

# 3.4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

## 3.4.1 Anleitung zur Durchführung einer systematisierten Kundenakquise

## 3.4.2 Anleitung zur Einführung eines Bewertungssystems für Lieferanten

## 3.4.3 Anleitung zur Durchführung strukturierter Kundeninterviews



### 3.4.1 Anleitung zur Durchführung einer systematisierten Kundenakquise

Akquise umfasst sowohl den Gewinn neuer Kundschaft als auch die Erlangung von (Folge-)Aufträgen der Bestandskundschaft. Eine systematisierte Akquise kann den Kundenstamm erweitern, neue Märkte und (bisher unerkannte) Absatzchancen erschließen. Ein größerer Kundenstamm ermöglicht es wiederum, den Ausfall einzelner Kundinnen und Kunden oder Absatzmärkte sowie verkleinerte Auftragsvolumina zu kompensieren. Dies stärkt die eigene Marktposition und verschafft Ressourcen, die das Unternehmen gegenüber konjunkturellen Schwankungen unabhängiger macht und somit die organisationale Resilienz stärkt. Ein größerer Kundenstamm ermöglicht neue Umsatz- und Gewinnchancen und kann somit zur nachhaltigen Unternehmenssicherung führen, was wiederum auch den Beschäftigten das Gefühl von Sicherheit vermittelt. Dadurch kann es den Beschäftigten leichter fallen, kritische Situationen positiv umzudeuten, was die Umsetzung von resilientem Verhalten fördert.

#### Ziele

- Aufbau eines erweiterten Kundenstamms
- Generierung weiterer Absatzmöglichkeiten
- Kompensation wegbrechender Märkte und reduzierter Auftragsvolumina

### Vorgehen

#### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Bei der Akquise kann allgemein zwischen einer Kalt- und einer Warmakquise unterschieden werden. Bei der Warmakquise werden bereits bestehende Kundenkontakte wieder aufgenommen, während bei der Kaltakquise die Gewinnung neuer Kundschaft im Vordergrund steht. Im Rahmen der Maßnahmenbeschreibung werden neun Möglichkeiten zur Kalt- und Warmakquise aufgezeigt und diskutiert. Die Maßnahme ist im ersten Schritt an die Geschäftsführung gerichtet und dient als Grundlage für die Entscheidung, welche Akquise-Maßnahmen zukünftig im eigenen Unternehmen umgesetzt werden. Sofern es im Unternehmen noch keinen Verantwortlichen für die Kundenakquise gibt, wird von der Geschäftsführung ein Beschäftigter für die Durchführung der Akquise-Maßnahmen bestimmt. Im Allgemeinen ist es unabhängig von der Art der Akquise sinnvoll, im Vorfeld eine Marktanalyse durchzuführen, um einen Überblick über die aktuelle Marktsituation zu erhalten.

#### Folgende Akquise-Maßnahmen können durchgeführt werden:

##### 1. Akquise per Telefon

Die Kaltakquise per Telefon war lange Zeit ein bewährtes Mittel der Neukundengewinnung. Bezogen auf Verbraucher ist diese Form heute allerdings nicht

mehr zeitgemäß, da sie mittlerweile dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG, § 7 Unzumutbare Belästigung) unterliegt. Verbraucher dürfen zu Werbezwecken nur dann angerufen werden, wenn sie dem im Vorfeld ausdrücklich zugestimmt haben. Eine Telefonakquise von Kundenunternehmen ist erlaubt, wenn es bestehende oder angedeutete Geschäftsbeziehungen gibt (Warmakquise), eine Nähe zu den Produkten und Leistungen besteht oder bekannt ist, dass das Kundenunternehmen Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen hat.

##### 2. Anzeigen in Zeitungen

Die klassische Zeitungswerbung gilt als eher preisintensiv. Sie sollte deshalb nur verwendet werden, wenn davon auszugehen ist, dass eine große Anzahl potenzieller Kunden die Zeitung liest. Je nachdem, wer diese Kunden sind, kann auch eine Akquise in Fachzeitschriften oder Zeitschriften der Industrie- und Handelskammern (IHK) erfolgreich sein. Dabei wird eine interessierte Kundschaft aus der jeweiligen Branche direkt angesprochen.

##### 3. Beiträge in Fachzeitschriften

In verschiedenen Branchen geben Verbände oder Kammern Fachzeitschriften heraus. Auch hier lohnt sich die Publikation von (Fach-)Beiträgen oder Fallbeispielen, die dann auch von potenzieller Kundschaft gelesen werden kann. Der Kontakt zu den Redaktionen lässt sich in der Regel gut über die entsprechende Ansprechperson herstellen.

##### 4. Werbung auf Messen

Messen ermöglichen einem Unternehmen einen direkten Zugang zu potenzieller Kundschaft. Hier können z. B. Flyer und Broschüren an Kunden verteilt sowie persönliche Gespräche geführt werden, in denen Fragen zu dem Produkt oder der Dienstleistung direkt beantwortet werden können. Vorab ist zu prüfen, welche Zielgruppe auf der Messe anzutreffen ist. Wenn dort nur die Vertriebsleute eigene Produkte ausstellen, haben kleinere Firmen häufig Schwierigkeiten, über diese Personen einen Kontakt zu den Beschäftigten der Abteilung Einkauf vermittelt zu bekommen. Informationsmaterial wie Flyer und Broschüren sollten einen professionellen Eindruck über das Unternehmen vermitteln und dementsprechend gestaltet sein. Ein Messeauftritt gilt ebenfalls als kostenintensive Werbung.

##### 5. Kundenakquise über eine eigene Website

In der heutigen Zeit bietet das Internet eine vergleichsweise günstige und weitreichende Möglichkeit zur Kundenakquise. Ein optimierter Webauftritt ist dabei nahezu unverzichtbar. Eine Suchmaschinenoptimierung im Internet ermöglicht darüber hinaus, dass die Website von potenzieller Kundschaft auch leicht gefunden wird. Für eine solche Optimierung, also die Möglichkeit schneller oder besser von potenzieller Kundschaft gefunden zu werden, ist meist ein fester Preis bei dem Anbieter der Suchmaschine zu bezahlen.

Die Unternehmenswebsite sollte sowohl technisch als auch inhaltlich auf dem aktuellsten Stand sein. So ist es unbedingt notwendig, dass die Kontaktdaten des Unternehmens und ggf. die von Ansprechpersonen angegeben sind, um potenzieller Kundschaft die Kontaktaufnahme zu ermöglichen. Eine ansprechende Webseitengestaltung signalisiert Professionalität.

Die Kundenakquise mithilfe der eigenen Website ist sehr zu empfehlen, da damit die Kundschaft angesprochen wird, die aktiv nach Unternehmen der Branche gesucht hat. Social-Media-Plattformen können ein Weg sein, um mehr Aktivität auf die eigene Website zu bekommen und somit einen besseren Rang in den gängigen Suchmaschinen zu erhalten. Die Kundenakquise über Social-Media-Plattformen ist daher oft eng mit der Kundenakquise über die eigene Website verknüpft.

##### 6. Kundenakquise über Social-Media-Plattformen

Auch Social-Media-Plattformen können ein wertvolles Instrument zur Akquise von Kundschaft darstellen. Hierbei sollte allerdings vorher in Erfahrung gebracht werden, auf welchen Plattformen die potenzielle Kundschaft vertreten ist. Bei der Erstellung und Verwaltung der eigenen Seite gilt dabei das Gleiche wie bei einer eigenen Website: Eine zu einfach gehaltene Seite, mit zu wenigen oder veralteten Inhalten nutzt ebenso wenig, wie eine völlig bunte, grelle oder überladene Seite. Im ungünstigsten Fall könnte sie sogar negativ auf mögliche Kundschaft wirken. Der Vorteil bei der Akquise im Internet ist außerdem die Möglichkeit der Einbindung von weiteren Inhalten, wie Blogbeiträge, um die Kundschaft schnell über Neuerungen informieren zu können, Chatfunktionen zur schnellen Kontaktaufnahme oder Video-Tutorials, um der Kundschaft Produkte oder Leistungen näherzubringen. Auf diese Weise kann bei potenzieller Kundschaft Interesse geweckt werden, aber auch die Bindung zu bereits bestehender Kundschaft gestärkt werden. Eine aktive Nutzung von Social-Media-Ideen kann somit zur Bekanntheit und zu einem guten Ruf des Unternehmens beitragen, muss dafür aber regelmäßig mit neuen Informationen gepflegt werden.

##### 7. Akquise über Empfehlungen

Eine wichtige und sehr vielversprechende Möglichkeit, neue Kundschaft zu gewinnen, ist die Empfehlung durch Geschäftskooperationen oder zufriedene Kunden. Hierbei wird die Zielgruppe direkt erreicht und ein großes Maß an Vertrauen vermittelt. Deshalb kann es von Vorteil sein, erfolgreiche Empfehlungen zu honorieren bzw. ebenfalls gute Geschäftspartnerschaften weiterzuempfehlen. Auf diese Weise entsteht ein breites Netzwerk mit geringem zusätzlichen Kapitaleinsatz. Es hilft ebenfalls, auf der eigenen Internetseite auf die Empfehlungen durch andere Kunden, in Form von Referenzlogos oder optimalerweise mit Zitaten von zufriedenen Partnerorganisationen, hinzuweisen.

##### 8. Pressearbeit

Zu den kostengünstigsten Methoden zählt die Pressearbeit. Das Unternehmen baut Pressekontakte zur Regio-

nal- und Fachpresse auf und berichtet in regelmäßigen Pressemitteilungen und in redaktionellen Beiträgen über Neuigkeiten aus dem Haus. Dies können Nachrichten zu weiterentwickelten Produkten und Dienstleistungen sein, zu neuen Geschäftskontakten im In- und Ausland, zu besonderen Investitionen (wie z. B. erweiterte Fabrikhalle oder Maschinenpark) oder auch zu Entwicklungen als Ausbildungsbetrieb. Auch Auszeichnungen und Ehrungen von Beschäftigten, z. B. als besondere Führungskraft können in Pressemitteilungen thematisiert werden.

### 9. Bestandskundenpflege

Bei der Bestandskundenpflege greifen viele Unternehmen auf eine entsprechende CRM-Software (CRM – Customer-Relationship-Management) zurück. Diese verwaltet alle Kontaktdaten, E-Mails, Notizen, Aufgaben oder bereits gekaufte Produkte. Somit stellt die Software sicher, dass alle relevanten Informationen zu der gesamten Kundschaft gut dokumentiert zur Verfügung stehen. Diese Dokumentation kann als Basis verwendet werden, um beispielsweise neue Produkte oder Angebote zielgerichtet an alle oder auch nur eine Auswahl der bestehenden Kundschaft richten zu können. Die Bestandskundenpflege ist deshalb bei der Vertiefung der Kundenkontakte sehr hilfreich und kann zudem eingesetzt werden, um den Service des Unternehmens zu verbessern.

### Überprüfung von Akquise-Maßnahmen:

Um eine durchgeführte systematische Akquise zu bewerten, können unterschiedliche Methoden angewendet werden. Diese helfen dabei, den Erfolg der Akquise und mögliche Unsicherheiten darzustellen. Im Vorfeld können aus den Kennzahlen Erwartungen bezüglich des Erfolges der Akquise abgeleitet werden. Ein Beispiel für eine Kennzahl ist die Berechnung der Kosten für die Kundenakquise im Verhältnis zu der neugewonnenen Kundschaft.

#### • Kundenakquise-Kosten

Diese Kennzahl dient dazu, das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Akquise-Tätigkeit zu prüfen. Zu diesem Zweck werden alle Kosten, die in einem vorher bestimmten Zeitraum für Akquise angefallen sind, addiert. Dazu gehören Werbekosten, Gehälter, Kommissionen, Boni oder weitere Aufwendungen. Diese Kosten werden anschließend durch die Anzahl der Neukunden in diesem Zeitraum dividiert. Der ermittelte Richtwert gibt Aufschluss darüber, wie viel ein neuer Kundenkontakt das Unternehmen gekostet hat.

#### • Besuchsberichte

Eine weitere, qualitative Möglichkeit bietet das Erstellen von Besuchsberichten. Diese werden nach Kontakt mit der Kundschaft von dem Beschäftigten ausgefüllt, die Kontakt mit der Person hatte. Ein Beispielformular kann auf der Website des Projekts STÄRKE ([www.staerke-projekt.de](http://www.staerke-projekt.de)) heruntergeladen werden. Dies hat den Vorteil, dass die einzelnen Kundenkontakte hinsichtlich der Quantität aber auch der Qualität dokumentiert und somit auch über einen zeitlichen Verlauf beurteilt werden können.

### Fördernde Faktoren

- Führen Sie im Vorfeld eine Markt- und Wettbewerbsanalyse durch. Ziel einer Markt- und Wettbewerbsanalyse ist, einen Überblick über die aktuelle Marktsituation zu bekommen. Dazu gehört die genaue Positionierung des eigenen Unternehmens, der Konkurrenz und potenzieller Kundschaft am Markt (s. Kap. 3.2.3 »Anleitung zur Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse«).
- Führen Sie Akquise-Maßnahmen regelmäßig durch. Es ist nicht zielführend nur kurzfristig und mit viel Aufwand Aktionen zu planen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um den aktuellen Stand zu erfassen, mögliche Maßnahmen zu planen und die Aufgaben aufzuteilen.
- Finden Sie den richtigen Akquise-Kanal für Ihr Unternehmen: Abhängig von der eigenen Marke oder der eigenen Unternehmenskultur bieten sich verschiedene Akquise-Kanäle an. Nicht jeder Betrieb braucht beispielsweise einen Twitter- oder Facebook-Account. Was für einen Bäckereibetrieb gilt, kann für einen Maschinenbauer nicht von Nutzen sein. Informieren Sie sich über die verschiedenen Möglichkeiten und entscheiden Sie dann, was zu Ihrem Unternehmen passt.

### Hemmende Faktoren

- Möglicherweise haben Sie bisher noch nicht genug Ressourcen für die Akquise vorgesehen oder der Zeitaufwand für bestimmte Maßnahmen ist größer als ursprünglich geplant. Planen Sie ausreichend, aber nicht zu viel Zeit für die Akquise ein: Achten Sie auf ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis!
- Fehlende Dokumentation von bisherigen Akquise-Tätigkeiten können zusätzliche Arbeit verursachen. Halten Sie Ihre Kundenbesuche regelmäßig mit Besuchsberichten fest und archivieren Sie diese sorgfältig. Auch kurze Notizen nach einem Telefonat können helfen, bei dem nächsten Kontakt mit der Kundschaft den richtigen Ton zu treffen und die notwendigen Informationen zur Hand zu haben.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: über 18 Monate
- Kenntnisse (verantwortliche Person): Kundencharakteristika und Akquise-Tätigkeiten (Aneignung empfohlen)
- Besuchsbericht auf der Website des Projekts STÄRKE ([www.staerke-projekt.de](http://www.staerke-projekt.de)) zum Download

### Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Martin Luck Metallgießerei GmbH



#### Erschließung neuer Akquise-Kanäle

Facebook, Twitter oder Google+, all das waren für die Geschäftsführerin der Martin Luck Metallgießerei GmbH, Ursula Kilburg bislang Errungenschaften der jüngeren Generation, die sich vor allem im Privaten abspielten. Bei dem Thema Akquise war ihr erster Gedanke deshalb,

die persönlichen Besuche bei Kunden oder potenziellen Neukunden zu erweitern. Im Projektteam wurden jedoch im ersten Schritt grundsätzlich alle Möglichkeiten zur Akquise gesammelt und diskutiert: »Welche Kanäle nutzen unsere Kunden? Haben wir die Kompetenzen um Social Media zu nutzen? In welchen Fachzeitschriften würden sich Beiträge lohnen?« Anschließend wurde ein systematischer Plan zum weiteren Vorgehen erstellt. Das Schreiben von Pressemitteilungen bietet dabei ein grundlegendes Element, dem sich Frau Kilburg persönlich annimmt.

*»Es sieht eigentlich ganz einfach aus, eine halbe Seite über eine neue Veranstaltung zu schreiben – aber das Schreiben einer wirklich guten Pressemitteilung ist wirklich Übungssache!«. Unterstützung bekam Frau Kilburg dabei aus dem gesamten Projektteam – auch bei der Erstellung verschiedener Social-Media-Kanäle. »Mittelfristig wird die Arbeit mit diesen Tools immer wichtiger, deshalb wird das eine regelmäßige Aufgabe darstellen, der meine Mitarbeitenden und ich uns widmen.« Um die verschiedenen Tätigkeiten auch hinsichtlich der Wirksamkeit zu überprüfen, hat sich die Geschäftsführerin für das nächste Jahr bereits einen Termin gesetzt.*

Ursula Kilburg, Geschäftsführerin  
Martin Luck Metallgießerei GmbH



#### Weiterführende Hinweise

- Bodendieck C (2015) Akquise-Leitfaden. <http://www.akquise-plus.de/wp-content/uploads/Akquise-Leitfaden.pdf>. Zugegriffen: 23. Mai. 2018
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales BMAS (Hrsg) (2017) Leitfaden Presse- und Medienarbeit. [http://www.esf.de/portal/SharedDocs/PDFs/DE/Sonstiges/leitfaden\\_pressearbeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.esf.de/portal/SharedDocs/PDFs/DE/Sonstiges/leitfaden_pressearbeit.pdf?__blob=publicationFile&v=1). Zugegriffen: 23. Mai. 2018
- Durinkowitz HS (2013) Neukunden gewinnen und Bestandskunden aktivieren. In: Durinkowitz HS (Hrsg) Crash-Kurs für Verkaufsleiter. Springer, Wiesbaden. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4287-6\\_11.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4287-6_11.pdf). Zugegriffen: 23. Mai. 2018
- Hartwig T, Maser E (2007) Kundenakquise. Süddeutscher Verlag | Mediengruppe, Heidelberg
- Schwarz T (2008) Leitfaden Dialog Marketing. Waghäusel: marketing-BÖRSE. <http://www.martin.nitsche.info/wp-content/uploads/2008/11/nitsche.pdf>. Zugegriffen: 23. Mai. 2018
- Verweyen A (2017) Erfolgreich akquirieren – Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache. Springer Gabler, Wiesbaden

### 3.4.2 Anleitung zur Einführung eines Bewertungssystems für Lieferanten

Ein Bewertungssystem für Lieferanten macht es möglich, konkret zu beurteilen, inwieweit die Zusammenarbeit mit bestimmten zuliefernden Unternehmen ausgebaut oder reduziert werden soll. Dafür werden Hersteller und Großhändler nach standardisierten Kriterien beurteilt. Ein Bewertungssystem für Lieferanten hilft dabei, die Lieferkette flexibel zu gestalten, zu optimieren und die Qualität zu sichern. Eine gute Lieferkette ermöglicht es, widerstandsfähiger gegenüber Lieferengpässen und anderen Störungen zu reagieren. Dadurch wird die organisationale Resilienz gefördert.

#### Ziele:

- Vergleich der Leistungen verschiedener Lieferanten
- Auswahl des am besten geeigneten Lieferanten
- Identifizierung von weniger zuverlässigen Lieferanten
- Einsparung unnötiger Kosten

### Vorgehen

#### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Bei der Einführung eines Bewertungssystems für Lieferanten sollte sich zunächst ein Überblick über bereits vorliegende Protokolle und Informationen über aktuelle Lieferanten verschafft werden. Dabei ist auf die Güte der Informationen zu achten, indem die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Sind die Angaben zugänglich?
- Sind die Angaben verlässlich?
- Sind die Angaben objektiv?
- Sind die Angaben glaubwürdig?
- Sind die Angaben verständlich?
- Sind die Angaben relevant?
- Sind die Angaben umfangreich?
- Sind die Angaben aktuell?
- Sind die Angaben übersichtlich?

Zum Vergleich der Leistungen der Lieferanten bietet sich die Verwendung von Beurteilungskriterien und entsprechender Kennzahlen an. Diese sollten sich gut messen, schätzen oder beurteilen lassen. Im weiteren Verlauf werden einige solcher Kennzahlen vorgestellt, die für eine Bewertung von Lieferanten infrage kommen. Im Anschluss daran folgt ein kurzer Überblick über mögliche Arten der systematischen Auswertung der gesammelten Bewertungen. Den Abschluss bildet ein Beispiel zu dem beschriebenen Vorgehen. Sofern es im Unternehmen noch keinen Verantwortlichen für die Auswahl und Bewertung von Lieferanten gibt, wird von der Geschäftsführung ein Beschäftigter für die Durchführung der Maßnahme bestimmt.

## Mögliche Kennzahlen zur Bewertung der Lieferanten

### Termintreue:

Die Kennzahl »Termintreue« gibt an, inwieweit es zu Abweichungen von den geplanten Lieferterminen gekommen ist. Bei großen und häufigen Lieferverspätungen besteht die Gefahr eines Produktions- bzw. Lieferrückstandes.

$$\text{Termintreue} = \frac{(\text{Anzahl termingerechter Bestellpositionen})}{(\text{Anzahl aller Bestellpositionen})}$$

### Mengentreue:

Die Kennzahl »Mengentreue« gibt an, wie genau ein Kundenunternehmen die in der Bestellung angegebene Menge erhält.

$$\text{Mengentreue} = \frac{((\text{Wareneingangsmenge} - \text{Bestellmenge}) \times 100)}{\text{Bestellmenge}}$$

### ppm-Rate:

Die Abkürzung ppm steht für »parts per million« (deutsch »Teile von einer Million«) und wird für den millionsten Teil einer Einheit gesehen. Im Qualitätsmanagement werden damit in der Regel Fehlerraten bzw. Ausfallhäufigkeiten wiedergegeben.

$$\text{ppm-Rate} = \frac{(\text{Anzahl defekter Teile})}{(\text{Anzahl geprüfter Teile})}$$

### Entwicklung der Materialpreisveränderung:

Die Materialpreisveränderung gibt die Veränderung der Güterpreise in Prozent in einem bestimmten Zeitraum an. Die Kennzahl wird häufig verwendet, um die Vorteilhaftigkeit der Substitution von Material zu prüfen. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, über fehlerfreie Informationen der Preise der Vorperiode zu verfügen. Zudem ist es wichtig, einen Referenzpunkt festzulegen, gegen den Abweichungen gemessen werden können. Als Beispiele für einen Referenzpunkt kann der Durchschnittspreis des Vorjahres oder der Durchschnittspreis des vorherigen Monats herangezogen werden.

$$\text{MPV} = (\emptyset \text{ Preis alt} - \emptyset \text{ Preis neu}) \times \text{Menge neu}$$

### Entwicklung der Fertigungsstillstände:

Durch Fertigungsstillstände entstehen jedem Unternehmen hohe Kosten. Das nicht nur weil die generellen Betriebskosten wie Raummiete bleiben, aber die Deckungsbeiträge zurückgehen, da nichts ausgeliefert werden kann. Sondern zusätzlich zu den Stillstandskosten (Ausfallkosten) werden Kosten durch Kunden verursacht, da diese möglicherweise verärgert sind und künftige Bestellungen hinausögern oder den Kontakt ganz abbrechen. Aus diesem Grund kann die Anzahl der durch ein bestimmtes zulieferndes Unternehmen verschuldeten Fertigungsstillstände als Einzelzahl in die Bewertung der Lieferanten eingehen.

### Erreichbarkeit des zuliefernden Unternehmens:

Durch das Bewertungskriterium der Erreichbarkeit des zuliefernden Unternehmens wird dessen Service be-

wertet. In Tabelle 22 sind mögliche Abstufungen in der Bewertung angegeben. Auch bei dieser Kennzahl können je nach Unternehmen unterschiedliche Wertungen sinnvoll sein.

Erreichbarkeit	Punktbewertung
Das zuliefernde Unternehmen ist meist erreichbar. Rückrufe erfolgen binnen 24 Stunden.	3
Das zuliefernde Unternehmen ist meist erreichbar. Feedback erfolgt innerhalb von 3–4 Tagen.	1
Das zuliefernde Unternehmen ist häufig nicht erreichbar. Feedback erfolgt nur bei erneuter Nachfrage.	-1

Tabelle 22: Beispielbewertung der Erreichbarkeit

## Auswertungssystematik für Kennzahlen und Bewertungen

Prinzipiell können verschiedene Methoden zur Auswertung der oben vorgestellten Kennzahlen und Bewertungskriterien herangezogen werden. Nachfolgend findet sich ein kurzer Überblick über die beiden am häufigsten verwendeten Methoden, bevor im Anschluss eines dieser Verfahren beispielhaft durchgeführt wird.

### • Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modell) zur Lieferantenbewertung

Bei diesem Verfahren werden die ausgewählten Kennzahlen und Bewertungskriterien je nach Wichtigkeit mit Gewichtungsfaktoren versehen und anschließend zusammengefasst. Das Ergebnis besteht aus Zahlenwerten zur Bewertung jedes zuliefernden Unternehmens. Bei Bedarf können die Lieferanten noch im Anschluss, abhängig von ihrem Punktwert entsprechend, in »A«, »B«- oder »C«-Lieferanten unterteilt werden.

### • Profilanalyse zur Lieferantenbewertung

Bei diesem Verfahren werden die ausgewählten Kennzahlen und Bewertungskriterien in einer Tabelle dargestellt und die Bewertung durch einen Linienverlauf visualisiert. Die Profilanalyse bildet entweder Mindestanforderungen oder durchschnittliche Anforderungen ab, die das Unternehmen an die Lieferanten stellt. So zeigt sich, welche Lieferanten diesen Anforderungen entsprechen, und es ergeben sich typische Leistungsprofile für einen Lieferanten.

### Beispiel für ein Vorgehen bei der Profilanalyse zur Lieferantenbewertung:

Zur Auswertung der verwendeten Kennzahlen eignet sich insbesondere eine Matrix in Tabellenform, wie in Abbildung 31 abgebildet. Bei der Bewertung der Lieferanten kann folgender Ablauf berücksichtigt werden:

Bewertungs-kriterium	Bewertungsstufe						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Termintreue							
Mengentreue							
Erreichbarkeit							
ppm-Rate							
...							

Abbildung 31: Aufbau der Bewertungsmatrix

Bewertungs-kriterium	Bewertungsstufe						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Termintreue			●			●	
Mengentreue				●	●		
Erreichbarkeit	●			●			
ppm-Rate				●	●		
...							

Abbildung 32: Bewertungsmatrix mit Punktbewertungen von zwei zuliefernden Unternehmen

Bewertungs-kriterium	Bewertungsstufe						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Termintreue			●			●	
Mengentreue				●	●		
Erreichbarkeit	●			●			
ppm-Rate				●	●		
...							

Abbildung 33: Vollständige Bewertungsmatrix von zwei zuliefernden Unternehmen

### 1. Schritt: Festlegung der Bewertungskriterien

In die erste Spalte werden die ausgewählten Bewertungskriterien oder Kennzahlen eingetragen. In der ersten Zeile stehen Bewertungsstufen, die verwendet werden, z. B. von »-3« bis »+3«. Die Stufe »0« stellt dabei ein Minimal- oder Mindestwert dar und kann damit als »K.-o.-Kriterium« verstanden werden, wenn ein zulieferndes Unternehmen den entsprechenden Wert nicht erfüllt.

### 2. Schritt: Bewertung durchführen

Die unterschiedlichen Kennzahlen müssen dann einzeln in die Bewertungsstufen »übersetzt« werden (z. B. eine Termintreue von 0,7 entspricht Stufe 2 oder Stufe 3). Diese Übersetzung gewährleistet eine direkte Vergleichbarkeit zwischen den Kennzahlen. Sie muss aber vom durchführenden Unternehmen individuell festgelegt werden, da verschiedene Unternehmen entsprechend ihrer Anforderungen den Wert einer Kennzahl unterschiedlich interpretieren. Jedes zu bewertende zuliefernde Unternehmen wird dann entsprechend seines Kennwertes bezüglich der Bewertungskriterien eingestuft. Die jeweilige Stufe wird in der Tabelle mit einem farbigen Punkt (eine Farbe pro zulieferndes Unternehmen) markiert (s. Abb. 32).

### 3. Schritt: Leistungsprofil erstellen

Zur Erstellung eines Leistungsprofils werden die Punkte verbunden, sodass für jedes zuliefernde Unternehmen ein individueller Linienverlauf entsteht. Wie in Abbildung 33 ersichtlich, können die Lieferanten somit gut verglichen werden.

### 4. Schritt: Auswertung der Profile und Auswahl von Lieferanten

Im letzten Schritt werden die entstandenen Profilverläufe miteinander verglichen. Liegt der Linienverlauf eines zuliefernden Unternehmens beispielsweise rechts (hellgraue Punkte) neben dem Linienverlauf eines anderen (dunkelgraue Punkte), bedeutet dies, dass das zuliefernde Unternehmen in allen Bewertungskriterien besser als sein Konkurrent abschneidet und deshalb bevorzugt werden sollte. Ist der Fall nicht so eindeutig und es gibt Schnittpunkte zwischen den Linienverläufen, müssen eventuell einzelne Bewertungskriterien gewichtet bzw. priorisiert werden.

Wird ein zulieferndes Unternehmen als Resultat der Bewertung als schlecht beurteilt, sollte mithilfe eines Feedbackprotokolls das gemeinsame Gespräch gesucht werden. Anhand der Kennzahlen können so zielgerichtet

Lösungen ausgearbeitet werden. Bessert sich die Zusammenarbeit auch über lange Zeiträume nicht, ist zu überdenken, ob die Kooperation mit dem liefernden Unternehmen fortgeführt werden sollte.

#### Fördernde Faktoren

- Verlangen Sie Transparenz (z. B. hinsichtlich Preisgestaltung und Strategien) von den Lieferanten, um die Bewertung möglichst objektiv durchzuführen.
- Schaffen Sie bei Ihren eigenen Daten und Dokumentationen Transparenz (z. B. Einkaufsdaten analysieren, Warengruppen betrachten).

#### Hemmende Faktoren

- Wenn Sie eine Kennzahl nutzen, die sich für Ihr Geschäft als nicht hilfreich erweist, können Sie daraus keinen Mehrwert schöpfen. Konzentrieren Sie sich auf wenige Kennzahlen und überprüfen Sie regelmäßig, ob diese Ihnen weiterhelfen.
- Überstürzen Sie nicht den Abbruch einer Lieferantenbeziehung aufgrund eines schlechten Wertes im Bewertungssystem. Oft zeigt sich erst über einen längeren Zeitraum (ungefähr 9 bis 12 Monate), ob die tatsächliche Leistung des liefernden Unternehmens tatsächlich kontinuierlich mangelhaft ist oder aufgrund besonderer Umstände negativer ausfällt.

#### Ressourcen

- Zeitlicher Umfang: Implementierung: ca. 6 Monate, Evaluation nach 9–12 Monaten
- Kenntnisse (verantwortliche Person): Bewertungssysteme (Aneignung empfohlen); Kompetenz die Probleme genauestens kennzeichnen und dokumentieren zu können seitens der Geschäftsführung, den Beschäftigten sowie den Lieferanten.

#### Weiterführende Hinweise

Bayerisches Landesamt für Umwelt (2017) Lieferantenbewertung – empfohlene Leitlinien. [https://www.umweltpakt.bayern.de/download/onlinetool\\_nachhaltigkeit/v4\\_lieferantenbewertung.pdf](https://www.umweltpakt.bayern.de/download/onlinetool_nachhaltigkeit/v4_lieferantenbewertung.pdf). Zugegriffen 23. Mai 2018

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2017) Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement – Praxisleitfaden für Unternehmen. [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/leitfaden\\_nachhaltige\\_lieferkette\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/leitfaden_nachhaltige_lieferkette_bf.pdf). Zugegriffen 23. Mai 2018

Heß G (2017) Die Zusammenarbeit mit Lieferanten strategisch steuern. In Heß G (Hrsg) Strategischer Einkauf und Supply-Strategie: Schrittweise Entwicklung des strategischen Einkaufs mit der 15M-Architektur 2.0. Springer, Wiesbaden. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-16215-3\\_5.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-16215-3_5.pdf). Zugegriffen 23. Mai 2018

Janker CG (2004) Lieferantenmanagement. In: Janker CC (Hrsg) Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems. Springer, Wiesbaden. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-8105-9\\_2.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-8105-9_2.pdf). Zugegriffen: 23. Mai 2018

Kompass Nachhaltigkeit (2018) Bewertung der Zulieferer. <http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/nachhaltige-beschaffung/prozessphasen-instrumente/massnahmen-festlegen/bewertung-der-zulieferer/>. Zugegriffen: 23. Mai 2018

### 3.4.3 Anleitung zur Durchführung strukturierter Kundeninterviews

Eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, die Zufriedenheit der Kundschaft sicherzustellen. Kundenzufriedenheit führt dazu, dass die Entscheidung sehr wahrscheinlich erneut auf ein Produkt des Unternehmens fällt oder dieses sogar weiterempfohlen wird, wohingegen sich unzufriedene Kundschaft mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vom Unternehmen abwendet. Durch den Einsatz von strukturierten Kundeninterviews können Unternehmen wichtige Kenntnisse über die Bedürfnisse ihrer Kundschaft erhalten und somit die Grundlage für eine höhere Kundenzufriedenheit schaffen. Die Stärkung von Netzwerken, das heißt sämtlicher Beziehungen, trägt zu einer erhöhten Resilienz bei. Mit einem breiteren Netzwerk fällt es Unternehmen leichter, im Falle einer Krise oder bei veränderten Bedingungen funktionstüchtig zu bleiben, da Reserven mobilisiert und Handlungsmöglichkeiten erweitert werden können. In einer wirtschaftlichen Krisensituation werden die Kunden diejenigen Lieferanten oder Dienstleister bevorzugen, zu denen sie eine bessere Beziehung pflegen und die von gegenseitigem konstruktivem Feedback profitiert.

#### Ziele

- Stärkung der Kundenbeziehung
- Erlangung evaluierter Kenntnisse über Zufriedenheit und Bedürfnisse der Kundschaft
- stetige Weiterentwicklung der Beziehung mit Kunden, Eingehen auf Verbesserungsvorschläge und damit Schaffung der Möglichkeiten für Innovation

#### Vorgehen

##### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Maßnahme stellt eine Anleitung zur Durchführung von strukturierten Kundeninterviews dar. Nach den Hinweisen zur Auswahl der Fragestellungen, wird der Ablauf eines strukturierten Kundeninterviews skizziert. Die Maßnahme richtet sich im ersten Schritt, vor allem wenn es um die Auswahl der Fragen geht, an die Geschäftsleitung und/oder dafür zuständige Beschäftigte aus dem Vertrieb. Sofern es im Unternehmen noch keine interviewende Person gibt, wird von der Geschäftsführung ein Beschäftigter für die Durchführung der Maßnahme bestimmt.

##### Fragestellungen bei strukturierten Kundeninterviews

Bei einem strukturierten Kundeninterview werden jeder Person identische Fragen, unter Verwendung eines zuvor erarbeiteten Leitfadens, gestellt. Im Vergleich zu einer informellen Kundenbefragung bringt das den Vorteil, dass die Ergebnisse besser vergleichbar sind. Durch Nachfragen können die Antworten darüber hinaus noch ergänzt werden. Die Inhalte sowie die Fragestellungen hängen von der Art des Produktes und der Branche des Unternehmens ab. Deshalb müssen die Fragebögen immer

individuell entwickelt werden, wobei es ggf. auch hilfreich sein kann, Fragen aus bereits bestehenden Interviews zu übernehmen. Allerdings sollte für jede Frage geprüft werden, welchen Mehrwert sie für das geplante Interview bietet. Dies soll sicherstellen, dass der Aufwand für die Kundschaft möglichst gering bleibt, um keine Unzufriedenheit zu erzeugen. Wenn dies gelingt, können Kundeninterviews eine hohe Serviceorientierung vermitteln und eine Plattform sein, um die Kundschaft zusätzlich auf neue Produkte aufmerksam zu machen.

Die Inhalte des Interviews leiten sich hauptsächlich aus den angestrebten Zielen ab. Nachfolgend sind einige typische Themengebiete für Kundeninterviews aufgelistet:

- Fragen zu Produkten
- Fragen zur Kundenbetreuung
- Fragen zur Auftragsabwicklung
- Fragen zum Beschwerdemanagement
- Fragen zum Service
- Fragen zur Außendarstellung des Unternehmens
- Analyse der bisherigen Kundengespräche

Eine weitere Hilfestellung für die Formulierung möglicher Fragestellungen können individuelle Kundenbedürfnisse sein. Einige typische Kundenbedürfnisse sind die Zuverlässigkeit, Haltbarkeit, Verpackung, Nachhaltigkeit, Qualität und Neuartigkeit des Produktes. Außerdem spielen der Preis und der Zusatznutzen des Produktes eine Rolle. Wichtig ist, den Kunden zudem ein gutes Serviceangebot, die Möglichkeit der Reklamation, die Erreichbarkeit bei Problemen und die Flexibilität des Unternehmens zu bieten.

Aus den Bedürfnissen können ebenfalls Fragestellungen abgeleitet werden, die Aufschluss über die Zufriedenheit der Kundschaft geben. Dabei ist zu beachten, dass sich auch die Bedürfnisse der Kundschaft je nach Branche stark unterscheiden. Interviewfragen zum Themengebiet Produkt, abgeleitet aus den Bedürfnissen, könnten z. B. sein:

1. Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = sehr unzufrieden, 10 = sehr zufrieden), wie zufrieden sind Sie mit dem Produkt?
2. Mögliche Nachfrage: Woran liegt es, dass sie keine 10 Punkte vergeben?
3. Wie häufig verwenden Sie das Produkt am Tag/ in der Woche/im Monat/im Jahr?
4. Wie lange verwenden Sie das Produkt bereits?
5. Wenden Sie das Produkt manchmal anders an als vorgesehen?
6. Welche Zusatzfunktionen würden Sie sich wünschen?
7. Welche Funktionen halten Sie für überflüssig?

Prinzipiell sollten die Fragen klar und unmissverständlich formuliert sein. Außerdem ist darauf zu achten, diese möglichst kurz zu halten und an den Sprachgebrauch des Befragten anzupassen (z. B. keine unnötigen Fachausdrücke oder Fremdwörter verwenden). Ferner sollte bei der Formulierung eigener Fragen auf folgende Punkte geachtet werden:

- Fragen haben einen Bezug zu dem Sachverhalt. Werden beispielsweise mit einer Frage gleichzeitig zwei Sachverhalte abgefragt (»Wie bewerten Sie die Qualität der Produkte und den Service?«), kann es sein, dass dem interviewten Gegenüber nicht klar ist, worauf er den Schwerpunkt seiner Antwort legen soll.
- Suggestivfragen sollten vermieden werden. Eine Frage wird als suggestiv bezeichnet, wenn Sie bereits eine Wertung vermittelt. In diesem Zusammenhang kann die Frage »Wie beurteilen Sie die Zuverlässigkeit unserer Produkte« zu anderen Antworten führen als die Frage »Sind Sie ebenfalls der Meinung, dass die Zuverlässigkeit unserer Produkte hervorragend ist?«.
- Doppelte Verneinungen wie »nicht unzufrieden« sind zu vermeiden.
- Absolute Begriffe wie »immer« oder »nie« sollten vermieden und stattdessen »im Allgemeinen« oder »meistens« verwendet werden.

#### Ablauf des Kundeninterviews

##### Festlegung des Kundenkontakts

Kundeninterviews können im Rahmen eines persönlichen Gesprächs oder mit einer Online-Umfrage stattfinden. Die Online-Umfrage kann per E-Mail zu einem bestimmten Zeitpunkt verschickt werden (zum Beispiel am Jahresende) oder im Anschluss an wichtige Anlässe, zum Beispiel im Nachgang eines wichtigen Auftrages. Der Vorteil ist hierbei, dass die Beantwortung nicht zeitgebunden ist, sondern die interviewte Person die Möglichkeit hat, die Fragen zu beantworten, wenn sie dafür Zeit findet. Das Vorgehen ist damit etwas ökonomischer, aber auch der Aufwand der Erstellung der Online-Umfrage sollte bedacht werden. Der Nachteil ist, dass eventuell Informationen verloren gehen, die in einem persönlichen Gespräch zu erfragen sind. Positives Feedback kann in einem gemeinsamen Gespräch auch die Beziehung zu der Kundschaft stärken. Im Folgenden wird der Verlauf für ein persönliches Kundeninterview geschildert, der jedoch auch für den Fall einer Online-Befragung gilt, die auf jeden Fall auch abgewogen werden sollte.

##### 1. Vor dem Interview:

Wie zuvor erwähnt, erfolgt zunächst die Entwicklung der Ziele des Interviews und der Fragen. Anschließend sind die interviewende Person und der jeweilige Kundenkreis festzulegen. Dieser hängt im Wesentlichen von der Zielsetzung des Interviews ab. Aufseiten der interviewenden Person bietet sich häufig eine Person aus dem Vertrieb oder der Geschäftsleitung an. Diese sollte sich im Vorfeld genauestens mit den Zielen und Fragen des Interviews vertraut machen. Auch die Ansprache gegenüber der Kundschaft sollte wohl überlegt sein. Von Vorteil wäre darauf hinzuweisen, dass im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung mögliche Vorschläge seitens der Kundschaft von Interesse sind. Spätestens zu Beginn des Interviews sollte der jeweiligen interviewten Person die Zielsetzung (z. B. »Wir wollen unsere Angebote und Leistungen verbessern.«) und ein zumindest ungefährer Zeitrahmen für das Interview mitgeteilt werden.

## 2. Während des Interviews:

Zu Beginn des Interviews sollte die interviewte Person noch einmal über den Sinn und Zweck des Interviews informiert werden. Die interviewende Person sollte darauf achten, dass es während des Interviews nicht zu Störungen kommt und eine respektvolle, angenehme Atmosphäre vorherrscht. Für die spätere Auswertung ist es notwendig, dass die gegebenen Antworten genau und nachvollziehbar dokumentiert werden. Wer ein Diktiergerät nutzen möchte, spricht das vorher mit der interviewten Person ab. In vielen Fällen genügt das Mitschreiben. Für Online-Umfragen sollte ein Angebot mit einer einfachen und verständlichen Darstellungsweise der Fragen gewählt werden. Um eine technisch störungsfreie Durchführung sicherzustellen, empfiehlt es sich, die Umfrage intern zu testen, bevor der Link an die Kundschaft geschickt wird.

## 3. Nach dem Interview:

Nach dem Interview sind die Ergebnisse sorgfältig aufzuarbeiten und an den richtigen Stellen im Unternehmen zu kommunizieren. Die Art der Ergebnisdarstellung hängt dabei von Faktoren, wie der Fragestellung, eventuellen Antwortvorgaben oder auch der Häufigkeit, mit der Kundeninterviews durchgeführt werden, ab. Bei regelmäßiger Durchführung der Kundeninterviews können quantitative Daten wie die wahrgenommene Zuverlässigkeit oder die Anzahl der Reklamationen sehr gut über mehrere Jahre hinweg dargestellt werden (s. Abb. 34).

Darstellungsformen, wie sie in Abbildung 34 zu sehen sind, können gut geeignet sein, um einen Überblick über die Zufriedenheit der Kundschaft zu geben und/oder diese mit der eigenen Wahrnehmung zu vergleichen.

Diese Darstellungen sollten den entsprechenden Abteilungen zugänglich gemacht werden. Darüber hinaus können sie im Betrieb ausgehängt oder verteilt bzw. veröffentlicht werden.

Dabei ist zu beachten, dass auch »nur am Rande« getätigte Aussagen wichtige Informationen liefern können. So sollten positive Aussagen (z. B. »Auf Ihr Serviceteam ist immer Verlass. Es werden schnelle und flexible Lösungen angeboten.«) ebenso in die Abteilungen getragen werden wie negatives Feedback (z. B. »Bei Reklamationen werde ich oft zu lange vertröstet.«). Aussagen, die auf einzelne Personen zurückzuführen sind, sollten allerdings mit den entsprechenden Beschäftigten direkt besprochen werden.

Um ein strukturiertes Kundeninterview sinnvoll zu nutzen, werden basierend auf den Ergebnissen Maßnahmen abgeleitet, die zu einer positiven Weiterentwicklung beitragen. Für deren Umsetzung ist es notwendig, verantwortliche Personen und einen klaren Zeitrahmen festzulegen. Der Erfolg dieser Maßnahmen kann dann ggf. mit einer erneuten Befragung gemessen und beurteilt werden.

### Fördernde Faktoren

- Dokumentieren und kommunizieren Sie die Ergebnisse in Ihrem Unternehmen. Die aufwendige Durchführung und Auswertung von Interviews ist nicht hilfreich, wenn keine entsprechende Kommunikation durchgeführt wird. Ihre Beschäftigten freuen sich zu hören, was gut läuft. Sie können einzelne Ergebnisse auch in Mitarbeitergesprächen oder Betriebsversammlungen ansprechen.

- Nehmen Sie sich Zeit für die Entwicklung des Fragenkataloges. Überprüfen Sie immer wieder, ob Sie wirklich das fragen, was Sie brauchen und spielen Sie gedanklich durch, welche Antworten Sie erwarten würden. Das hilft auch, das richtige Antwortformat zu finden: Entweder lassen Sie das Gegenüber die Antwort in Worte fassen oder zwischen Antwortalternativen auswählen. Skalierte Antworten können sinnvoll sein, um die Vergleichbarkeit zwischen den Kundeninterviews zu ermöglichen.

### Hemmende Faktoren

- Überprüfen Sie nach dem 4-Augen-Prinzip die Ergebnisse der Interviews. Konnten ernsthafte und brauchbare Antworten generiert werden? Ist dies nicht der Fall, sollten Sie eventuell eine andere interviewende oder interviewte Person hinzuziehen sowie andere Fragen berücksichtigen.
- Der Umgang mit unsachlicher Kritik und beleidigendem Verhalten seitens der Interviewten kann notwendig, aber nicht immer einfach sein. Schulen Sie deshalb Ihre Beschäftigten im Umgang mit schwierigen Situationen.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: Dauer eines Interviews: durchschnittlich nicht länger als 30 Minuten (empfohlen). Durchführung der Maßnahme in regelmäßigen Zyklen (mindestens einmal im Jahr, maximal zwei bis dreimal im Jahr).
- Kenntnisse (interviewende Person): Kenntnisse über den Kunden und das Produkt/die Produkte (notwendig), Interviewtechniken (Aneignung empfohlen)

### Weiterführende Hinweise

Ewers E, Hoff E-H (2002) Interviewleitfaden und erste Untersuchungsschritte im Projekt »Kompetent«. In: Hildebrand-Nilshon M, Hoff E-H, Hohner H-U (Hrsg) Berichte aus dem Bereich »Arbeit und Entwicklung« am Institut für Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie der FU Berlin. [http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/publikationen/forschungsberichte/fb\\_19.pdf](http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/publikationen/forschungsberichte/fb_19.pdf). Zugriffen: 23. Mai 2018

Handwerk magazin (2012) Kundengespräch: Zehn Tipps für mehr Erfolg. <https://www.handwerk-magazin.de/zehn-tipps-fuer-ein-gutes-kundengespraech/150/378/148157/1>. Zugriffen: 23. Mai 2018

Prüfer P, Stiegler A (2002) Durchführung standardisierter Interviews – ein Leitfaden. ZUMA How-to-Reihe 11. [https://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis\\_reihen/howto/How-to11ppas.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/howto/How-to11ppas.pdf). Zugriffen: 23. Mai 2018

PTA Das Magazin (2016) Praxisbeispiel: Umsetzung des AIDA-Prinzips im Kundengespräch. <https://www.das-pta-magazin.de/praxisbeispiel-umsetzung-des-aida-prinzips-im-kundengespraech-1773425.html>. Zugriffen: 23. Mai 2018

Uni Hamburg, Promidis (2015) Leitfaden Kundeninterview. <https://www.inf.uni-hamburg.de/de/inst/ab/itmc/research/completed/promidis/instrumente/kundeninterview-leitfaden-gestuetzt>. Zugriffen: 23. Mai 2018

Weinreich U, von Lindern E (2008) Praxishandbuch Kundenbefragungen. FinanzBuch Verlag, München

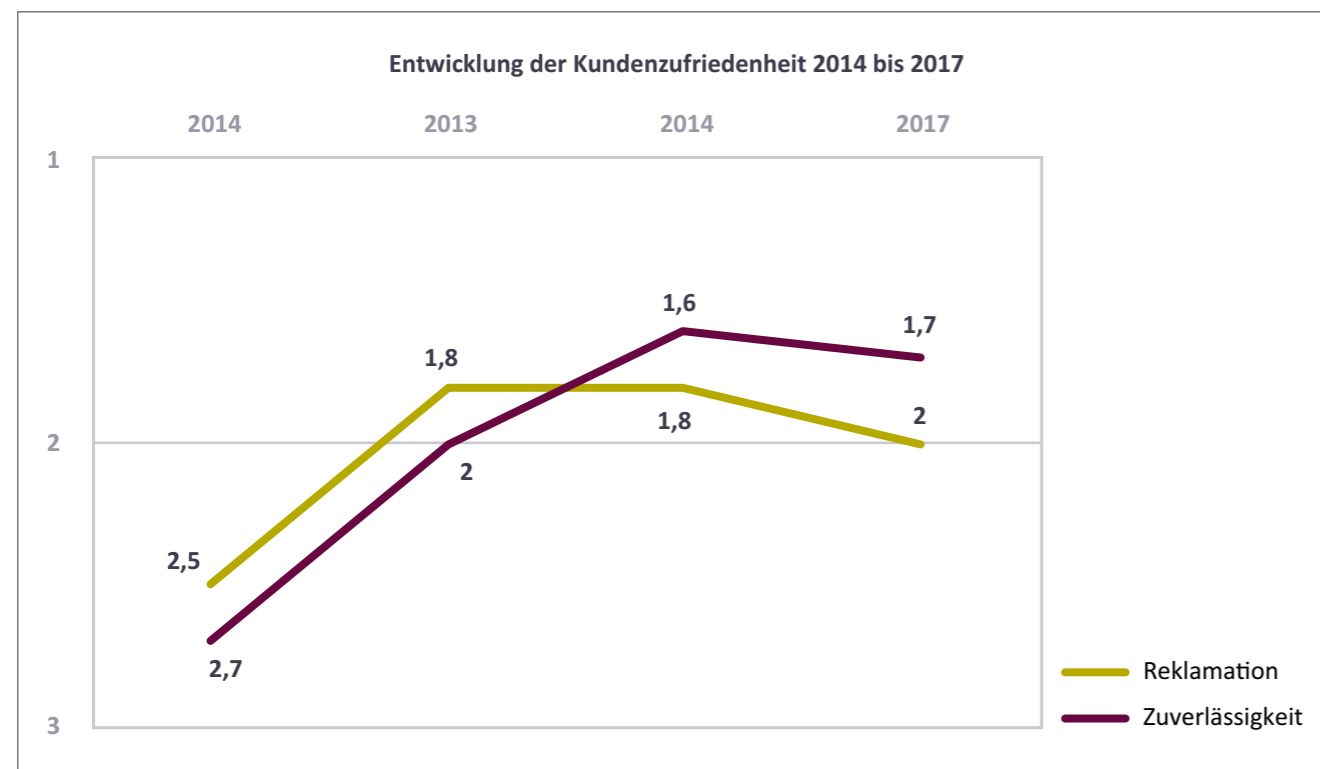


Abbildung 34: Beispielhafte Entwicklung der Kundenzufriedenheit mit Bezug zu Zuverlässigkeit und Reklamation (3 = wenig zufrieden, 2 = zufrieden, 1 = sehr zufrieden)