussagen und Werte der Kunden zu erhalten.

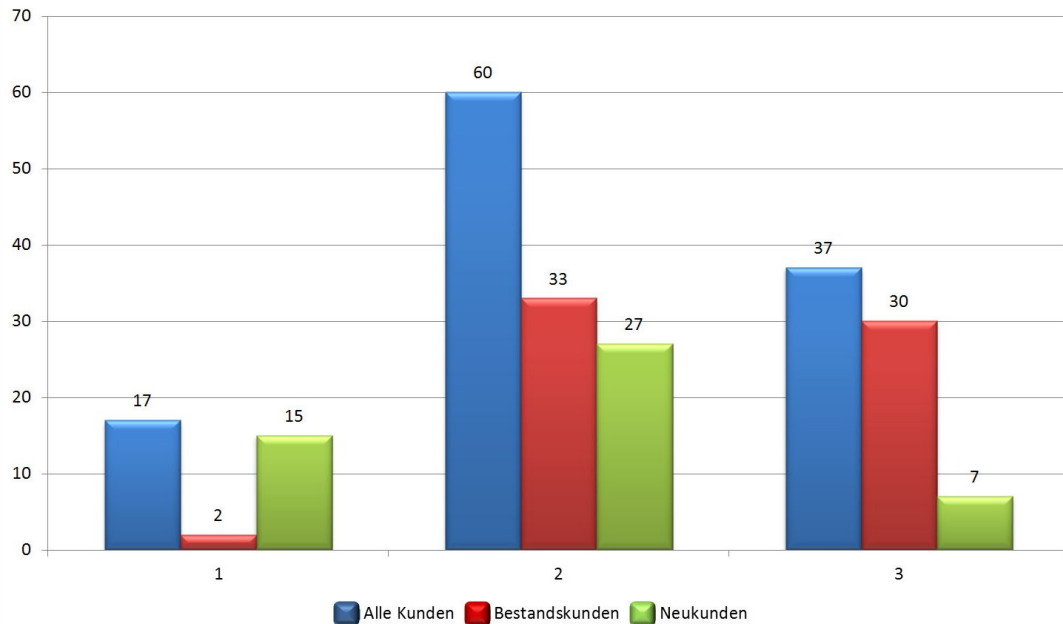


Abbildung 18: Die Unternehmungsbekanntheit

Alle Kunden	Bestandskunden	Neukunden
Durchsatz 40%	Durchsatz: 39%	Durchsatz: 41%
1: Unbekanntheit: 15%	1: Unbekanntheit: 3%	1: Unbekanntheit: 31%
2: Passive Bekanntheit: 53%	2: Passive Bekanntheit: 51%	2: Passive Bekanntheit: 55%
3: Aktive Bekanntheit: 32%	3: Aktive Bekanntheit: 46%	3: Aktive Bekanntheit: 14%

Die Unternehmungsbekanntheit bei Bestandskunden weist doch erschreckende Werte auf. Die Unbekanntheit könnte man noch auf die durch die Erreichung bedingten Streueffekte abwälzen, bei der passiven und aktiven Bekanntheit ist die Sachlage jedoch eindeutig. Hier gilt es dringend Maßnahmen zu ergreifen, um diese Situation zu entschärfen.

Im Neukundenbereich ist die Situation noch gravierender. Ausgehend von der Tatsache, dass die Pappas Gruppe mit ca. 2.800 Mitarbeitern zu den größten Automobilvertriebsunternehmen in Österreich gehört, lassen die Messergebnisse doch zu wünschen übrig. Eine aktive Bekanntheit von nur 14 Prozent und eine Unbekanntheit von 31 Prozent zeigen hier Schwachstellen in der Kommunikation auf, denen es gilt besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

### **3.3.2 Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen für die Bekanntheitsgrade**

Resultierend aus der Auswertung der Bekanntheitsgrade bzw. Produktpräsenz ist es nun möglich Gegensteuerungsmechanismen zu entwickeln, die einen negativen Trend frühestmöglich abblocken oder zumindest entgegenwirken sollen.

#### **3.3.2.1 Verbesserungsmaßnahmen für die Produktbekanntheit**

Die Produktbekanntheit befindet sich bereits auf einem annehmbaren Niveau sowohl im Bereich der Bestandskunden als auch bei den Neukunden. Mit gezielten Marketingaktionen und einer breiteren Produktpräsenz sollte es möglich sein, diese Werte noch weiter zu steigern. Die Aktionen vor Ort können hier vorrangig zum Einsatz kommen, da die Vergangenheit gezeigt hat, dass Werbung im Bereich der Printmedien einen wesentlich geringeren Durchsatz aufweist.

#### **3.3.2.2 Verbesserungsmaßnahmen für die Markenbekanntheit**

Um die Markenbekanntheit steigern zu können, ist es von wesentlicher Bedeutung die Interessen der Kunden besser zu kennen. So werden viele Firmenkunden die sich für einen Transporter interessieren oder bereits besitzen ausschließlich mit Informationen aus diesem Fahrzeugsegment bedient. Jedoch besitzen diese Kunden natürlich auch Privatfahrzeuge. Nun gilt es deren Interesse auch in das PKW Produktportfolio zu lenken. Um hier Fehlinvestitionen zu minimieren, sollten diese Informationen bei „vor Ort Aktionen“ erörtert werden. Dies kann durch Beobachtung aber auch durch gezielte Nachfrage geschehen.

Um die Produktpalette dem Kunden näher zu bringen, ist es auch von Vorteil Prospektmaterial von z.B. neu vorgestellten Fahrzeugen mitzuführen, um dieses gleich dem Interessenten aushändigen zu können.

#### **3.3.2.3 Verbesserungsmaßnahmen für die Unternehmungskennbarkeit**

Die Problematik der fehlenden Unternehmungskennbarkeit rührt aus der Vergangenheit bzw. aus den noch heute resultierenden Strukturen. Gerade in der Steiermark sind die Unternehmen der seit 1964 zur Pappas Gruppe gehörenden Konrad Wittwar Ges.m.b.H. mit den Filialen in Graz, Zettling, Niklasdorf, Fohnsdorf und Weißenbach eigene Tochterunternehmungen. Der Name ist erhalten geblieben und somit ist die Konzernzugehörigkeit für viele Kunden nicht, oder wie die Ergebnisse zeigen nur unzulänglich bekannt. Auch wenn der offizielle Wortlaut „Konrad Wittwar Ges.m.b.H. ein Unternehmen der Pappas Gruppe“ lautet, ist dieser Umstand noch nicht zu allen Kundenschichten durchgedrungen.

Nun kann man natürlich das unzureichende Ergebnis auf eine nicht sinngemäße Fragestellung abschieben, jedoch muss man davon ausgehen, dass die Kommunikation in diesem Bereich verbesserungswürdig ist. Auch ist es für den Kunden von nicht unwesentlicher Bedeutung wenn er weiß, dass er bei einer Unternehmung kauft oder von dieser betreut wird, die zu den größten dieser Art in Österreich gehört. Gerade in unsicheren Zeiten gibt das dem Kunden zusätzliche Sicherheit.

Eine Vereinheitlichung der Namensgebung im österreichischen Raum würde hier zu einer enormen Verbesserung führen, die Marke Pappas zusätzlich stärken und dem Kunden gegenüber einheitlicher und transparenter erscheinen.

### 3.3.3 Kundenzufriedenheit

Im folgenden Kapitel werden die anhand des Fragebogens erhaltenen Meßwerte für die Kundenzufriedenheit ausgewertet. Diese Werte wurden zuvor in eine Excel Tabelle eingetragen und die entsprechenden Werte mittels üblicher Berechnungsverfahren generiert. Um die Ergebnisse entsprechend darstellen zu können, werden diese in ein Kundenzufriedenheitsportfolio eingetragen (Vgl. Kapitel 2.2.7 sowie Abb. 6).

#### 3.3.3.1 Kundenzufriedenheitsportfolio

Aus den gewonnenen Daten der Excel Tabelle werden nun die einzelnen Portfolios generiert, anschließend entsprechend analysiert und ausgewertet. Da eine Portfolioanalyse in Excel maximal 255 Zeilen berechnen kann, ist es notwendig eine Zwischenabfrage zu generieren, die eine vollständige Analyse zulässt. Dieser notwendige Workaround kann mit Hilfe einer Zählfunktion realisiert werden, die das Auftreten der einzelnen Positionsmöglichkeiten mitloggt. Diese Zwischentabelle kann somit auf ein Minimum reduziert und die Analyse auch mit einer höheren Anzahl an Abfragepositionen durchgeführt werden (Vg. Anhang F).

Die aus den Portfolios abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen werden im Anschluss unter Punkt 3.3.5 näher beschrieben. Die Auswertung und Analyse erfolgt wieder separat für alle Kunden, Bestandskunden und Neukunden. Der Durchsatz bezieht sich wieder auf die positive Erreichung bzw. Rückmeldungen in den Kundengesprächen.

#### 3.3.3.2 Aktionszufriedenheit

Die Aktionszufriedenheit spiegelt die Resonanz wider wie die Kunden die Aktion „Transporter vor Ort“ empfunden haben. Dabei werden neben dem allgemeinen Ablauf auch die Organisation und die Präsentation der Fahrzeuge vor Ort bewertet.

##### **Aktionszufriedenheit bei allen Kunden (Vgl. Abb. 19)**

Durchsatz: 56%

##### **Aktionszufriedenheit bei Bestandskunden (Vgl. Abb. 20)**

Durchsatz: 31%

##### **Aktionszufriedenheit bei Neukunden (Vgl. Abb. 21)**

Durchsatz: 25%

Anhand des Portfolios läßt sich die positive Resonanz der Aktion sehr gut ableiten, da es zu einer eindeutigen Konzentration im oberen rechten Quadranten (Quadrant 3) kommt. Dieser positive Trend ist besonders bei den Bestandskunden festzustellen. Dies läßt sich auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Kundenbesuche - also die persönliche Betreuung vor Ort schon immer eine wesentliche Rolle in der Kundeninteraktion gespielt hat und von den Kunden auch als solche akzeptiert und gewünscht wird. Verbesserungswünsche der Kunden lassen sich sowohl aus dem Bereich der Bestands- als auch der Neukunden erkennen, wie der Quadrant 1 (links oben) in beiden Kategorien verrät. Der Hinweis Fehlinvestitionen abzubauen kommt eindeutig aus dem Quadrant 4 (rechts unten) des Neukundenportfolios. Auch der mittlere Bereich des Portfolios ist nicht außer Acht zu lassen, da die Kunden sich nicht eindeutig für einen Bereich entschieden haben. Es ist möglich, dass es zu einer schnellen Verschiebung sowohl in den positiven als auch in den negativen Bereich kommen kann.

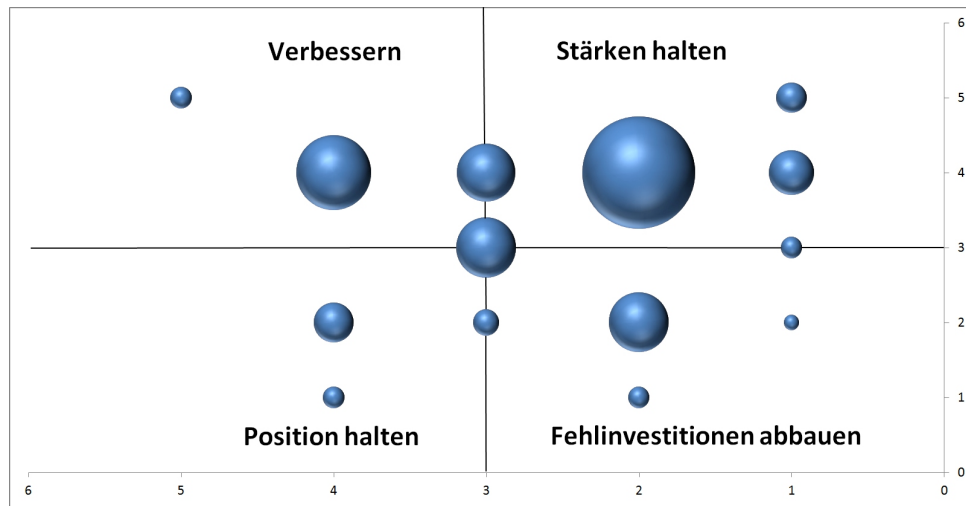


Abbildung 19: Die Aktionszufriedenheit bei allen Kunden

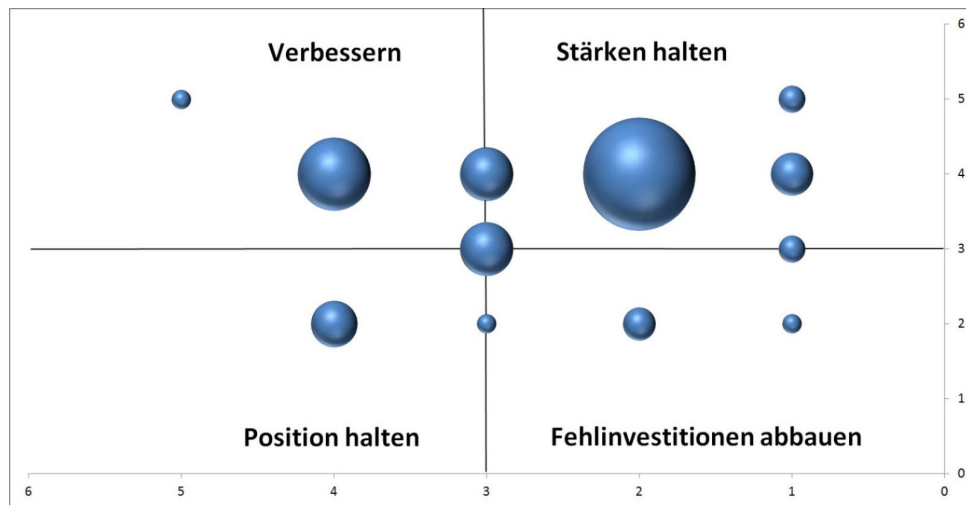


Abbildung 20: Die Aktionszufriedenheit bei Bestandskunden

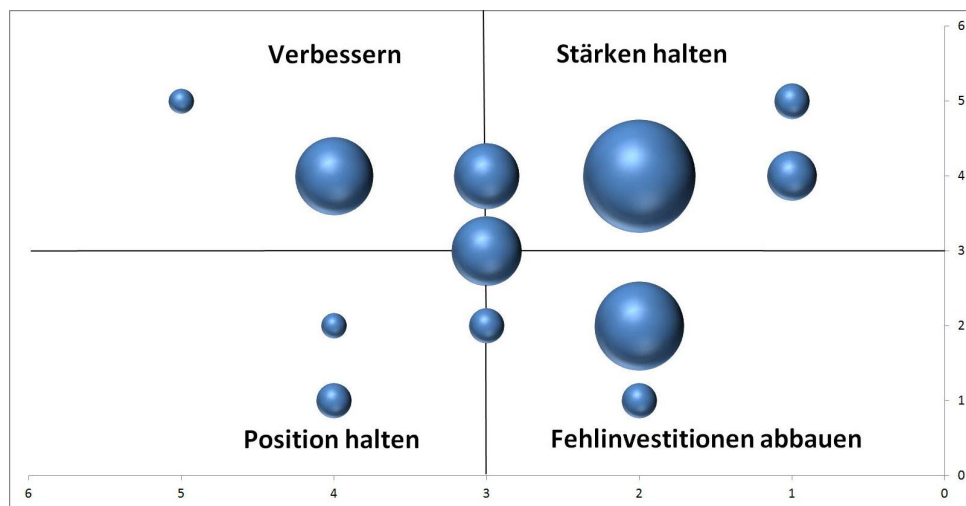


Abbildung 21: Die Aktionszufriedenheit bei Neukunden

### **3.3.3.3 Produktzufriedenheit**

Durch sie wird dargestellt, wie zufrieden die Kunden mit dem Produkt der Marke sind. Dies bezieht sich auf die technischen Komponenten, aber auch auf die Haltbarkeit, den Komfort und die Anwendbarkeit des Fahrzeugs.

#### **Produktzufriedenheit bei allen Kunden (Vgl. Abb. 22)**

Durchsatz: 14%

#### **Produktzufriedenheit bei Bestandskunden (Vgl. Abb. 23)**

Durchsatz: 10%

#### **Produktzufriedenheit bei Neukunden (Vgl. Abb. 24)**

Durchsatz: 3%

Die Produktzufriedenheit bei den Neukunden ist relativ eindeutig auf den 3. Quadranten konzentriert. Jedoch sind auch Verbesserungen zu tätigen, die auch wenn es nicht viele sind entsprechend analysiert und bearbeitet werden sollten. Das Bestandskundenportfolio weist hier andere Werte auf, die eine zweigeteilte Resonanz der Produktzufriedenheit aufzeigen. Die beiden oberen Quadranten halten sich die Waage, wobei neben sehr positiven, auch sehr negative Bewertungen aufgetreten sind, denen es gilt besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Meistens münden diese negativen Vorkommnisse bereits im Kundengespräch in einer Beschwerde, die dann umgehend behandelt wird. Kommt es zu keiner Beschwerde, so ist der Sachverhalt noch einmal gesondert zu Betrachten und gegebenenfalls an die richtigen Stellen weiterzuleiten. Somit soll die Unzufriedenheit der Kunden wenn möglich umgekehrt werden. Sollte das nicht möglich sein, werden die Vorkommnisse verwendet um diese auch bei anderen Kunden vorbeugend in Anwendung zu bringen.

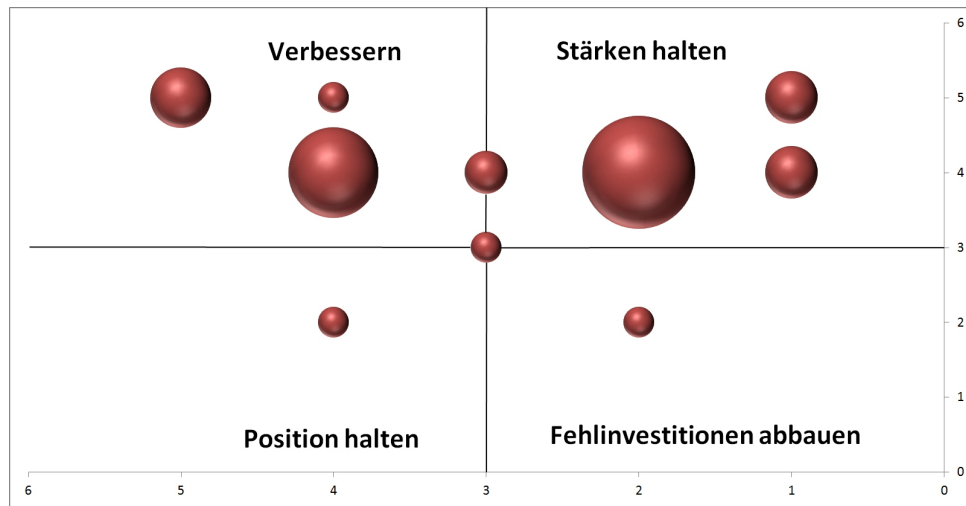


Abbildung 22: Die Produktzufriedenheit bei allen Kunden

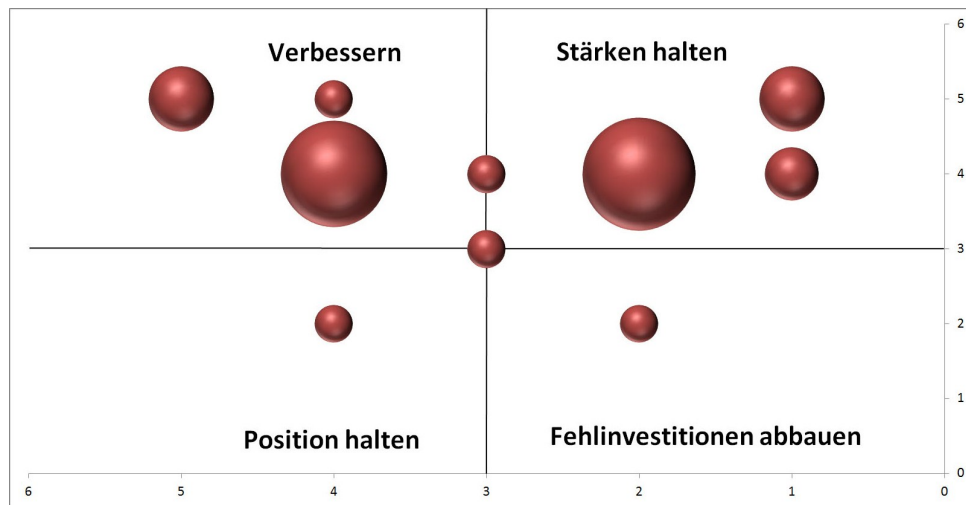


Abbildung 23: Die Produktzufriedenheit bei Bestandskunden

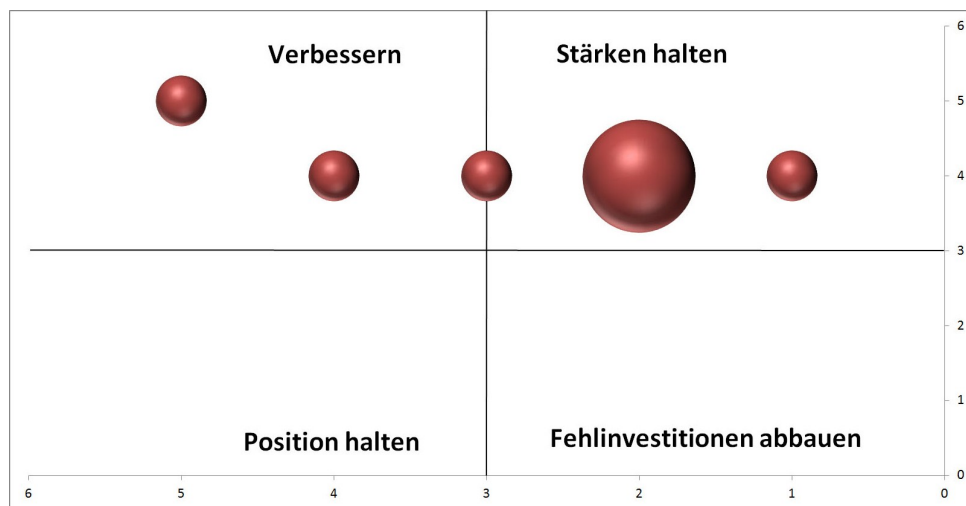


Abbildung 24: Die Produktzufriedenheit bei Neukunden



#### **3.3.3.4 Werkstättenzufriedenheit**

Durch die Werkstättenzufriedenheit wird die Zufriedenheit der Kunden mit den Dienstleistungen in der Werkstätte und die dazugehörige Betreuung durch die Kundendienstberater dargestellt. Diese betrifft sämtliche Abläufe vom Service über Reparaturen und Schadensbehebungen, aber auch die Versorgung mit Ersatzteilen.

##### **Werkstättenzufriedenheit bei allen Kunden (Vgl. Abb. 25)**

Durchsatz: 14%

##### **Werkstättenzufriedenheit bei Bestandskunden (Vgl. Abb. 26)**

Durchsatz: 9%

##### **Werkstättenzufriedenheit bei Neukunden (Vgl. Abb. 27)**

Durchsatz: 4%

Die Werkstättenzufriedenheit weist bedingt durch die Konzentrationen im ersten Quadranten einen relativ schlechten Wert auf, wobei dieser bei den Bestandskunden gegenüber dem positiven Bereich sogar überwiegt. Hier gilt es gezielt anzusetzen und die Probleme zu analysieren, damit diese große Unzufriedenheit behoben werden kann. Besonderes Augenmerk muss man auch auf die Extrema legen, die sofern Sie nicht schon im Beschwerdemanagement bearbeitet werden, an die richtigen Ansprechpartner in der Unternehmung weiterzuleiten sind.

Wie schon bei der Aktionszufriedenheit kurz erläutert birgt der mittlere Bereich, speziell bei den Neukunden das Risiko leichter in einen positiven oder negativen Quadranten abzurutschen. Auch lässt sich mit dem mittleren Bereich keine eindeutige Aussage treffen, oder entsprechende Maßnahmen ableiten.

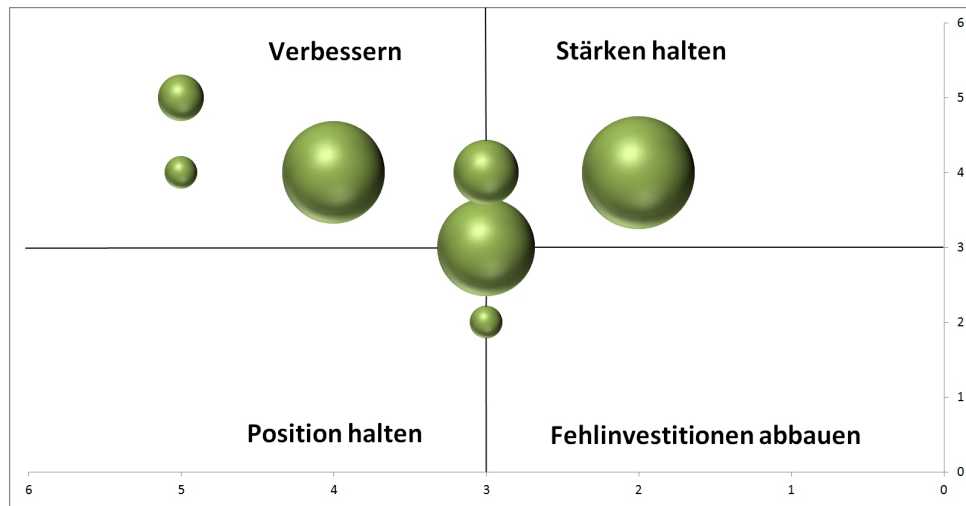


Abbildung 25: Die Werkstättenzufriedenheit bei allen Kunden

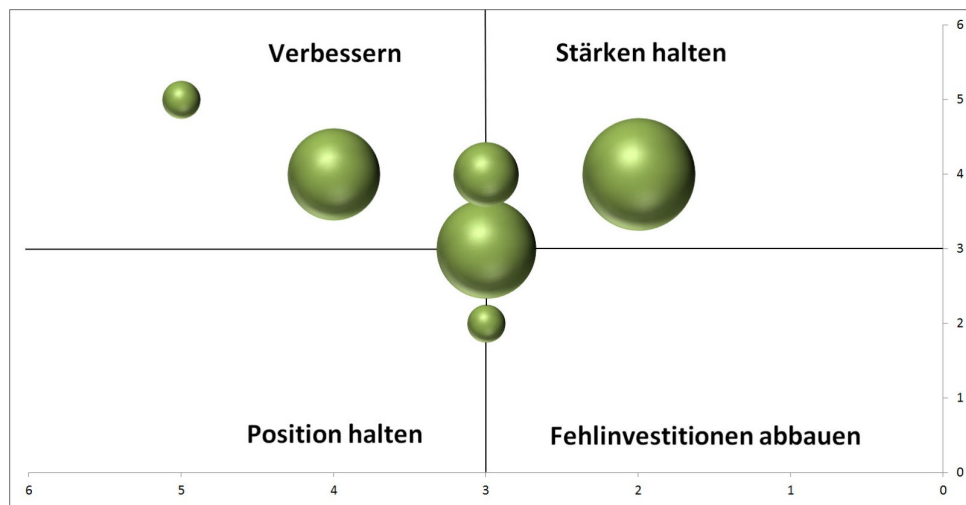


Abbildung 26: Die Werkstättenzufriedenheit bei Bestandskunden

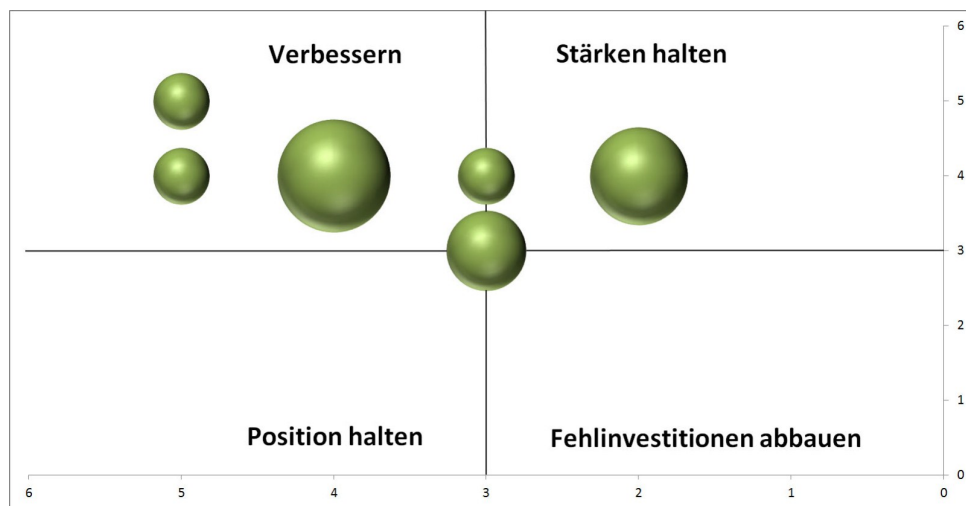


Abbildung 27: Die Werkstättenzufriedenheit bei Neukunden

### **3.3.3.5 Verkaufszufriedenheit**

Damit wird die Zufriedenheit der Betreuung durch den Gebietsverkäufer aber auch durch die Organisation hinsichtlich des Vertriebs gemessen. Dies betrifft hauptsächlich den zuständigen Vertriebsmitarbeiter aber auch die Fahrzeugauslieferung und die Abwicklung in der Disposition.

#### **Verkaufszufriedenheit bei allen Kunden (Vgl. Abb. 28)**

Durchsatz: 17%

#### **Verkaufszufriedenheit bei Bestandskunden (Vgl. Abb. 29)**

Durchsatz: 13%

#### **Verkaufszufriedenheit bei Neukunden (Vgl. Abb. 30)**

Durchsatz: 5%

Die Verkaufszufriedenheit weist im Verhältnis sehr gute Werte auf, wobei es hier zu keinen großen Unterschieden zwischen Bestands- und Neukunden kommt. Unzufriedenheiten bzw. Verbesserungswünsche sind vorhanden, auch ist der mittlere Bereich in beiden Kategorien sehr stark ausgeprägt, was wieder Spekulationen offen lässt. Die positiven Extrema lassen auch zum Teil auf eine sehr hohe Kundenzufriedenheit schließen, denen es ebenfalls gilt Beachtung zu schenken. Es muss hinterfragt werden, wie es zu diesen hohen Werten gekommen ist. Dies soll dann eventuell als Anhaltspunkt dienen, wie es gelingen kann und welche Aufwendungen nötig sind, die Kunden aus dem mittleren Bereich in den dritten Quadranten zu bewegen. Auch kann damit verifiziert werden, warum es explizit nicht möglich ist und auch diese Informationen in die Vertriebsprozesse miteinfließen lässt.

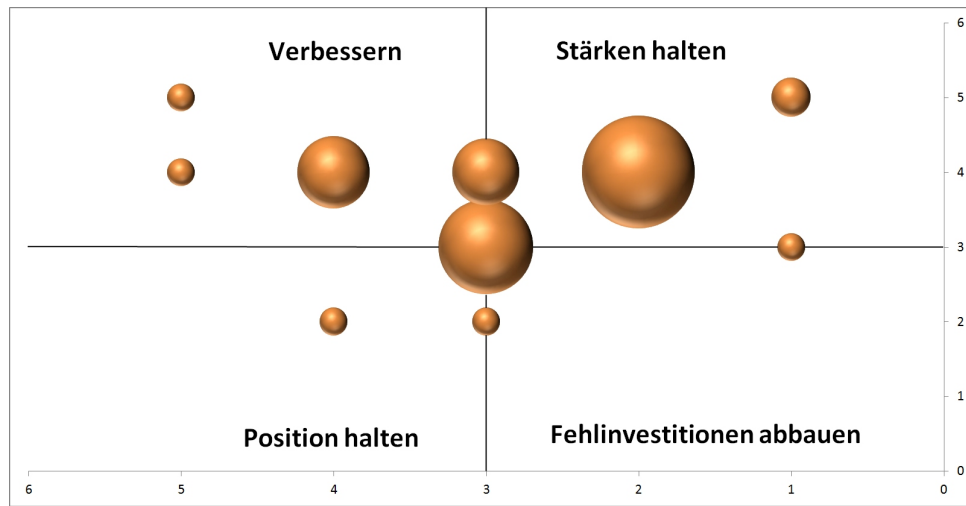


Abbildung 28: Die Verkaufszufriedenheit bei allen Kunden

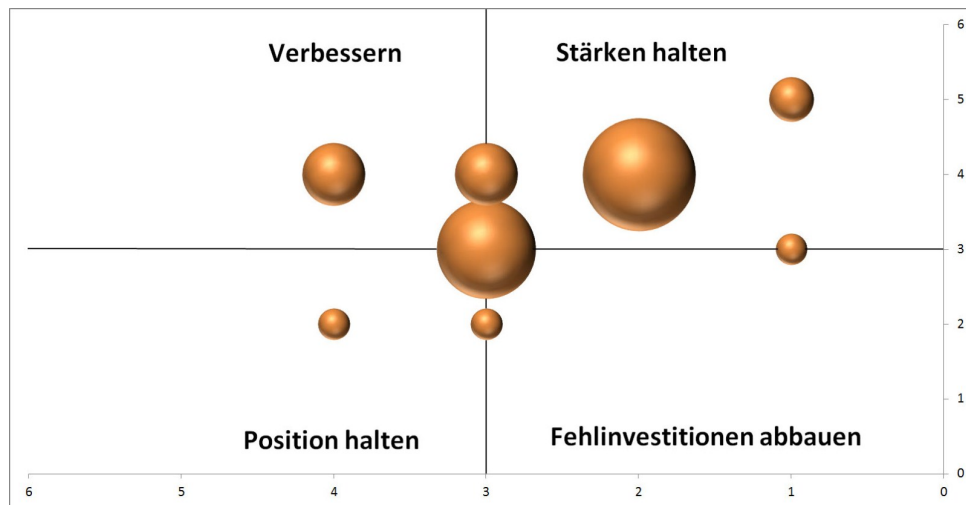


Abbildung 29: Die Verkaufszufriedenheit bei Bestandskunden

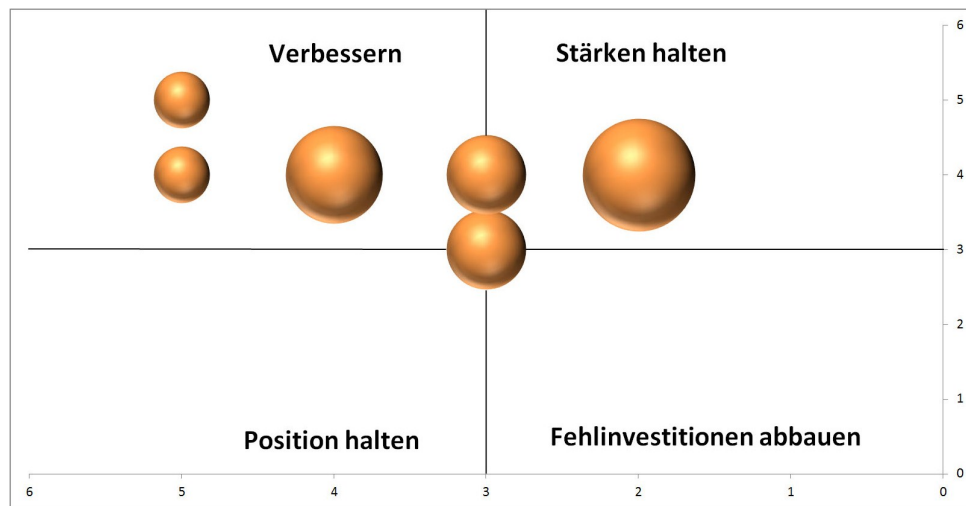


Abbildung 30: Die Verkaufszufriedenheit bei Neukunden

### 3.3.4 Zusätzliche gewonnene Informationen

Aus den zusätzlichen Informationen lassen sich weitere wichtige Schlüsse ziehen, weiters erhält man einen guten Überblick über die gesamte Aktion bzgl. der Kundenerreichungen und der effektiven Dauer.

#### Kundenbesuche und Erreichungen

Die Anzahl der geplanten Kundenbesuche lag per Zieldefinition bei 400 Kunden. Die tatsächlich durchgeführten Besuche beliefen sich auf 287 als ca. 28% weniger als vorgesehen. Davon wurden immerhin 75% positiv erreicht, wobei nicht alle an der Kundenbefragung teilgenommen haben. Der effektive Zeitraum für die Durchführung der Aktion waren genau 12 Tage. Teilt man die diese Zahl nun auf Bestands- und Neukunden auf, läßt sich dies wie folgt darstellen.

#### Aufteilung Bestandskunden und Neukunden

<b>Bestandskunden</b>	Anzahl im Verhältnis der Gesamtkunden	davon erreicht
168 Kunden	59%	77%
<b>Neukunden</b>	Anzahl im Verhältnis der Gesamtkunden	davon erreicht
119 Kunden	41%	73%

Damit wurde die Aufteilung entgegen der Zieldefinition durchgesetzt. Aus diesem Umstand heraus verändert sich auch das Ergebnis der Analyse entsprechend und muss bei der Ableitung der Maßnahmen berücksichtigt werden.

#### Aufteilung auf die einzelnen Mitarbeiter

Durch die Aufteilung der Analyse auf die einzelnen Mitarbeiter lassen sich Informationen generieren, die für die Planung zukünftiger Aktionen von Bedeutung sind. So läßt sich z.B. feststellen wie viele Kundenbesuche pro Tag pro Mitarbeiter möglich sind.

<b>Kollege 1</b>	<b>Kollege 2</b>	<b>Kollege 3</b>
Durchgeführte Kundenbesuche in Prozent zu allen Besuchen		
44%	15%	41%
davon positive Kundenerreichungen in Prozent		
68%	86%	79%
Prozentueller Anteil von Bestandskunden		
46%	9%	45%
positive Kundenerreichungen in Prozent bei den Bestandskunden		
72%	93%	79%
Prozentueller Anteil von Neukunden		
41%	24%	35%
positive Kundenerreichungen in Prozent bei den Neukunden		
61%	82%	81%

## Ausgegebene Prospekte

Die Anzahl der ausgegebenen Prospekte dient einerseits zur Abschätzung wie viele für folgenden Aktionen benötigt werden, andererseits um das Interesse zwischen Bestands- und Neukunden abschätzen zu können.

Anzahl der gesamt ausgegebenen Prospekte	177 Stück
Daraus resultierender Gesamtdurchsatz	62%
Anzahl der ausgegebenen Prospekte an Bestandskunden	99 Stück
Daraus resultierender Durchsatz	59%
Anzahl der ausgegebenen Prospekte an Neukunden	78 Stück
Daraus resultierender Durchsatz	66%

### 3.3.5 Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen für die Kundenzufriedenheit

Die Ableitungen der Verbesserungsmaßnahmen lassen sich mit Hilfe der Portfolios und den einzelnen Einträgen in der Liste erstellen. Aus diesem Grund ist es enorm wichtig möglichst viele Daten vor Ort zu generieren, die dann entsprechend qualitative Rückschlüsse zulassen. Auch wenn es mehr Zeit in Anspruch nimmt, sind die Informationen, die der Kunde weitergibt bestmöglich zu dokumentieren. Kommt es zu Beschwerden, so sind diese noch einmal gesondert mit einer besonderen Aufmerksamkeit zu behandeln. Denn die Unzufriedenheit kann zusätzlich gesteigert werden wenn ein Kunden eine Beschwerde getätigt hat, diese aber nicht oder nur unzulänglich bearbeitet wird.

#### 3.3.5.1 Verbesserungsmaßnahmen für die Aktionszufriedenheit

Die Verbesserungswünsche bezogen auf die Aktion betreffen vor Allem die zeitliche Planung, da in vielen Fällen der richtige Ansprechpartner nicht vor Ort anzutreffen war. Dazu müsste der Aktionsansatz verändert werden, was jedoch in diesem Fall nicht möglich war. So wurden die Fahrten vorab so geplant, dass in einem möglichst kurzem Zeitraum möglichst viele Kunden besucht werden können. So war die Strecken/Routenplanung hauptsächlich von einer effizienten Gestaltung geprägt, die die Wegstrecken kurz halten soll um dem Faktor Zeit gerecht zu werden, aber um auch die Ressourcen zu schonen und damit Kosten zu sparen.

Um Fehlinvestitionen in diesem Bereich abzubauen ist die Recherche vorab zu verbessern, da teilweise Kunden besucht wurden, wo bereits vor kurzem ein Vertriebsmitarbeiter vor Ort war. Auch wurden Neukunden angefahren, die keinen Bedarf für Transportfahrzeuge haben, oder es sich um Privatpersonen handelt.

#### 3.3.5.2 Verbesserungsmaßnahmen für die Produktzufriedenheit

Die Hauptursache für die Produktunzufriedenheit sind die von den Kunden angeführten Qualitätsprobleme. Die sich jedoch bei genauerer Betrachtung der Situation, großteils auf vorherige Baureihen beziehen, wo wesentlich das Niveau des Produkts nicht auf dem gewünschten war. Hier sind vor Allem Probleme mit Rost ein oft angesprochenes Thema, wo aber bei den neuen Baureihen bereits darauf reagiert und die Karosserien verzinkt wurden. Damit hat sich diese Unzulänglichkeit zwar für die Zukunft erübrigt, leider ist der genannte Umstand aber noch in den Köpfen der Kunden verankert. Auf Kunden die nachweislich solche Probleme hatten, muss man aktiv zugehen um Aufklärungsarbeit zu leisten. Natürlich ist es schwierig einen Kunden davon zu überzeugen, aber ist es dennoch recht und billig zumindest den Versuch zu wagen. Da die Thematik der Korrosion bei Fahrzeug ein in Österreich bedingt durch die teilweise strengen Winter, weit verbreitetes ist, muss der Kunden dahingehend informiert werden und ihm entsprechende Lösungen

zur Vorbeugung angeboten werden. Hier sind die Werkstätten gefragt, die hier mit modernen Mitteln dieser Herausforderung entgegentreten können.

Allgemein liegt die Zuständigkeit für diese Angelegenheiten bei den Werkstätten, wenn diese mit den Situationen nicht zurecht kommen, kann zusammen mit dem Vertrieb eine für den Kunden angemessene Lösung erarbeitet werden.

### **3.3.5.3 Verbesserungsmaßnahmen für die Werkstättenzufriedenheit**

Wie die Auswertungen im Detail gezeigt haben, sind die Unzufriedenheiten im Werkstättenbereich sehr stark vom jeweiligen Gebiet abhängig. So war das Hauptproblem, dass die Kunden in den Bereichen, wo eine schwache Werkstätteninfrastruktur herrscht mit der Situation insofern umgegangen sind, dass sie diesen Umstand zum Teil als Anlass genommen haben, das Produkt nicht zu kaufen, obwohl es entsprochen hätte. Da es natürlich schwierig ist gerade in schwächeren Regionen die Werkstätteninfrastruktur zu verdichten, muss man auf andere Lösungen zurückgreifen. So könnte hier ein Abholservice von den Werkstätten eingerichtet werden, um dem Kunden hier die notwendige Unterstützung zukommen zu lassen. Dieses Service soll dann auch entsprechend kommuniziert werden und bei einem Verkaufsgespräch als sachdienlicher Hinweis dienen.

Auch haben sich einige Kunden über eine mangelnde Betreuung und Aufklärung der Werkstätten beschwert. Diese Fälle wurden alle an die zuständigen Betriebsleiter zur nochmaligen Überprüfung weitergeleitet. Eine Rücksprache mit dem Kunden nach einem definierten Zeitraum wurde ebenfalls eingerichtet, um eine Kontrollinstanz zu schaffen.

In Einzelfällen kam es auch zu Beschwerden, die die Garantie- und Kulanzleistungen betreffen. Wenn sich das Kundenfahrzeug noch im Bereich von Anspruchleistungen befindet, sollten die Fälle noch einmal überprüft werden. Gegebenenfalls kann man dem Kunden eine für beiden Seiten probate Lösung anbieten. Einige Fälle haben aber auch gezeigt, dass Garantieansprüche durch Kundenverschulden erloschen sind, da Service und Reparaturarbeiten nicht in einer Vertragswerkstätte durchgeführt wurden. Zwar gilt das allgemeine Sprichwort, dass Unwissenheit nicht vor Schaden bewahrt, aber sollte man diese Vorkommnisse zum Anlass nehmen die Kommunikation in diesem Bereich zu verbessern. So sollte der Kunden bei der Fahrzeugauslieferung explizit auf diesen Umstand hingewiesen werden. Auch kann man hier mit einer Informationsbroschüre dem Umstand entgegenwirken.

### **3.3.5.4 Verbesserungsmaßnahmen für die Verkaufszufriedenheit**

Die Verbesserungsmaßnahmen für den Verkauf beziehen sich hauptsächlich auf die einzelnen Beratungsvorgänge, die nicht immer den Kundenwünschen entsprochen haben. Hier muss man jedoch die einzelnen Gebiete und Kunden separat betrachten, da diese Punkte nicht global auf alle Verkäufer zutreffen. Auch haben die Kunden unterschiedliche Vorstellungen, auf die man gegebenenfalls noch besser eingehen muss. Ein gravierender Punkt der bei den Kundenbefragungen oft zur Sprache gekommen ist, ist die Angabe von falschen Lieferzeiten für Neufahrzeuge. Diesem doch sehr sensiblen Punkt gilt es besondere Aufmerksamkeit zu schenken, da damit sehr schnell ein hohes Maß an Unzufriedenheit erreicht werden kann. Natürlich sind die Lieferzeiten imm unverbindlich und leider mit sehr vielen Faktoren, wie der eigentlichen Produktion des Fahrzeugs und des Transports. Dass es hier immer wieder zu ungeplanten Verzögerungen kommen kann ist den meisten Kunden auch bewußt, jedoch bezieht er sich immer an die Von Verkaufsberater getätigte Aussage. Umgekehrt ist es nämlich so, dass wenn ein Fahrzeug vor dem genannten Termin geliefert wird, es zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit kommen kann. Dieser Effekt sollte unbedingt genutzt werden.

In Infrastrukturschwachen Gebieten war oft das Problem, dass es keinen Bezug zur nächsten Verkaufsstelle gibt und auch die richtigen Ansprechpartner nicht bekannt sind. Auch gibt es Probleme

im Grenzgebiet der Bundesländer, da einige Kunden davon ausgegangen sind, dass hier schon ein anderes Bundesland für den Vertrieb zuständig ist. Neben dem Gebietsverkäufer ist hier auch die Organisation gefragt entsprechend Aufklärungsarbeit zu leisten und die Kunden dahingehend zu informieren.

### **3.3.5.5 Allgemeine Verbesserungsmaßnahmen**

Das gezeigte Hauptproblem, das sich über alle Bereiche erstreckt, ist der geringe Durchsatz. Um diesen zu verbessern bestünde die Möglichkeit die vor Ort nicht erreichten Kunden anschließend noch einmal telefonisch zu kontaktieren, um die Befragung durchführen zu können.

Die nötige Hartnäckigkeit bei der Befragung ist hier natürlich eine Grundvoraussetzung, jedoch soll für den Kunden kein Zwang entstehen, da sich dies wiederum negativ auf die Kundenzufriedenheit bzw. speziell in diesem Fall auf die Aktionszufriedenheit auswirken kann. Eine Koppelung mit einem Gewinnspiel bei Beantwortung der Fragen könnte hier zu einem positiven Ergebnis beitragen. Damit sollte der Durchsatz auf ein Maß erhöht werden können, der eine bessere Aussagekraft besitzt und damit eine effektivere Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen und Strategien erlaubt. Ein weiteres Problem, das durch die Aktion zum Vorschein gekommen ist, sind die fehlenden Eintragungsmöglichkeiten in der Kundenkartei (Vgl. Anhang E). Die fest vorgeschriebenen Strukturen lassen leider keinen Spielraum um zusätzliche Informationen zum Kunden eintragen zu können. Bereits bei den Verbesserungsmaßnahmen für die Aktionszufriedenheit wurden die fehlenden Informationen zu Öffnungszeiten bzw. Mittagspausen und Ruhezeiten bekritelt, für die es leider keinen definierten Platz auf der Kundenkartei gibt. Auch sind keine persönlichen Informationen oder Vorlieben des Kunden eintragbar, was zwar bei Firmenkunden nicht ausschlaggebend ist, aber bei Privatkunden bei der Verkaufsabwicklung sehr hilfreich sein kann. Zusätzlich sollte es auf der Kartei möglich sein, die Bestandsfahrzeuge des Kunden besser eintragen zu können, um anhand der Konkurrenzprodukte den eventuellen Fahrzeugbedarf des Kunden zu ermitteln.

### **3.3.6 Konklusio der Analyse**

Betrachtet man die Ergebnisse der Analyse so ist die Aktion mit einer durchwegs positiven Resonanz durchaus eine als Erfolg zu verbuchende. Die in der Zieldefinition kolportierten 400 Kundenbesuche wurden mit einem Abschlag von 28 Prozent doch sehr deutlich verfehlt. Dieser auf 72 Prozent reduzierte Wert ist darauf zurückzuführen, dass dieser kurzfristig vor Start der Aktion erhöht wurde, jedoch die notwendige Reaktionszeit betreffend der Planung und Ressourcenzuteilung keine größere Erweiterung mehr zugelassen hat.

Der geringe Durchsatz bei den Bekanntheitsgraden und der Kundenzufriedenheit zeigt die Herausforderungen auf, wie schwierig es ist an Informationen zu gelangen. Da von vielen Kunden keine Aussage vorliegt sind die abzuleitenden Maßnahmen und Strategien mit äußerster Sorgfalt zu definieren. Man kann nicht automatisch davon ausgehen, dass auch der Teil der Kunden, die bei der Befragung nicht einbezogen wurden, die gleiche Meinung teilt, wie jene der befragten Kunden. Jedoch sind die Tendenzen meistens sehr eindeutig und bieten die dafür notwendigen Ansatzpunkte zur Realisierung.

Fasst man die einzelnen Bereiche zusammen lässt sich rückschließen, dass die Unternehmung bis jetzt sehr viel in die Kundenbeziehungen investiert hat und die Rückmeldungen auf ein positives Engagement zurückzuführen sind. Die einzelnen in den vorigen Kapiteln definierten Verbesserungsmaßnahmen müssen schnellstmöglich umgesetzt werden, um eine Steigerung der Werte zu erreichen.



Neben einer Überwachung der Umsetzung in der Unternehmung durch eine entsprechende Kontrollinstanz sollte die Befragung in einem zeitlich festgelegten Abstand regelmäßig wiederholt werden, um auch die Reaktion der Maßnahmen beim Kunden überprüfen zu können.

Einzelne Schwachstellen, die durch die Rücküberprüfung der Kundenbefragungslisten auf die einzelnen Bereiche möglich waren, konnten sehr gut herausgearbeitet werden. Noch genauere Aussagen der Portfolioanalyse wären realisierbar, wenn die Gewichtung bei der Zufriedenheit nicht vorab definiert, sondern vom Kunden individuell vergeben werden könnte. Dahingehend sollten Kriterien definiert werden, die eine flexible Bewertung ermöglichen.

Die Aufteilung von Bestands- und Neukunden muss neu definiert werden, da es auch Kunden gibt, die zwar im System nicht aufscheinen, jedoch durch einen Import oder Kauf eines Gebrauchtfahrzeugs prinzipiell zu den Bestandskunden zählen. Solche Kunden führen zu einer Verfälschung der Werte, speziell bei den Bekanntheitsgraden. So müsste für diese Kundenschichten eine eigene Kategorie definiert oder sie in die Bestandskundenkartei mitaufgenommen werden.

Durch die Präsenz der Präsentationsfahrzeuge im Verkaufsgebiet ist es automatisch zu einer passiven Steigerung des Bekanntheitsgrades gekommen. Die auffällige Fahrzeugbeklebung hat hier ihren positiven Teil dazu beigetragen Aufmerksamkeit auch von kundenfremden Schichten zu erhalten. Auch die Kundenzufriedenheit ist durch den persönlichen Kontakt mit dem Kunden automatisch gesteigert worden, da ihm natürlich auch vermittelt wird, dass die Unternehmung an ihm interessiert ist.

Diese Werte sind nicht unmittelbar messbar, können sich aber langfristig trotzdem positiv auf die Ergebnisse auswirken.

#### **4 Fazit und Ausblick**

Die Arbeit hat gezeigt dass die neuen Ansätze im Bereich der Analyse des Marktes auf Basis der Kundenbeziehungen ein Schritt in die richtige Richtung sind. Dem Kunden wird wieder mehr Aufmerksamkeit geschenkt und die Unternehmung ist darum bemüht, ihn besser zu verstehen. Die psychologischen Ansätze in diesem Bereich sind noch vor einiger Zeit belächelt worden, werden aber immer essentieller für eine erfolgreiche Vermarktung von Produkten.

Die Kundenzufriedenheit und der Bekanntheitsgrad stellen somit ein Instrumentarium dar, dem Ziel den Absatz zu steigern, wieder ein Stück näher zu kommen. Auch sollte es als Chance verstanden werden, sich gerade als Marke mit dem Stern mehr Gedanken zu machen als die Konkurrenz, damit man sich auch entsprechend von dieser im positiven Sinn abheben kann. Dass ein zufriedener Kunde eher kaufen wird, als ein unzufriedener liegt auf der Hand und so sind die dahingehenden Anstrengungen mit allen Mitteln voranzutreiben.

Die durchwegs positive Resonanz der Aktion wird als Anlass genommen dieses System fortzusetzen und weiterzuentwickeln. Neben der reinen Analyse des Marktes bietet eine derartige Umsetzung ein enormes Potential, zusätzliche Maßnahmen wie z.B. die Präsentation eines neuen Produktes miteinfließen zu lassen. Auch eröffnen die Ergebnisse der Analyse eine breitschichtige Möglichkeit, die gewonnen Daten für andere Bereiche der Unternehmung zu nutzen. So können die von den Kunden getätigten positiven Rückmeldungen herangezogen werden um diese in Verkaufsargumente umzuwandeln und künftig zu verwenden.

Der Hauptkritikpunkt der Arbeit bezieht sich auf den zum Teil sehr schlechte Durchsatz bei der Marktanalyse. Das Problem Kunden dazu zu bewegen bei Kundenbefragungen mitzumachen und

auch entsprechend qualitative Daten zu erhalten ist ein sehr schwieriges. Hier müssen neue Strategien entwickelt werden um diesen Umstand künftig auszuräumen.

Eine große Herausforderung stellte die Erstellung des Einstellungsverfahrens und die darauffolgenden Einstellungsgespräche dar, da es in der Unternehmung bis jetzt keine Dokumentation in dieser Richtung gegeben hat. Somit mussten sämtliche Grundlagen erarbeitet werden, was den Zeitaufwand um ein Vielfaches erhöhte. In der letzten Instanz der Einstellungsverfahren hat sich aber gezeigt, dass die finale Entscheidung nicht ausschließlich durch die Einhaltung der Anforderungsprofile, sondern auch durch andere psychologische und charakteristische Merkmale der Bewerber, die weder durch ein Verfahren noch durch Messvariablen dargestellt werden können, getroffen wird.

Die Definition des Schulungsprozesses wurde in mehreren Schritten überarbeitet und angepasst, bis die endgültige Form zustande gekommen ist. Die in der Planungsphase erstellten Anforderungen mussten in mehrerer Durchgängen abgändert werden, um eine noch genauere und gezieltere Suche nach geeigneten Mitarbeitern zu ermöglichen. Die Konzentration auf die Schulung der Mitarbeiter soll dazu beitragen, dass diese schnellstmöglich in der Lage sind Ihre Arbeit im vollen Umfang auszuüben. Durch den hohen Wissensstand werden Fehler vermieden und dem Kunden eine bestmögliche Beratung zuteil. Dies soll sich unter anderem wieder positiv auf die Kundenzufriedenheit und in weiterer Folge auf den Unternehmungserfolg auswirken.

Um in der heutigen Zeit in der Automobilbranche bestehen zu können, muss man neue Wege und Möglichkeiten finden Kunden zu binden und die Absatzzahlen und Marktanteile zu steigern. Da der Konkurrenzkampf und Preisdruck immer größer wird, stellen die in der Arbeit aufgezeigten Systeme der zukünftigen Kundenbetreuung ein probates Mittel dar.

## Literaturverzeichnis

- ACHOURI C.: Recruiting und Placement, 2. Auflage, Gabler, München, 2007
- AUMAYR K.J.: Erfolgreiches Produktmanagement, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2009
- BECKER J.: Strategisches Vertriebscontrolling, 2. Auflage, Vahlen, Friedrichsdorf, 2001
- BERTHEL J./BECKER F.G.: Personal-Management, 9. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2010
- BREHLER R.: Planungstechniken, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998
- BRUHN M.: Marketing, 8. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2007
- BRUHN M.: Marketing, 10. Auflage, Gabler, Basel, 2010
- BRUHN M./HOMBURG C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Gabler, Basel, Mannheim und Koblenz, 2010
- CHURCHILL A.G.JR/IACOBUCCI D.: Marketing Research, 9. Auflage, Thomson South-Western, Ohio, 2005
- DIERICH A.: Selbstorganisation, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2001
- ESCH F.R.: Moderne Markenführung, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2005
- FANTAPIÉ ALTOBELLI C.: Marktforschung, 2. Auflage, UKV, Konstanz und München, 2011
- FESTINGER L.: A Theory Of Cognitive Dissonance, Neuauflage, Stanford University Press, Stanford, 1957
- GAUGLER E./KÖHLER R.: Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschel, Köln und Mannheim, 2002
- HAMMANN P./ERICHSON B.: Marktforschung, 4. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart, 2000
- HELSON H.: Adaption Level Theory, Harper & Row, New York, 1964
- HINTERHUBER H.H./HANDLBAUER G./MATZLER K.: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Hanser, München und Wien, 1997
- HIPPNER H./HUBRICH B./WILDE K.D.: Grundlagen des CRM, 3. Auflage, Gabler, Ingolstadt, 2011

- HOFMANN E.: Einstellungsgespräche erfolgreich führen,  
1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008
- HOMBURG C.: Kundenzufriedenheit,  
7. Auflage, Gabler, Mannheim, 2008
- HOMBURG C./SIEBEN F.G.: Customer Relationship Management (CRM),  
Universität Mannheim, Mannheim, 2000
- JETTER W.: Effiziente Personalauswahl,  
3. Auflage, Schäffer-Poeschel, St. Gallen, 2008
- JUNG H.: Personalwirtschaft,  
8. Auflage, Oldenbourg, München, 2008
- KAHLKE E./SCHMIDT V.: Handbuch Personalauswahl,  
Economica, Reinheim, 2004
- KAISER M.-O.: Kundenzufriedenheit kompakt,  
Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2006
- KASPER H./MAYRHOFER W.: Personalmanagement, Führung, Organisation,  
4. Auflage, Linde, Wien, 2009
- KELLER K.L.: Strategic Brand Management - Building, Measuring and Managing Brand  
Equity, 3. Auflage, Pearson, New Jersey, 2009
- KOONTZ H./O'DONNELL C./WEIHRICH H.: Management,  
10. Auflage, McGraw-Hill, New York, 1993
- KÖSTER L.: Markenstärkemessung unter besonderer Berücksichtigung von Konsumentenhe-  
terogenität,  
1. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, Münster, 2006
- KOTLER P./BLIEML F.: Marketing-Management,  
10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001
- KÜNZEL H.: Handbuch Kundenzufriedenheit,  
Springer, Berlin, Heidelberg, 2004
- KUSS A./EISEND M.: Marktforschung,  
3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2010
- LIKER J.F./MEIER D.P.: Toyota Talent - Erfolgsfaktor Mitarbeiter,  
1. Auflage, FinanzBuch Verlag, 2008
- MALHORTA N.K./BIRKS D.F.: Marketing Research,  
1. Auflage, Financial Times Prentice Hall, 2000
- MÜLLER S.: Kundenbefragung: Ein Mittel zur Selbsttäuschung?  
Bank und Markt Heft 12, Fritz Knapp Verlag und Helmut Richardi Verlag, Frankfurt, 1995
- NEU M.: Verkaufsmanagement,  
Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, 2006
- PEPELS W.: Moderne Marktforschungspraxis,  
1. Auflage, Luchterhand, Neuwied, 1999

- RIEG R.: Planung und Budgetierung,  
1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008
- RIEZEBOS R.: Brand Management,  
Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2003
- SCHARNBACHER K./KIEFER G.: Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und  
Zertifizierung; 2. unwesentlich veränderte Auflage, Oldenbourg, München und Wien, 1998
- SCHERM E./SÜSS S.: Personalmanagement  
2. Auflage, Vahlen, Hagen und Düsseldorf, 2010
- SCHNEIDER W.: Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management  
(CRM), Oldenbourg, München, 2008
- TÖPFER A.: Handbuch Kundenmanagement,  
3. Auflage, Springer, Berlin, 2008
- WEIS C. H.: Verkauf,  
5. Auflage, Kiehl, Ludwigshafen, 2000
- WEIS H.C./STEINMETZ P.: Marktforschung,  
7. Auflage, Kiehl, Ludwigshafen, 2008
- WEUSTER A.: Personalauswahl  
2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008
- WOCHNOWSKI H.: Die Bedeutung der Skalierung bei Multiattribut-Modellen der  
Qualitätsmessung in: Zeitschrift für Forschung und Praxis Nr. 3, 15. Jg. 1995
- Club Karriere - Enzyklopädie des Erfolges,  
Algomedia, Wien, 2002

### **Internetquellen**

- [http://ec.europa.eu/competition/sectors/motor\\_vehicles/legislation/explanatory\\_brochure\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/legislation/explanatory_brochure_de.pdf),  
Europäische Union, S. 82 Fußnote 196, Abfrage vom 30.06.2011
- [http://www.kba.de/cIn\\_031/nn\\_268962/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/Groessenklassen/2012\\_\\_b\\_\\_groessenklassen\\_\\_kleintransporter\\_\\_pdf,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/2012\\_b\\_groessenklassen\\_kleintransporter\\_pdf.pdf](http://www.kba.de/cIn_031/nn_268962/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/Groessenklassen/2012__b__groessenklassen__kleintransporter__pdf,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/2012_b_groessenklassen_kleintransporter_pdf.pdf),  
Deutsches Kraftfahrt-Bundesamt, Abfrage vom 03.06.2012
- <http://www.ams.at/sfu.html>,  
Arbeitsmarktservice, Abfrage vom 07.07.2011
- <http://www.konsument.at>,  
Verein für Konsumenteninformation (VKI), Abfrage vom 12.07.2011
- [http://www.fh-nordhausen.de/uploads/media/Kundenzufriedenheitsforschg\\_3.pdf](http://www.fh-nordhausen.de/uploads/media/Kundenzufriedenheitsforschg_3.pdf),  
FH Nordhausen - Andreas Scharf, Seite 22, Abfrage vom 18.08.2011

## Abbildungsverzeichnis

1	Abgrenzung zwischen Marktforschung und Marketingforschung (Quelle: Pepels (1999), S. 7) . . . . .	12
2	Typische Phasen einer Marktforschungsuntersuchung (Quelle: Kuß/Eisend (2010), S. 13) . . . . .	13
3	Darstellung des Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigmas (Quelle: In Anlehnung an Homburg (2008), S. 21) . . . . .	19
4	Übersicht der Assimilations-Kontrasttheorie (Quelle: In Anlehnung an Scharf 2011, S. 22) . . . . .	23
5	Typische Skala zur Messung der Kundenzufriedenheit (Quelle: In Anlehnung an Schneider (2008), S. 55) . . . . .	26
6	Kundenzufriedenheitsportfolio (Quelle: In Anlehnung an Schneider (2008), S. 61 und Töpfer (2008), S. 334) . . . . .	27
7	Bekanntheitspyramide (Quellen: Esch (2005), S. 48 und Köster (2006), S. 106) . . . . .	29
8	Interne und externe Beschaffung im Vergleich (Quelle: Betrthel/Becker (2001), S. 323 und Scherm/Süß (2010), S. 29) . . . . .	33
9	Kompetenzen und ihre Inhalte (Quelle: Weis (2000), S. 153) . . . . .	37
10	Magisches Dreieck (Quelle: Weis (2000), S. 182) . . . . .	37
11	Der Schulungsprozess . . . . .	38
12	Der Einstellungsprozess . . . . .	41
13	Die Funktions- und Stellenbeschreibung . . . . .	43
14	Fragebogen für die Bekanntheitsgrade . . . . .	59
15	Fragebogen für die Kundenzufriedenheit . . . . .	60
16	Die Produktbekanntheit . . . . .	63
17	Die Markenbekanntheit . . . . .	64
18	Die Unternehmungsbekanntheit . . . . .	65
19	Die Aktionszufriedenheit bei allen Kunden . . . . .	68
20	Die Aktionszufriedenheit bei Bestandskunden . . . . .	68
21	Die Aktionszufriedenheit bei Neukunden . . . . .	68
22	Die Produktzufriedenheit bei allen Kunden . . . . .	70
23	Die Produktzufriedenheit bei Bestandskunden . . . . .	70
24	Die Produktzufriedenheit bei Neukunden . . . . .	70
25	Die Werkstättenzufriedenheit bei allen Kunden . . . . .	72
26	Die Werkstättenzufriedenheit bei Bestandskunden . . . . .	72
27	Die Werkstättenzufriedenheit bei Neukunden . . . . .	72
28	Die Verkaufszufriedenheit bei allen Kunden . . . . .	74
29	Die Verkaufszufriedenheit bei Bestandskunden . . . . .	74
30	Die Verkaufszufriedenheit bei Neukunden . . . . .	74

## Abbildungsverzeichnis

1	Abgrenzung zwischen Marktforschung und Marketingforschung .....	11
2	Typische Phasen einer Marktforschungsuntersuchung .....	12
3	Darstellung des Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigmas .....	18
4	Übersicht der Assimilations-Kontrasttheorie .....	22
5	Typische Skala zur Messung der Kundenzufriedenheit .....	25
6	Kundenzufriedenheitsportfolio .....	26
7	Bekanntheitspyramide .....	28
8	Interne und externe Beschaffung im Vergleich .....	32
9	Kompetenzen und ihre Inhalte .....	36
10	Magisches Dreieck .....	36
11	Der Schulungsprozess .....	37
12	Der Einstellungsprozess .....	40
13	Die Funktions- und Stellenbeschreibung .....	43
14	Fragebogen für die Bekanntheitsgrade .....	55
15	Fragebogen für die Kundenzufriedenheit .....	56
16	Die Produktbekanntheit .....	62
17	Die Markenbekanntheit .....	63
18	Die Unternehmungskennbarkeit .....	64
19	Die Aktionszufriedenheit bei allen Kunden .....	67
20	Die Aktionszufriedenheit bei Bestandskunden .....	67
21	Die Aktionszufriedenheit bei Neukunden .....	67
22	Die Produktzufriedenheit bei allen Kunden .....	69
23	Die Produktzufriedenheit bei Bestandskunden .....	69
24	Die Produktzufriedenheit bei Neukunden .....	69
25	Die Werkstättenzufriedenheit bei allen Kunden .....	71
26	Die Werkstättenzufriedenheit bei Bestandskunden .....	71
27	Die Werkstättenzufriedenheit bei Neukunden .....	71
28	Die Verkaufszufriedenheit bei allen Kunden .....	73
29	Die Verkaufszufriedenheit bei Bestandskunden .....	73
30	Die Verkaufszufriedenheit bei Neukunden .....	73

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa — zirka
C/D	Confirmation/Disconfirmation
CRM	Customer Relationship Management
CSI	Customer Satisfaction Index
EG	Europäische Gemeinschaft
etc.	et cetera
KSt.	Kostenstelle
KZI	Kundenzufriedenheitsindex
LKW	Lastkraftwagen
PKW	Personenkraftwagen
Vgl.	Vergleiche
VKI	Verein für Konsumenteninformation
z.B.:	Zum Beispiel



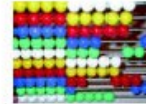
## **Anhang-Übersicht**

- A: Statistik des Kraftfahrt-Bundesamtes (KBA) für Kleintransporter aus dem Zentralen Fahrzeugregister (ZFZR)
- B: Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 der Kommission vom 31. Juli 2002, Seite 82, Fußnote 196
- C: Fragenkatalog für die Einstellungsgespräche
- D: Leitfaden für die Kundengespräche
- E: Kundendatenblatt
- F: Excel Tabelle

## A: Statistik des Kraftfahrt-Bundesamtes (KBA) für Kleintransporter aus dem Zentralen Fahrzeugregister (ZFZR)



Statistik



### Immer mehr Transporter bis 3,5 Tonnen

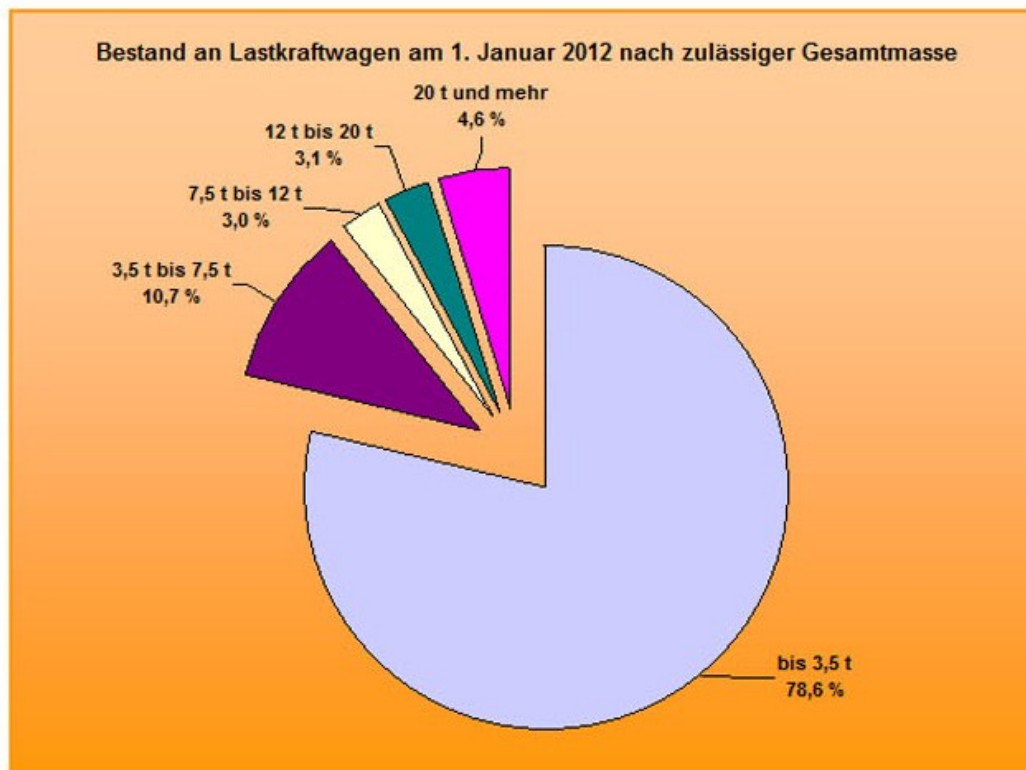
78,6 Prozent und damit der größte Teil der Lastkraftwagen (Lkw) sind Transporter bis 3,5 Tonnen (siehe Diagramm 1). 1,99 Millionen Fahrzeuge waren es am 1. Januar 2012. Die Anzahl steigt von Jahr zu Jahr; so auch von 2011 auf 2012 um +4,2 Prozent (siehe Diagramm 2).

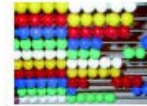
Die Vorteile dieser Fahrzeuge sind offensichtlich: schnell, wendig und ein relativ großes Ladevolumen. Die meisten Zulassungen fallen auf Mercedes Sprinter (12,1 %), VW Transporter/Caravelle (10,8 %) und Ford Transit/Tourneo (6,1 %) (siehe Tabelle).

Die gleichen Modelle können auch zur Personenbeförderung genutzt werden. Sie erhalten dann eine Personenkraftwagen (Pkw)-

Zulassung und werden in den amtlichen Fahrzeugstatistiken unter dem Segment „Utilities“ ausgewiesen. Auch dort ist der Bestand in den vergangenen Jahren angewachsen, und zwar auf 1,43 Millionen Fahrzeuge. Über die Hälfte dieses Marktsegments werden von VW Transporter/Caravelle (31,9 %), VW Caddy (16,0 %) und Renault Kangoo (9,9 %) eingenommen (siehe Tabelle).

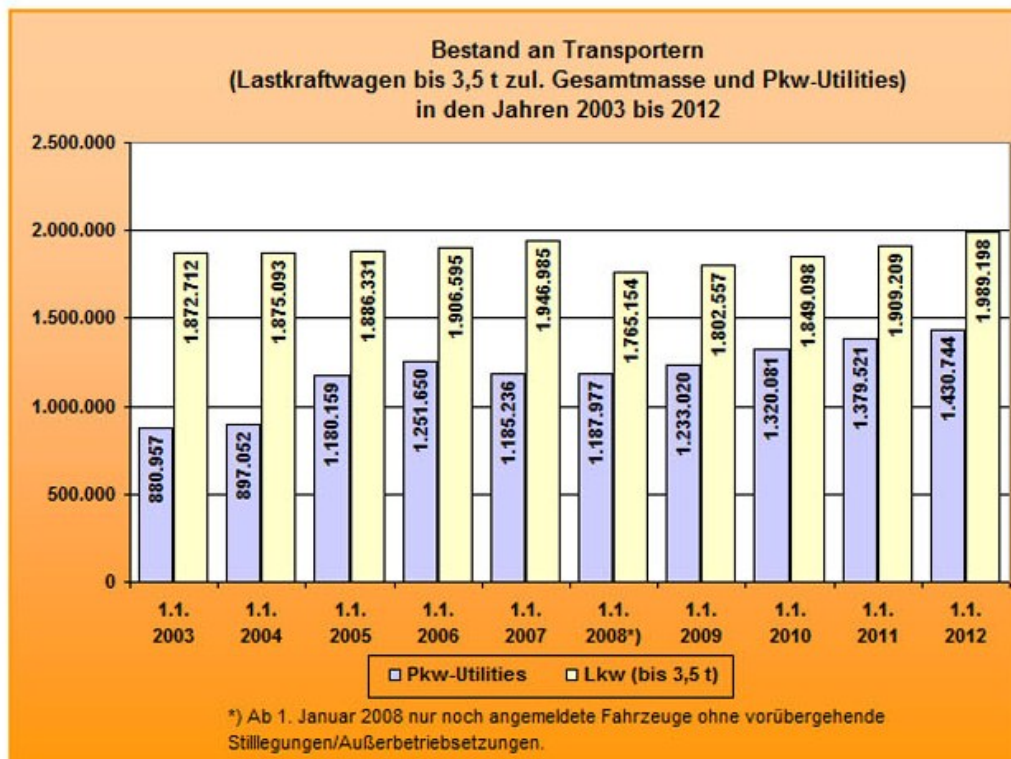
Die Pkw-Segmente mit etwa 400 Modellreihen werden regelmäßig ausgewertet. Neben dem Fahrzeugbestand zum 1. Januar eines Jahres werden die aktuellen Neuzulassungen monatlich nach Segmenten und Modellreihen veröffentlicht.





**Bestand an Transportern (Lastkraftwagen bis 3,5 t zulässige Gesamtmasse und Pkw-Utilities) am 1. Januar 2012**

Marke/Modellreihe	Anzahl Lkw bis 3,5 t		Marke/Modellreihe	Anzahl Pkw-Utilities	
	1	2		1	2
FIAT DUCATO	77.200	3,9	CITROEN BERLINGO	132.522	9,3
FORD TRANSIT, TOURNEO	122.023	6,1	FIAT DOBLO	38.264	2,7
MERCEDES SPRINTER	241.446	12,1	FORD TRANSIT, TOURNEO	62.681	4,4
MERCEDES VITO	89.823	4,5	MERCEDES SPRINTER	44.641	3,1
OPEL COMBO	43.169	2,2	MERCEDES VITO	61.955	4,3
RENAULT KANGOO	59.322	3,0	OPEL COMBO	45.288	3,2
RENAULT MASTER, NISSAN INTERSTAR	44.995	2,3	PEUGEOT PARTNER	37.868	2,6
VW CADDY	118.595	6,0	RENAULT KANGOO	141.740	9,9
VW CRAFTER	46.847	2,4	VW CADDY	228.453	16,0
VW TRANSPORTER, CARAVELLE	214.098	10,8	VW TRANSPORTER, CARAVELLE	456.106	31,9
SONSTIGE	931.680	46,8	SONSTIGE	181.226	12,7
<b>INSGESAMT</b>	<b>1.989.198</b>	<b>100,0</b>	<b>INSGESAMT</b>	<b>1.430.744</b>	<b>100,0</b>



**KRAFTFAHRZEUGVERTRIEB UND -KUNDENDIENST IN DER  
EUROPÄISCHEN UNION**

**VERORDNUNG (EG) NR. 1400/2002 DER KOMMISSION  
vom 31. Juli 2002<sup>1</sup>**

**ÜBER DIE ANWENDUNG VON ARTIKEL 81 ABSATZ 3 DES  
VERTRAGS AUF GRUPPEN VON VERTIKALEN VEREINBARUNGEN  
UND AUF EINANDER ABGESTIMMTEN VERHALTENSWEISEN IM  
KRAFTFAHRZEUGSEKTOR**

**LEITFADEN**

**Europäische Kommission — Generaldirektion Wettbewerb**

---

<sup>1</sup> ABl. L 203 vom 1.8.2002, S. 30.



Entscheidungen der Kommission wurden der oder die Personenwagenmärkte nicht genau definiert.<sup>195</sup> Der Lieferant möchte prüfen, ob der hohe Marktanteil dieses Modells im Vergleich zu konkurrierenden Modellen im selben Segment Auswirkungen auf die Anwendbarkeit der Verordnung auf seine Vertriebsvereinbarungen hat. Nehmen wir an, dass die Einzelhandelsmärkte für gewöhnlich als nationale Märkte betrachtet werden, da die Händler auf nationaler Ebene kaufen, große Unterschiede bei Preisen und Marktpenetration zwischen den Mitgliedstaaten bestehen und es nur einen geringen Parallelhandel gibt.

Das Basismodell des Autos wird für 15 000 Euro verkauft; durch zusätzliche Optionen kann jedoch der Preis um 33 % auf bis zu 20 000 Euro steigen, so dass ein Preisniveau erreicht wird, das mit den Verkaufspreisen der Basismodelle im darüber liegenden Segment D vergleichbar ist. Eine Markterhebung zeigt, dass eine ähnliche Überschneidung der Preise mit dem darunter liegenden Segment B auftritt. In solchen Fällen kann eine Substitutionskette zwischen den drei benachbarten Produktmärkten die Definition eines einzigen relevanten Produktmarktes rechtfertigen, der alle drei Segmente umfasst, sofern eine ausreichende Substitution zwischen den Segmenten festgestellt werden kann.<sup>196</sup> Der Lieferant berechnet somit seinen Marktanteil, indem er die Anzahl aller seiner Fahrzeugmodelle, die zu den Segmenten B, C und D gehören, die an das Vertriebsnetz geliefert und auf dem relevanten geografischen Markt, d. h. in dem Mitgliedstaat, verkauft wurden, ermittelt und durch die Gesamtzahl der auf diesem Markt verkauften Modelle der Segmente B, C und D dividiert.

---

<sup>195</sup> Personenkraftwagen können anhand von objektiven Faktoren wie PS, Karosserie und Preis in unterschiedliche Segmente eingeteilt werden. Bisher wurde in keiner Entscheidung der Kommission der relevante Markt für den Verkauf von Pkw im Sinne des Artikels 81 EG-Vertrag oder der Verordnung (EWG) Nr. 4064/89 des Rates vom 21. Dezember 1989 des Rates über die Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen (ABl. L 395 vom 30.12.1989; berichtigte Fassung ABl. L 257 vom 21.9.1990, S. 13) definiert. In Bezug auf Fusionen von Autoherstellern hatte die genaue Definition keinen Einfluss auf die Beurteilung des Falles, selbst wenn die am engsten gefassten Marktdefinitionen unter Berücksichtigung der Klassifizierung verschiedener Autos in unterschiedliche Segmente durch die Industrie herangezogen wurden. Hinsichtlich der Anwendung des Artikels 81 betrafen die untersuchten Vertragsverletzungen bezweckte Wettbewerbsbeschränkungen, die bei mehreren alternativen Marktdefinitionen ein erhebliches Ausmaß erreichten, so dass die genaue Abgrenzung offen gelassen wurde. In Bezug auf Fusionen siehe zum Beispiel die Sachen M.416 BMW/Rover, M.741 Ford/Mazda, M.1204 DaimlerBenz/Chrysler, M. 1283, Volkswagen/Rolls Royce, M.1326 Toyota/Daihatsu, M.1416 Hyundai/Kia, M.1452 Ford/Volvo, M.1847 GM/Saab, M.1998 Ford/Land-Rover, M.2832 General Motors/Daewoo. Keiner dieser Unternehmenszusammenschlüsse führte bei der engsten möglichen Marktdefinition zu Bedenken. In Bezug auf die Anwendung des Artikels 81 siehe zum Beispiel Volkswagen I (1998) und II (2001), Opel (2000), DaimlerChrysler (2001).

<sup>196</sup> Die Kommission hat zum Beispiel folgende Segmentierung untersucht: A: Kleinwagen (z. B. Smart), B: Kleinwagen (Fiat Punto), C: Mittelklassewagen (VW Golf), D: Obere Mittelklasse (Volvo S-70), E: Oberklasse (Audi A6), F: Luxusklasse (Mercedes S-Klasse), S: Sportwagen (Ferrari), M: Mehrzweckfahrzeuge (oder MPV-Van, Renault Espace), J: Geländewagen (Sport Utility Vehicles — SUV, einschließlich Fahrzeuge mit Allradantrieb, Suzuki Vitara). Siehe die Sachen M.416 BMW/Rover und M.1452 Ford/Volvo. Bei einer Substitutionskette können mehrere dieser Segmente zu eigenen Produktmärkten zusammengefasst werden, so dass es weniger relevante Märkte als Segmente gäbe. Es ist allerdings fraglich, ob sich eine solche Substitutionskette auf alle Segmente erstrecken könnte.

## C: Fragenkatalog für die Einstellungsgespräche

### Fragenkatalog

Datum:	
Interviewer:	
Bewerber:	

1	Hatten Sie eine gute Fahrt?	
---	-----------------------------	--

2	Haben Sie gut hergefunden?	
---	----------------------------	--

3	Warum haben Sie sich beworben?	
---	--------------------------------	--

4	Was hat Sie an der Anzeige angesprochen?	
---	--	--

#### Bisherige Ausbildung

5	Welche Schule haben Sie wie viele Jahre besucht? <sup>1)</sup>	
---	--	--

6	An welchen Hochschulen waren Sie? <sup>1)</sup>	
---	---	--

7	Für welche Fächer haben Sie sich in der Schule besonders interessiert?	
---	--	--

8	Welche Fächer haben Ihnen weniger Freude bereitet?	
---	--	--

9	In wie weit haben sich Ihre bisherigen Erwartungen erfüllt?	
---	---	--

10	Wenn Sie sich noch einmal entscheiden könnten, würden Sie denselben Weg gehen?	
----	--	--

11	Was würden Sie anders machen? <sup>2)</sup>	
----	---	--

12	Welche Form der Weiterbildung hätten Sie sich in den vergangenen Jahren gewünscht? <sup>2)</sup>	
----	--	--

#### Stellenbezogene Motivation

13	Was reizt Sie an dieser Aufgabe am Meisten?	
----	---	--

#### Leistungswille

14	Auf welche zurückliegenden Leistungen sind Sie besonders stolz? Worauf sind diese Leistungen zurückzuführen?	
----	--	--

1) Die Frage kann ausgelassen werden, wenn die Informationen bereits im Lebenslauf enthalten sind.  
2) Die Frage ist nur bei positiver Beantwortung der letzten Frage von Interesse.

**Initiative**

15	Wie würden Sie neue Kunden gewinnen? Schildern Sie anhand eines konkreten Beispiels wie Sie vorgehen würden?	
16	Wie sind Sie an Ihre Ferienjobs gekommen?	
17	Wie stellen Sie sicher, daß Sie den Erwartungen Ihrer KundInnen entsprechen?	

**Ausdauer**

18	Im Außendienst hat man es oft mit Widerständen zu tun, welche könnten das sein?	
19	Hatten Sie bei Ihrer letzten Tätigkeit Arbeiten zu verrichten, die Sie für überflüssig hielten?	

**Integrität**

20	Es ist nicht immer ganz einfach die Ziele des Unternehmens mit den eigenen Zielen und denen von Kunden in Einklang zu bringen. Wie würden Sie das bewerkstelligen?	
21	Wie sind Sie in der Vergangenheit vorgegangen um eine gute Zusammenarbeit mit den KollegInnen zu gewährleisten?	
22	Woran sehen Sie die Vorteile von Teamarbeit? Können Sie ein Beispiel aus der Praxis nennen?	

**Lernbereitschaft**

23	Wie halten Sie ihr fachliches Wissen auf dem neuesten Stand?	
24	Welche Neuerungen stehen Ihnen in diesem Fachgebiet bevor? Wie werden Sie sich darauf vorbereiten?	
25	Wie sind Sie in der Vergangenheit damit umgegangen, wenn Sie gemerkt haben, daß Sie im fachlichen Bereich Unterstützung benötigen?	

**Selbstständigkeit**

26	Gab es Situationen in denen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten alleine gefühlt haben?	
27	Schildern Sie aus früheren Aufgaben einen Bereich den Sie selbst einteilen bzw. organisieren mußten.	



**Frustrationstoleranz**

28	Wie wurden Sie mit Ihrem letzten Mißerfolg fertig?	
29	Wie motivieren Sie sich, wenn Sie nach mehreren erfolglosen Kundenbesuchen zu einem neuen Versuch?	
30	Gab es Situationen in denen Sie Ihren Job am liebsten an den Nagel hängen wollten?	

**Auftreten**

31	Woher wissen Sie, wie Sie auf andere wirken?	
32	Was macht Ihnen am Meisten zu schaffen, wenn Sie vor mehreren (unbekannten) Menschen reden müssen?	
33	Wie gut kommen Sie bei Ihren Gesprächspartnern an? Worauf führen Sie das zurück?	

**Einfühlungsvermögen**

34	Nennen Sie bitte ein Beispiel wie Sie sich auf einen Gesprächspartner einstellen?	
35	Wie erkennen Sie was Ihr Gegenüber vor hat? Wie stellen Sie sich darauf ein?	

**Kontaktfähigkeit**

36	Wie wichtig ist es Ihnen mit anderen Leuten zusammen zu sein?	
----	---	--

**Verkaufsgeschick/Überzeugungskraft**

37	Wie bereiten Sie sich auf ein Kundengespräch vor?	
38	Wie gelang es Ihnen bisher am Besten, einen Kunden von einer Sache zu überzeugen? Wie war Ihre Vorgehensweise? Wie das Ergebnis?	
39	Wie gehen Sie mit Kundeneinwänden um? (Beispiele)	

**Konfliktverhalten**

40	Einen als richtig erkannten Standpunkt zu vertreten, bedeutet häufig sich auf Konflikt einzulassen. Welche vergleichbaren Beispiele haben Sie schon erlebt?	
41	Was war Ihr bis jetzt größter Konflikt mit einem Kunden? Wie haben Sie ihn gelöst?	



42	Welchen Konflikten gehen Sie am Liebsten aus dem Weg?	
----	---	--

43	Wie sind Sie bis jetzt damit umgegangen, wenn Sie der ungerechtfertigten Kritik eines Mitarbeiters bzw. eines Kunden ausgesetzt waren?	
----	--	--

44	Schildern Sie bitte eine Konflikt-Situation in der Sie sich gerne anders verhalten hätten. Was war an Ihrem Verhalten ungünstig. Was hätten Sie stattdessen lieber tun sollen?	
----	--	--

**Planung und Organization**

45	Wie planen Sie einen gewöhnlichen Arbeitstag?	
----	---	--

46	Wie behalten Sie den Überblick über noch zu erledigende Arbeiten?	
----	---	--

47	Welchen Konflikten gehen Sie am Liebsten aus dem Weg?	
----	---	--

<b>Allgemeiner Bewertungsteil</b>
-----------------------------------

<b>Erfolgreiche Kommunikation</b>	<b>eher ja</b>	<b>eher nein</b>
+ drückt sich klar, situationsgerecht und in guter stilistischer Form aus		
+ positive, wertschätzende Sprache viele positive Beispiele		
+ ist lebendig		
+ kann sich auf den/die Gesprächspartnerin einstellen, aktiv zuhören, Gedanken aufnehmen und weiterführen, z.B. entsprechen die Antworten den Fragen		
+ strukturierte Antworten		
+ fragt bei Unklarheiten nach, bevor Er/Sie eine falsche Antwort gibt		
+ bringt sich selbst ein		
+ fördert durch Inhalt, Ton, Mimik, Gestik gute Atmosphäre		
- spricht undeutlich, leise und nicht in ganzen Sätzen		
- bringt viele negative Beispiele, unterstellt Dinge		
- wirkt ablehnend, aggressiv, patzig, stur		
- „geht unter“ kann sich nicht verständigen		
- legt sich nicht fest, läßt Vieles offen, ist mehrdeutig		
- gibt Informationen, die überflüssig sind; redet zu viel; monologisiert		
- hört nicht zu, die Antworten entsprechen kaum den Fragen		
- Antworten sind unstrukturiert, roter Faden ist schwer zu erkennen		
<b>Gesamteinschätzung</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>hoch</span> <span>gering</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;"> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> </div>	

<b>Persönliche Stabilität und Ausdauer</b>	<b>eher ja</b>	<b>eher nein</b>
+ wirkt auch in dieser belastenden Situation sicher und ruhig		
+ hat ein sicheres Auftreten		
+ hat ein „gesundes“ Selbstvertrauen		
+ kann seine Fähigkeiten gut einschätzen		
+ läßt sich nicht zu unüberlegten Antworten hinreißen		
+ behält auch bei ausführlichen Nachfragen den roten Faden für die Antwort		
- wirkt verkrampft, nervös, fahrig		
- wirkt hilflos		
- wirkt von sich selbst nicht überzeugt		
- verwirrende Darstellungen		
- verliert den Überblick		
<b>Gesamteinschätzung</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>hoch</span> <span>gering</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;"> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> </div>	

## D: Leitfaden für die Kundengespräche



Mercedes-Benz

### Kundengespräche - Leitfaden

#### Wichtige Punkte vorab

**HÖFLICHKEIT**

**ZUHÖREN**

**AUF DEN KUNDEN EINGEHEN**

**MITSCHREIBEN**

#### 1.) Vorstellung

„Schönen Guten Tag, mein Name ist ..... von der Firma Wittwar – Mercedes-Benz

#### 2.) Ansprechpartner verlangen

Ich hätte gerne Herrn/Frau .... gesprochen

(Informationen aus dem Kundendatenblatt oder der Neukundeninformation)

#### 3.) Grund der Kontaktaufnahme nennen (auch bei telefonischem Kontakt)

##### NEUKUNDEN

Wir führen derzeit Kundenbesuche vor Ort durch um unsere Produkte und Angebote zu präsentieren, einen eventuellen Bedarf zu erheben und um Ihnen kurz ein paar Fragen für unsere Marktanalyse zu stellen.

##### BESTANDSKUNDEN

Wir führen derzeit Kundenbesuche vor Ort durch um unsere Produkte und Angebote zu präsentieren, um zu überprüfen ob in der nächsten Zeit eine Neuanschaffung im Bereich Transporter geplant ist, oder wir sonst etwas für Sie tun können. Zusätzlich hätten wir ein paar Fragen an Sie für unsere Marktanalyse.

Immer mit dem entsprechenden Hinweis, dass Sie in Vertretung des zuständigen Gebietsverkäufers Herrn ..... kommen.

#### 4) Mit Hilfe der Informationen am Kundendatenblatt Kunden befragen

Wird etwas benötigt?

Ist in der nächsten Zeit eine Anschaffung in diesem Bereich geplant?

Sind sie mit dem Fahrzeug zufrieden?

Können wir behilflich sein?

#### Wenn der Kunde keine Zeit hat

Fragen Sie ihn, wann Sie sich wieder melden können, wann es für ihn günstig wäre.

Wenn der Kunden nicht mehr kontaktiert werden möchte – vermerken.

#### Wenn der Kunden sich beschwert / nicht zufrieden ist

Genau zuhören und den Sachverhalt mitschreiben.

Ihm mitteilen, dass Sie die Angelegenheit umgehend weiterleiten werden.

Keine Zusagen treffen, aber ihm versichern, dass die Beschwerde weitergeleitet und bestmöglich bearbeitet wird.

#### 5.) Informationen an den Verkäufer weitergeben

Jedes Kundendatenblatt einzeln mit dem Verkäufer durch besprechen.









