



# Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche

Schlussbericht

Thorsten Klaas-Wissing  
Marvin-Curtis Tarasiewicz  
Albert Mancera Sugrañes

Erstellt unter Mitarbeit von:  
Milica Vukovic, Ulrich Weidmann, Dirk Bruckmann



## Impressum

Titelbild: Foto 1 (links oben) © NZZ  
Foto 2 (rechts oben) © SBB Cargo  
Foto 3 (links unten) © SBB Cargo  
Foto 4 (rechts unten) © FAS

## **Autoren**

### **Das Wissenschaftsteam**

#### **LOG-HSG**

Dr. Thorsten Klaas-Wissing (Projektleitung)

Marvin-Curtis Tarasiewicz

Milica Vukovic

#### **IVT**

Prof. Dr. Ulrich Weidmann

Dr. Dirk Bruckmann

Albert Mancera Sugrañes

**Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG)**

Universität St. Gallen  
Dufourstrasse 40a  
9000 St. Gallen  
Schweiz

Fon +41 71 224 7280

Fax +41 71 224 7315

E-Mail [logistik@unisg.ch](mailto:logistik@unisg.ch)

Internet [www.logistik.unisg.ch](http://www.logistik.unisg.ch)

**Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme (IVT)**

ETH Zürich  
Stefano-Frascini-Platz 5  
8093 Zürich  
Schweiz

Fon +41 44 633 39 43

Fax +41 44 633 10 57

E-Mail [weidmann@ivt.baug.ethz.ch](mailto:weidmann@ivt.baug.ethz.ch)

Internet <http://www.ivt.ethz.ch>

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	I
Tabellenverzeichnis .....	II
1 Einleitung .....	1
1.1 Kundenorientierung – steigende Relevanz bei Logistikdienstleistern.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Studie .....	1
2 Konzeptionelle Grundlagen.....	3
2.1 Begriffsverständnis der Kundenorientierung.....	3
2.2 Konzepte der Kundenorientierung in der Logistikdienstleistungsbranche.....	5
2.2.1 ServQual-Modell.....	5
2.2.2 GAP-Modell.....	6
2.3 Art und Nutzen von Indikatoren.....	8
2.4 Indexmessung der Kundenorientierung.....	9
3 Forschungsdesign.....	11
3.1 Identifikation von Indikatoren anhand von Prozessphasen der Logistikdienstleistung.....	12
3.2 Praxiskonsolidierung der Indikatoren durch Expertenworkshops.....	13
3.3 Empirische Ermittlung von Gewichtungsfaktoren.....	14
4 Index zur Messung der Kundenorientierung .....	20
4.1 Inhaltliche Erläuterung der Dimensionen und Indikatoren.....	20
4.1.1 Dimension Erreichbarkeit.....	20
4.1.2 Dimension Information.....	22
4.1.3 Dimension Verlässlichkeit .....	23
4.1.4 Dimension Schnelligkeit .....	25
4.1.5 Dimension Lösungsfindung.....	27
4.1.6 Dimension Kundenverständnis .....	27
4.2 Gewichtung der Dimensionen und Indikatoren.....	29
4.3 Berechnung des Index .....	32
4.4 Frequenz der Datenerhebung und der Indexberechnung .....	34
4.5 Nutzungsfelder des Index.....	34
4.6 Exkurs: Kundenzufriedenheitsbefragung.....	36
4.7 Unternehmensspezifische Anpassungen des Index .....	37
4.8 Hinweise zur Betrachtung und Interpretation der Resultate.....	38
5. Praxisanwendung des Index.....	39
5.1 Exemplarische Indexberechnung für Unternehmen 1.....	39
5.2 Durchführung eines indexgestützten Benchmarking.....	49
6. Schlussbetrachtung.....	59
Literaturverzeichnis .....	60
Anhang 1: Allgemeines Inventar möglicher Kriterien und Indikatoren zur Messung von Kundenorientierung (Arbeitstabelle Expertenworkshop).....	63
Anhang 2: Übersicht über Dimensionen, Messgrößen, Indikatoren und Einzelkriterien.....	66
Anhang 3: Analyseergebnisse zur Gewichtung der Dimensionen.....	70
Anhang 4: Analyseergebnisse zur Gewichtung der Indikatoren .....	74
Anhang 5: Berechnung des Index für Unternehmen 1 für Juni 2015.....	82
Anhang 6: Benchmarking-Fragebogen .....	88
Anhang 7: Herausforderungen bei der Datenbeschaffung im Rahmen des Benchmarking.....	90
Anhang 8: Indikatorenberechnung der Benchmarking-Unternehmen.....	92

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkkette der Kundenorientierung.....	4
Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung der Wirkkette der Kundenorientierung.....	4
Abbildung 3: Confirmation-/Disconfirmation Paradigma .....	5
Abbildung 4: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität .....	7
Abbildung 5: Definition der Kundenorientierung im Qualitätskreis Servicequalität nach DIN EN 13816.....	8
Abbildung 6: Vereinfachter Aufbau eines Index .....	9
Abbildung 7: Forschungsdesign der Studie .....	11
Abbildung 8: Gruppierung von Indikatoren der Kundenorientierung nach Prozessphasen der logistischen Leistungserstellung.....	12
Abbildung 9: Bewertungskriterien der Indikatoren aus Praxissicht.....	13
Abbildung 10: Konsolidierte Dimensionen des Index zur Messung der Kundenorientierung.....	14
Abbildung 11: Die befragten Unternehmen nach der logistischen Funktion .....	15
Abbildung 12: Gewichtung der Dimensionen nach verschiedenen Logistikakteuren.....	30
Abbildung 13: Gewichtung der Dimensionen gemäss aller Antworten der Expertenumfrage .....	30
Abbildung 14: Bewertung der Einzelkriterien auf Basis aller Experteneinschätzungen.....	31
Abbildung 15: Gegenüberstellung der internen Datenerhebung mit der Kundenzufriedenheitsbefragung .....	35
Abbildung 16: Abweichung der Gesamt-Indexwerte vom Normwert 100.....	51
Abbildung 17: Abweichung der Dimensions-Indexwerte vom Normwert 100 .....	52

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einzelkriterien für die Gewichtung der Dimensionen .....	16
Tabelle 2: Standardskala für Paarvergleichsurteile .....	18
Tabelle 3: Skala zur detaillierten Beurteilung der Wichtigkeit von Dimensionen bei Paarvergleichen.....	18
Tabelle 4: Berechnung des Indikators 1: Generelle Servicezeiten.....	20
Tabelle 5: Berechnung des Indikators 2: Technisches Erreichbarkeitspotential .....	21
Tabelle 6: Berechnung des Indikators 3: Erfolgreiche Kundenkontaktaufnahme .....	21
Tabelle 7: Berechnung des Indikators 4: Kundenansprachen durch den Vertrieb.....	22
Tabelle 8: Berechnung des Indikators 5: Nutzung des elektronischen Serviceportals .....	22
Tabelle 9: Berechnung des Indikators 6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen.....	23
Tabelle 10: Berechnung des Indikators 7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen .....	23
Tabelle 11: Berechnung des Indikators 8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge .....	24
Tabelle 12: Berechnung des Indikators 9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge.....	24
Tabelle 13: Berechnung des Indikators 10: Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen.....	24
Tabelle 14: Berechnung des Indikators 11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen.....	25
Tabelle 15: Berechnung des Indikators 12: Durchschnittlicher Wert der Kompensationszahlungen bei Reklamationen.....	25
Tabelle 16: Berechnung des Indikators 13: Persönliche Reaktionszeit des Ansprechpartners bei Kundenanliegen .....	26
Tabelle 17: Berechnung des Indikators 14: Durchlaufzeit einer erfolgreichen Akquise.....	26
Tabelle 18: Berechnung des Indikators 15: Durchlaufzeit einer Reklamation .....	26
Tabelle 19: Berechnung des Indikators 16: Akquiseerfolg.....	27
Tabelle 20: Berechnung des Indikators 17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung .....	27
Tabelle 21: Berechnung des Indikators 18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter .....	28
Tabelle 22: Berechnung des Indikators 19: Aktualität und Aussagekraft der CRM Datenbasis .....	28
Tabelle 23: Berechnung des Indikators 20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche.....	28
Tabelle 24: Gewichtung der Einzelkriterien und Indikatoren .....	32
Tabelle 25: Berechnung der Indexwerte für die sechs Dimensionen der Kundenorientierung.....	33
Tabelle 26: Übersicht über die vorgenommenen Indikator-/Messwert-Anpassungen an die Gegebenheiten von Unternehmen 1 .....	40
Tabelle 27: Übersicht über die Festlegung von Basiswerten zur Kalibrierung des Index (Teil 1/2) .....	41
Tabelle 28: Übersicht über die Festlegung von Basiswerten zur Kalibrierung des Index (Teil 2/2) .....	42
Tabelle 29: Gesamt-Index- und der Dimensions-Indexwerte am Fallbeispiel von Unternehmen 1 .....	43
Tabelle 30: Dimensions- und Indikator-Indexwerte am Fallbeispiel von Unternehmen 1 .....	44
Tabelle 31: „Ind2 Technisches Erreichbarkeitspotential“: Messwerte und Indexberechnung .....	45
Tabelle 32: „Ind3 Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte“: Messwerte und Indexberechnung .....	45
Tabelle 33: „Ind4 Kundenansprachen durch den Vertrieb“: Messwerte und Indexberechnung.....	46
Tabelle 34: „Ind5 Nutzung des elektronischen Serviceportals“: Messwerte und Indexberechnung .....	46
Tabelle 35: „Ind7 Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen“: Messwerte und Indexberechnung .....	47
Tabelle 36: „Ind11 Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen“: Messwerte und Indexberechnung .....	47
Tabelle 37: „Ind18 Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter“: Messwerte und Indexberechnung.....	48
Tabelle 38: Vollständigkeit der Indikatoren-Berechnung für die Benchmarking Unternehmen .....	50
Tabelle 39: Übersicht Benchmarking Gesamt-Indexwerte .....	51
Tabelle 40: Übersicht Benchmarking Dimensions-Indexwerte.....	51



Tabelle 41: Übersicht Benchmarking Indikatoren-Indexwerte.....	54
--	----



# 1 Einleitung

## 1.1 Kundenorientierung – steigende Relevanz bei Logistikdienstleistern

Kundenorientierung gilt als Grundvoraussetzung, um erfolgreich in zunehmend volatilen Märkten zu bestehen (Muchiri et al. 2010). Die Annahme dabei ist, dass ein hohes Mass an Kundenzufriedenheit die Kundenbindung verstärkt, was letztlich zur dauerhaften Sicherung von Marktanteilen im Wettbewerb beiträgt. Da Kundenerwartungen zunehmend heterogen werden gewinnt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Kundenorientierung an Bedeutung (Bruhn 2004b, S. 10). Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks im Logistiksektor und dem damit einhergehenden Erwartungsdruck von Verlager- und Empfängerkunden liegt der Fokus bei Logistikdienstleistern vielfach auf der ständigen Verbesserung der Service- und Leistungsqualität. Ziel ist es, Kundenbedürfnisse bestmöglich zu erfüllen und einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Kundenorientierung und insbesondere die daraus resultierende Kundenzufriedenheit gelten somit als wichtige Performance-Massstäbe für den Logistikmarkt und den Logistikstandort Schweiz. Eine stärkere Kundenorientierung kann dabei helfen, den Preiswettbewerb abzumildern und damit zu einer verbesserten Marktposition im Wettbewerb zu führen. Die Herausforderung für Logistikunternehmen liegt dabei darin, herauszufinden, wie man kundenorientiert agiert und die eigene Kundenorientierung misst und bewertet.

Kundenorientierung bedeutet sämtliche Serviceleistungen eines Unternehmens sowie die mit ihnen verbundenen administrativen und operativen Prozesse, wie sie in der Akquise, in der Durchführung der Dienstleistung wie aber auch im Bereich After-Sales anfallen, strikt an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Aber wie kann Kundenorientierung in einem Unternehmen durchgängig implementiert sowie kontinuierlich überprüft und gesteuert werden? Analog zum vielfach bemühten Management-Motto „If you can't measure it, you can't manage it“ kommen wir nicht umhin, nach Lösungen dafür zu suchen, welche Kriterien Kundenorientierung sinnvoll messbar machen und zu beurteilen, in welchem Masse Kundenerwartungen bereits erfüllt werden oder wo noch Verbesserungspotential liegt. Der Schwerpunkt der vorliegenden Studie liegt somit auf der Frage, wie Logistikdienstleister generell und Eisenbahngüterverkehrsunternehmen speziell ihre Kundenorientierung systematisch erfassen können, um auf dieser Grundlage die Voraussetzung zu schaffen, ihre Kundenorientierung zu verbessern.

Damit dies gelingt muss ein aussagekräftiges, verlässliches Mess- und Bewertungsmodell entwickelt werden, welches auf einem soliden theoretischen Konzept fusst und zugleich in der Praxis anwendbar ist. Ein solches Modell wird in der vorliegenden Studie vorgestellt. Dieses Modell wird auf der Basis theoretischer Überlegungen entwickelt, mit Hilfe von Expertenworkshops für die Praxis nutzbar gemacht und schliesslich konkret in der Praxis angewendet. Das Modell dient dabei zwei grundlegenden Anwendungsschwerpunkten. Zum einen geht es darum, wie Logistikdienstleister ihre Kundenorientierung im zeitlichen Verlauf messen und auf dieser Grundlage langfristig verbessern können (Zeitraumvergleich der eigenen Performance). Zum anderen lässt sich das Modell im Rahmen eines Benchmarking-Ansatzes einsetzen, bei dem sich Unternehmen mit einem Pool von weiteren Unternehmen messen können (Zeitpunktvergleich mit der Performance anderer Unternehmen). Der in dieser Studie vorgestellte „Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche“ kann als ein Baustein einer kundenorientierten Unternehmensführung dienen. Mit seiner Hilfe kann Aufschluss über wettbewerbsrelevante Themen der Kundenorientierung in der Logistik gewonnen werden. Der hier vorgelegte Index bzw. das ihm zugrundeliegende Indikatorsystem ist allgemeiner Natur und kann individuell auf spezifische Unternehmensanforderungen angepasst werden.

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Studie

Die Kundenorientierung des Dienstleisters und insbesondere die daraus resultierende Kundenzufriedenheit stellen wichtige Erfolgstreiber für die Kunden-Dienstleister-Beziehungen im Logistikmarkt dar. Gleichwohl gibt es keine allgemein etablierten Messverfahren. Angesichts dessen ist es Ziel der vorliegenden Studie einen theoretisch und konzeptionell fundierten und zugleich in der Praxis anwendbaren Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche zu entwickeln. Als empirisches Anwendungsbeispiel werden sechs Logistikdienstleistungsunternehmens in die Untersuchung einbezogen. Während zwei dieser Unternehmen im Bereich Schienengüterverkehr agieren, beinhaltet das Sample auch zwei Unternehmen aus dem Bereich des Strassengüterverkehrs und je ein Unternehmen aus dem Kombinierten Verkehr bzw. dem Kombinierten Verkehr und Strassengüterverkehr. Aus Vertraulichkeitsgründen werden diese Unternehmen im Nachfolgenden anonymisiert und daher als Unternehmen 1-6 bezeichnet. Vor diesem Hintergrund lässt sich das o.g. Ziel der Studie mit Hilfe der folgenden Forschungsfragen konkreter fassen:

- Was bedeuten «Kundenorientierung» und «Kundenzufriedenheit» in der Logistik?

- Welches sind mögliche Zielgruppen und deren Nutzen aus einem Indikator zur Kundenorientierung?
- Welche (Teil-)Indikatoren können zur Beschreibung der Kundenorientierung herbeigezogen werden?
- Wie können die Indikatoren und deren zeitliche Dynamik gemessen werden?
- Wie sind Teilindikatoren für verschiedene Teilmärkte/Logistiksegmente zu gewichten, um für diese Teilmärkte zu geeigneten Aussagen zu gelangen.
- Wie können die Indikatoren ggf. sinnvoll zu einem Gesamt-Index verknüpft werden?
- Kann die gewählte Methodik in einem Fallbeispiel (Unternehmen 1) verifiziert werden, indem sie als Grundlage für ein Benchmarking von Unternehmen 1 mit einer kleinen Gruppe von Logistikmarktplayern (Unternehmen 2-6) eingesetzt wird?
- Welche Handlungsempfehlungen zur Steigerung einer kundenseitig positiv wahrgenommenen Kundenorientierung können aus der Anwendung der Methodik für Unternehmen 1 abgeleitet werden?

Der Aufbau der vorliegenden Studie orientiert sich an den o.g. Fragestellungen. Zunächst erfolgt im zweiten Kapitel die Vorstellung der für die wissenschaftlich fundierte Entwicklung des Indikatorsystems notwendigen theoretisch-konzeptionellen Grundlagen. Darauf aufsetzend wird in Kapitel drei das Forschungsdesign der Untersuchung dargestellt. Hierbei werden die konzeptionelle inhaltliche Struktur der Untersuchung (Untersuchungsmodell) wie auch das konkrete Analyseverfahren vorgestellt. In Kapitel vier werden der Index und das ihm zugrundeliegende Indikatorsystem beschrieben. Dabei handelt es sich um das vollständige, theoretisch fundierte und im Rahmen von Expertenworkshops aus Praxissicht validierte Konzept inklusive der empirisch durch Befragung ermittelten Gewichtungen. Kapitel fünf behandelt die Anwendung des Index in einem konkreten praktischen Kontext in Form von Anwendungsfallstudien. Die Studie schliesst mit einer Schlussbetrachtung in Kapitel sechs ab.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen

Leistungsmessungen liefern grundlegende Informationen für Managemententscheidungen zur Ausgestaltung der Kundenorientierung eines Logistikdienstleistungsunternehmens. Dabei sind für die Logistikdienstleistung relevante Leistungsmerkmale beispielsweise die Fähigkeit, schnell auf Kundenanliegen zu reagieren, für den Kunden erreichbar zu sein, zielgerichtete Angebote zu erstellen, zuverlässig und fehlerfrei Dienstleistungsaufträge abzuwickeln oder engagiert Kundenbedürfnisse zu bedienen. Im Folgenden werden die für die Entwicklung des Index notwendigen begrifflichen Grundlagen zur Kundenorientierung (2.1), die grundlegenden theoretisch-konzeptionellen Modelle zur Messung der Kundenorientierung (2.2) und die Grundlagen zur Bildung von Indizes als Messsystem (2.3 und 2.4) vorgestellt.

### 2.1 Begriffsverständnis der Kundenorientierung

Grundsätzlich findet sich in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen zum Begriff der Kundenorientierung. Häufig im theoretisch konzeptionellen Definitionszusammenhang zur Kundenorientierung genutzte Begriffe sind weiterhin „Kundenbedürfnisse“, „Kundenerwartung“, „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“.

#### *Kundenorientierung*

Als Ausgangspunkt des Begriffsverständnisses charakterisieren [Mattes und Nohr \(2007\)](#) Kundenorientierung als „die grundsätzliche und dauerhafte Ausrichtung des gesamten betrieblichen Denkens und Handelns an den Bedürfnissen des Kunden, in dem ausgehend von der Kultur und den Individuen eines Unternehmens die organisatorischen Voraussetzungen auf Basis von kundenbezogenen Informationen so gestaltet werden, dass es im Rahmen der Leistungserbringung und Interaktion mit dem Kunden zu einer ökonomisch vorteilhaften Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen führt“. Eine weitere Interpretation der Kundenorientierung findet sich bei [Bruhn und Georgi](#). Er versteht hierunter die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen und Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren ([Bruhn / Georgi 1999](#)). In dieser Definition bringen [Bruhn und Georgi](#) zusätzlich das Kernelement der Kundenerwartung mit ein, die einen wesentlichen Bestandteil der Kundenorientierung bzw. der daraus resultierenden Kundenzufriedenheit darstellt. Aus theoretischer Sicht ([Greve / Benning-Rohnke 2010](#)) gründen sich insbesondere im geschäftlichen Kontext die Kundenerwartungen auf sogenannten vernunftgesteuerten, d.h. sachlogisch-rationalen Beobachtungen und Überlegungen, die letztlich vom Kunden auch so gegenüber dem Dienstleister kommuniziert werden. Die ihnen zugrundeliegenden Kundenbedürfnisse hingegen können eher subjektiven Ursprungs und somit durch Einflüsse der (psychologischen) Gefühlsebene geprägt sein. Die wirklichen Kundenbedürfnisse sind damit auch nicht so offenbar für eine allfällige Messung durch z.B. Kundenzufriedenheitsbefragungen. Die Kundenorientierung eines Unternehmens muss sich somit zunächst grundsätzlich an den konkret kommunizierten, z.B. in Form von (Zufriedenheits-) Umfragen gemessenen, Kundenerwartungen orientieren.

#### *Kundenerwartung*

Die Kundenerwartung spielt somit eine essenzielle Rolle im Kontext der kundenorientierten Unternehmensführung und -organisation. Im Allgemeinen wird die Kundenerwartung definiert als „beliefs about service delivery that function as standards or reference point against which performance is judged“ ([Phiri / McWabe 2013, S. 97](#)). Auch [Staminski \(1998\)](#) bezieht sich auf die Kundenerwartung und zeigt in seiner Begriffserklärung, dass eine kundenorientierte Unternehmensführung sich nicht nur auf das Kernprodukt beschränkt, sondern auch mit allen verbundenen, angebotenen Dienstleistungen in Verbindung steht. Nach [Staminski \(1998, S. 48\)](#) sind diejenigen Unternehmen kundenorientiert, die alle Abläufe und Strukturen so gestalten, dass sichergestellt ist, alle Erwartungen der Kunden zu erfüllen, unabhängig davon, ob sich diese auf das Kernprodukt oder auf die damit verbundene Dienstleistung beziehen. Dementsprechend bestimmen vor allem die gegenüber dem Dienstleister kommunizierten Einstellungen sowie subjektive Erfahrungswerte (z. B. aus Angeboten des Wettbewerbs) die spezifische Ausprägung der geäußerten Kundenerwartung. Durch Kunden(-zufriedenheits-)umfragen kann die Kundenerwartung systematisch aufgegliedert und weiter analysiert werden. Daraus können schliesslich Handlungsempfehlungen und Massnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung erarbeitet werden.

#### *Kundenzufriedenheit*

Kundenzufriedenheit wird erreicht, wenn die Erwartungen der Kunden durch den Dienstleister erfüllt oder übertroffen werden. In Bezug auf Logistikdienstleistungen definiert [Oliver \(1997, S. 13\)](#) Kundenzufriedenheit als „(...) the consumer's fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or the service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under or over fulfillment“. In einer

logistischen Geschäftsbeziehung wird die Kundenzufriedenheit sowohl durch das (subjektiv wahrgenommene) Mitarbeiterverhalten des Dienstleisters wie auch durch objektiv messbare Leistungsgrößen in der Akquise, der operativen Leistungserstellung und im After-Sales beeinflusst. Es liegt also nahe, durch gezielte, an den Kundenerwartungen ausgerichtete Massnahmen der Kundenorientierung einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit zu nehmen. Voraussetzung ist jedoch, dass die richtigen Leistungen akkurat erbracht werden und es messbar schlüssige Informationen zu der Kundenerwartung und der korrespondierenden Leistungserfüllung gibt.

### Kundenbindung

Kundenbindung zeigt sich in der Dauerhaftigkeit, mit der die Geschäftsbeziehungen zu sogenannten Bestandskunden unterhalten werden. Sie spiegelt sich z.B. in langen Rahmenverträgen oder auch in dem regelmässig wiederholten Kauf von Dienstleistungen durch denselben Kunden wider (Mattes / Nohr 2007, S. 46). Kundenzufriedenheit soll mittel- bis langfristig zu einer dauerhaften Kundenbindung führen, die im sehr positiven Falle auch dazu führt, dass zufriedene, langfristige Kundenbindungen weitere positive Effekte erzielen, wie z.B. die Weiterempfehlung bei Neukundenakquisen. Langfristige Kundenbeziehungen können damit auch indirekte Imageeffekte generieren, die wiederum das Neukundengeschäft positiv beeinflussen können.

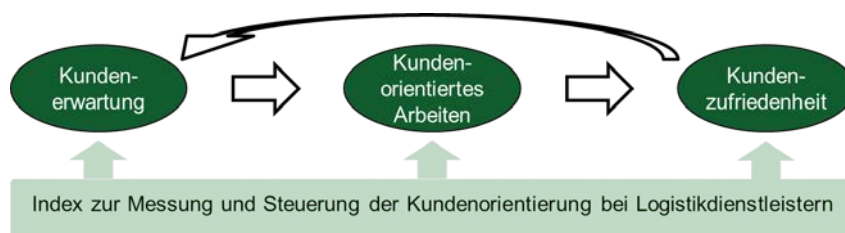
In Abbildung 1 ist die zuvor angedeutete Kausalkette zwischen den verschiedenen Begriffen „Kundenorientierung“, „Kundenerwartung“, „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ dargestellt. Im positiven Fall kann durch eine konsequente Kundenorientierung, die die Erfüllung von Kundenerwartungen sicherstellt, eine hohe Kundenzufriedenheit erzeugt werden. In der weiteren Konsequenz führt dies zu einer erhöhten Kundenbindung, höherem Geschäftsaufkommen und letztlich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Dienstleistungsanbieters.



**Abbildung 1: Wirkkette der Kundenorientierung**

Quelle: in Anlehnung an Bruhn (2004a, S. 9)

Da die Themen „Messung der Kundenbindung“ und „Messung des wirtschaftlichen Erfolgs“ nicht im Fokus der vorliegenden Studie stehen wird von einem vereinfachten Untersuchungszusammenhang ausgegangen, wie ihn die nachfolgende Abbildung darstellt. Letztlich soll durch das interne Messen von kundenorientierten Performancegrößen und das Spiegeln an externen Kundenzufriedenheitsgrößen ein Abgleich erfolgen können, ob die Massnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung sich in einer erhöhten Kundenzufriedenheit niederschlagen und somit auch die Kundenerwartungen erfüllt werden. Abweichungen geben Hinweise auf Problemsymptome, die es dann zu ergründen und gezielt zu „managen“ gilt. Der weitere, in der Literatur übereinstimmend propagierte positive Zusammenhang einer höheren Kundenbindung und eines gesteigerten wirtschaftlichen Erfolgs wird in dieser Studie nicht untersucht und als gegeben vorausgesetzt.



**Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung der Wirkkette der Kundenorientierung**

Diese in der Theorie einfach und intuitiv nachzuvollziehende Kausalkette ist jedoch in der (Logistik-) Praxis mit einigen Intransparenzen behaftet, die die Erkennbar- und Messbarkeit der jeweiligen Wirkungszusammenhänge im Rahmen eines (objektiven) Messmodells erschweren. Im nachfolgenden Kapitel werden daher zwei etablierte Konzepte zur Messung der Kundenorientierung in der Logistik diskutiert.

## 2.2 Konzepte der Kundenorientierung in der Logistikdienstleistungsbranche

Die in Kapitel 2.1 erläuterte Kausalkette zwischen Kundenerwartung, Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit lässt sich auf die Logistik übertragen und branchenspezifisch konkretisieren. Für die inhaltliche Struktur des Forschungsprojekts stehen zwei theoretische Ansätze im Vordergrund: Das ServQual- und das GAP-Modell. Die Modelle werden im folgenden Abschnitt vorgestellt und abschliessend relevante Komponenten des Ansatzes zur Messung der Kundenorientierung identifiziert.

### 2.2.1 ServQual-Modell

Das ServQual-Modell<sup>1</sup> von Parasuraman et al. (1985) bezeichnet einen weitverbreiteten Ansatz zur Ermittlung der wahrgenommenen Servicequalität bei Dienstleistungsunternehmen. Da es sich bei Logistikleistungen ebenso um Dienstleistungen handelt, ist die Betrachtung dieses Modells ein geeigneter Ausgangspunkt für die Überlegungen in dieser Studie. Der Ansatz basiert auf dem Confirmation-/Disconfirmation-Paradigma, nach welchem die Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt die Differenz zwischen der wahrgenommenen Leistung (Ist-Leistung) und der erwarteten Leistung (Soll-Leistung) darstellt. Resultiert im Vergleich eine höhere Ist-Leistung als Soll-Leistung oder auch eine Übereinstimmung der beiden Grössen, wird der Kunde zufrieden mit der erbrachten Leistung sein. Im Gegensatz dazu wird der Kunde unzufrieden sein, wenn die Ist-Leistung einen niedrigeren Wert annimmt als die Soll-Leistung.

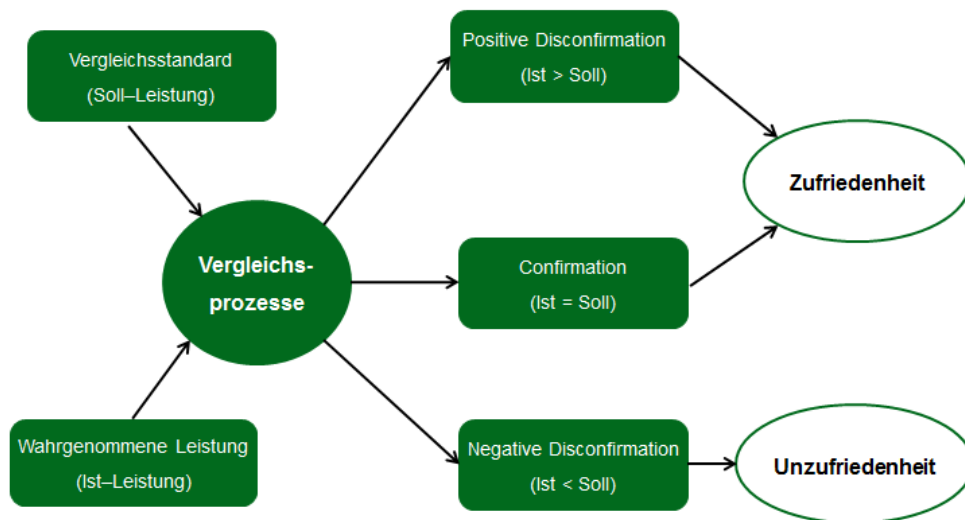


Abbildung 3: Confirmation-/Disconfirmation-Paradigma

Quelle: in Anlehnung an Homburg et al. (1999, S. 175)

Mittels Kundenbefragungen wird die Erwartung an eine Dienstleistung (Soll-Wert) mit der tatsächlich erlebten Leistung (Ist-Wert) anhand der folgenden fünf Kriterien verglichen (Walsh et al. 2009):

- *Tangibles Umfeld*: Dieses Kriterium erfasst das optische Erscheinungsbild von Einrichtung und Ausrüstung des Unternehmens. Es beinhaltet z.B. das Auftreten des Personals (z.B. Verbindlichkeit, Freundlichkeit), die Anmutung von Betriebsmitteln (z.B. Sauberkeit von Lkw, Repräsentativität von Büros) oder das Auftreten des Unternehmens in der Kommunikation (z.B. Professionalität der Homepage, Broschüren).
- *Zuverlässigkeit*: Hier spiegelt sich die Fähigkeit des Unternehmens wider, die versprochene Dienstleistung verlässlich und sorgfältig auszuführen. Dabei werden die korrekte Durchführung der Dienstleistung sowie die Einhaltung von Terminen und Fristen miteinbezogen.
- *Reaktionsfähigkeit*: Dieses Kriterium beschreibt die Fähigkeit des Unternehmens, Kunden umgehend und rechtzeitig zu bedienen.
- *Leistungskompetenz*: Dieses Kriterium erfasst das Fachwissen und die Durchführungskompetenz des Unternehmens. Es umschreibt, inwiefern der Dienstleister die versprochene Leistung auch wirklich zu erbringen vermag.

<sup>1</sup> ServQual = „Service Quality“

- *Einfühlungsvermögen*: Dieses Kriterium legt den Fokus auf das Problemverständnis des Dienstleisters für individuelle Kundenbedürfnisse, damit der Dienstleister auch die richtigen Leistungen erbringt, die auch vom Kunden gewünscht werden.

Die genannten Kriterien bringen die in der Forschung ermittelten, allgemeinen Kernelemente der Kundenorientierung bei Dienstleistungsunternehmen zum Ausdruck. Wie sich im weiteren Verlauf der Studie zeigen wird korrespondieren die zunächst unabhängig, im Rahmen eines Expertenworkshops für die Logistikdienstleistung ermittelten Kriterien inhaltlich sehr stark mit diesen aus der Forschung stammenden allgemeinen Dienstleistungskriterien.

## 2.2.2 GAP-Modell

Das GAP-Modell<sup>2</sup> setzt gemäss der in der konstruktivistischen Wissenschaftstheorie begründeten Annahme darauf, dass es in der Realitätswahrnehmung von Individuen Unterschiede gibt, da die Wahrnehmung von Personen massgeblich von deren Situation, Hintergrundwissen, Erfahrungen, Überzeugungen und kulturellem Hintergrund beeinflusst wird. Angesichts dessen zeigt dieses Modell anhand von fünf strategischen Qualitätslücken mögliche Ursachen für eine geringe Servicequalität auf, die letztlich in unterschiedlichen Wahrnehmungen auf Kunden- und Dienstleisterseite begründet sind. Solche Qualitätslücken resultieren somit immer mehr oder weniger aus Kommunikations- und Verständnisdifferenzen. Wie und ob Kundenerwartungen im Abwicklungsprozess umgesetzt wurden, spiegelt sich letztendlich in der wahrgenommenen Dienstleistung wider.

Die vom Kunden erwartete Dienstleistung wird von Mund-zu-Mund-Kommunikation, individuellen Bedürfnissen und Erfahrungen aus der Vergangenheit bestimmt. In der Realität kann es nicht immer gelingen, die Leistungserbringung so zu gestalten, dass Kundenerwartungen genau getroffen werden. Eine perfekte Kundenbeziehung, bei der der Kunde eine klare Bedarfsvorstellung hat und diese auch eindeutig kommuniziert und zudem Management, Qualitätssicherung und Serviceeinheiten des Unternehmens die Kundenbedürfnisse exakt erkennen und daraus die richtigen Massnahmen ableiten und umsetzen können, gibt es höchstwahrscheinlich nicht. Fehleinschätzungen sowie Missverständnisse prägen in der Praxis die Bearbeitung der Prozesse. Zudem ist das Verhalten der beteiligten Personen nicht immer eindeutig einzuschätzen. Parasuraman et al. (1985) bezeichnen diese Diskrepanzen zwischen der Realität und einer idealen Kommunikation als „GAP“. Das GAP-Modell hilft nun, diese Qualitätslücken entlang des Dienstleistungsprozesses zu identifizieren und daraus mögliche Schlussfolgerungen für das Management abzuleiten.

Das GAP-Modell differenziert vier unternehmensinterne Wahrnehmungslücken, die die wettbewerbsrelevante fünfte Lücke verursachen (Parasuraman et al. 1985):

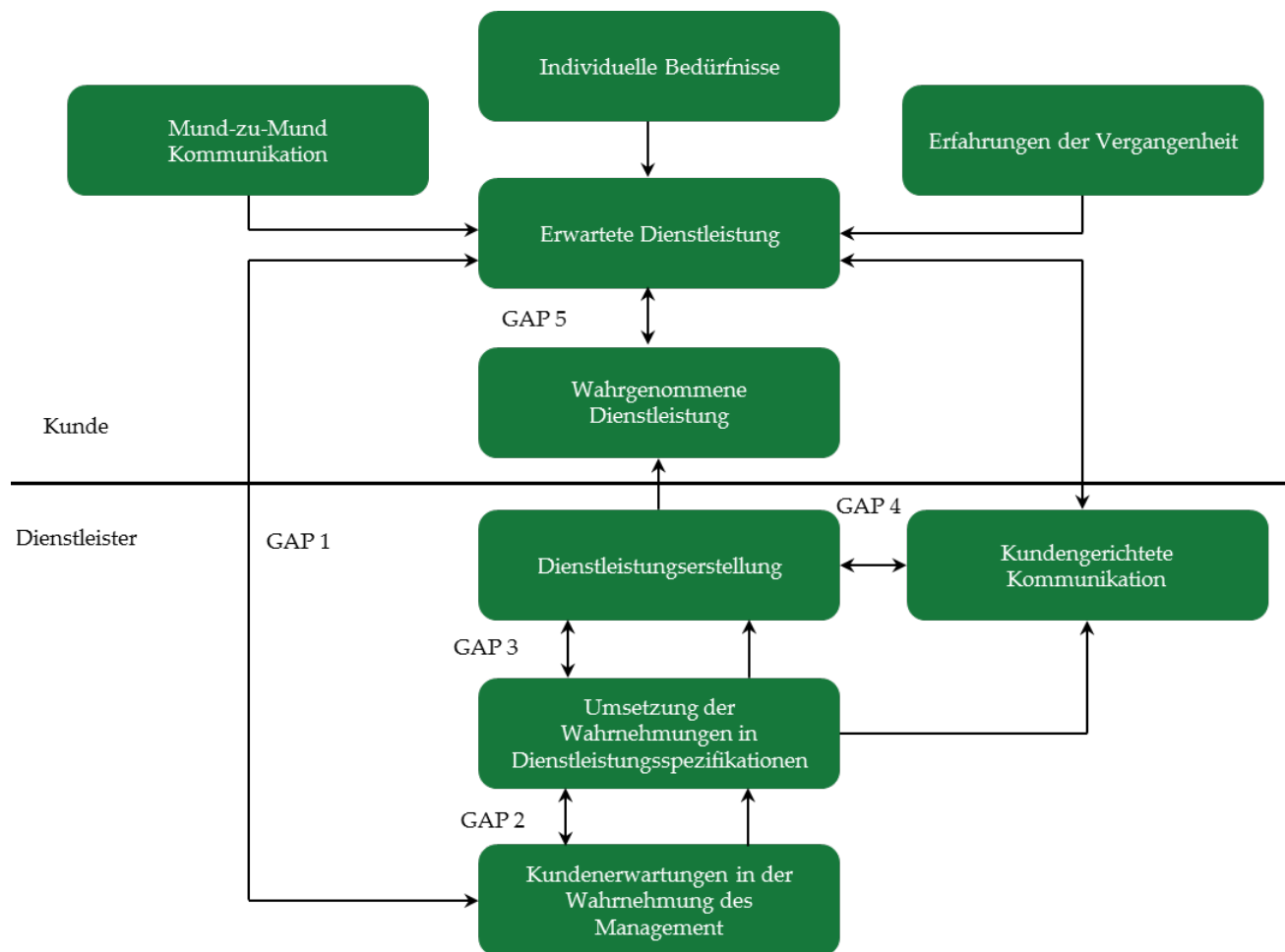
- (1) GAP 1: Wahrnehmungslücke zwischen Kundenerwartungen und der Wahrnehmung dieser durch das Management des Anbieters. Hieraus resultiert, dass der Anbieter z.B. ein falsches, aus Kundensicht unpassendes Serviceangebot unterbreitet.
- (2) GAP 2: Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartungen des Managements und der Umsetzung der vom Management erteilten Massnahmen. Hier ist eine Wahrnehmungslücke im Unternehmen selbst zwischen dem Management und den für die Umsetzung verantwortlichen Einheiten.
- (3) GAP 3: Diskrepanz zwischen der erteilten Umsetzung und der tatsächlichen Dienstleistungserstellung. Hier ist der Abgleich der gewünschten Leistung mit der tatsächlich erbrachten Leistung unklar.
- (4) GAP 4: Diskrepanz zwischen dem nach aussen kommunizierten Serviceversprechen und der tatsächlichen Dienstleistungserstellung. Hier kann das vermittelte Bild nicht mit der tatsächlichen Realität mithalten.
- (5) GAP 5: Diskrepanz zwischen dem erwarteten und der tatsächlich wahrgenommenen Dienstleistung. In dieser Lücke stellt sich schliesslich heraus, ob die erwartete Dienstleistung erfüllt wurde. Gleichwohl können auch hier beim Kunden interne Diskrepanzen bestehen, die prinzipiell nur zu überwinden sind, wenn die Leistung anhand objektiv greifbarer Kriterien gemessen werden kann.

In der Gesamtschau kann folgende Argumentationskette gebildet werden: GAP 1 stellt eine mögliche Fehleinschätzung der Unternehmensführung der Kundenerwartungen dar. Folglich leitet das Management für die wahrgenommenen Erwartungen nicht die entsprechenden Qualitätsmassnahmen in nachfolgenden Prozessen ein (GAP 2). Andererseits kann es vorkommen, dass die vom Management definierten Richtlinien zur Gewährleistung der Servicequalität von den Angestellten

<sup>2</sup> GAP = englisch „gap“ = deutsch „Lücke“. Man könnte im Deutschen auch vom „Lücken-Modell“ sprechen.



nicht eingehalten werden (GAP 3). Externe Werbeversprechen des Dienstleisters führen zu Kundenerwartungen, denen die tatsächlich erbrachte Dienstleistung nicht gerecht wird (GAP 4). Die Differenz zwischen der erwarteten und der wahrgenommenen Dienstleistung auf Kundenseite ist letztendlich ausschlaggebend für die zukünftige Geschäftsbeziehung zwischen den Parteien, um Kunden zu halten (GAP 5).



**Abbildung 4: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität**

Quelle: In Anlehnung an Parasuraman et al. (1985)

Anhand des GAP-Modells zeigt sich, dass es interne Wahrnehmungslücken (innerhalb des Dienstleistungsunternehmens), externe Wahrnehmungslücken an der Schnittstelle zum Kunden und Wahrnehmungslücken beim Kunden selbst gibt, die das Empfinden bzgl. Dienstleistungsangebot und die Leistungserstellung massgeblich beeinflussen können. Mögliche Gründe für interne Wahrnehmungslücken sind die ungenaue Informationslage im Unternehmen über den zu bearbeitenden Markt, fehlende Zielgrößen und Leistungsdaten zur eigenen Performance und eine mangelnde Kommunikation zwischen den relevanten Personen innerhalb des Dienstleistungsunternehmens. Ebenso verhält es sich bei den externen Wahrnehmungslücken. Auch hier sind es im Wesentlichen Kommunikationsthemen zwischen Dienstleister und Kunden sowie beim Kunden selbst, die Wahrnehmungslücken verursachen.

Die Wahrnehmungsdiskrepanzen können nur vermindert werden, wenn ein gegenseitiger Austausch zwischen interner und externer Sicht geschieht. Demzufolge müssen interne Leistungsmerkmale der Kundenorientierung externen Kundenbeurteilungen dieses Merkmals gegenübergestellt werden, um so zu überprüfen, ob die geleistete Qualität den Erwartungen der Kunden entspricht. Überträgt man dieses theoretische Modell auf die Praxis, z.B. in Form eines aussagekräftigen Messmodells, können Schwachstellen im Unternehmen identifiziert werden und einhergehend Massnahmen ergriffen werden, um diese zu beheben. Genauso kann das Modell auch im Rahmen der Kundenkommunikation Verwendung finden.

Es liegt somit nahe, diese internen und externen Größen durch geeignete Kriterien und Methoden zu erfassen und zu kontrollieren. Der Ausgangspunkt dabei ist, dass die Kundenorientierung sowohl im Bereich der Angebotserstellung als auch im Bereich der Leistungserbringung im Mittelpunkt steht. Wie im Logistikbereich wird diese Idee auch in Konzepten aus dem Bereich des Personenverkehrs deutlich. Die nachfolgende Abbildung 5 spiegelt das Verständnis der EN13816 wider, die den Qualitätskreis im Personenverkehr darstellt. Die vorliegende Studie setzt auf den hier vorgestellten Ideen auf.

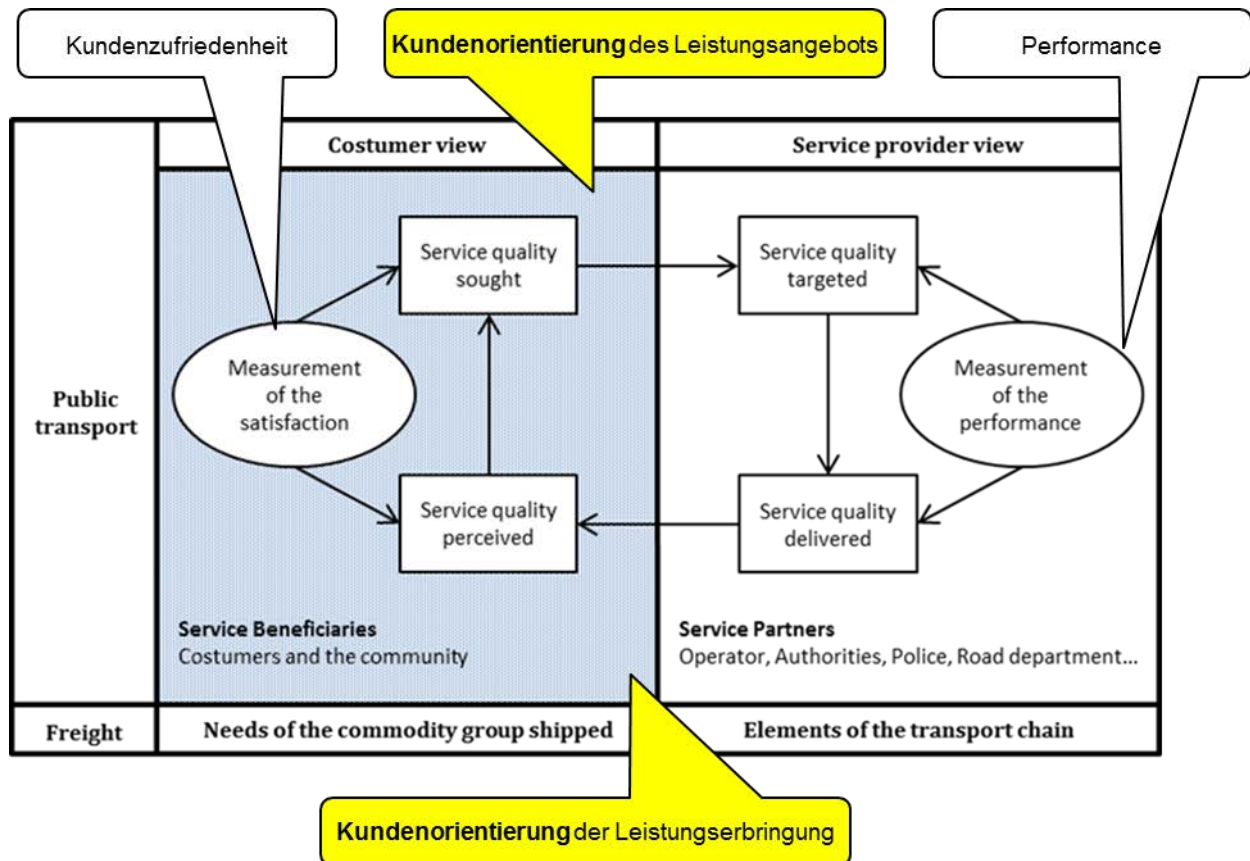


Abbildung 5: Definition der Kundenorientierung im Qualitätskreis Servicequalität nach DIN EN 13816

Quelle: In Anlehnung an DIN EN 13816

### 2.3 Art und Nutzen von Indikatoren

Ähnlich wie der wissenschaftliche Begriff „Index“ besitzt auch die Bezeichnung „Indikator“ aufgrund des Einsatzes in den verschiedenen Fachgebieten eine Reihe von Definitionen mit unterschiedlicher Akzentuierung (Meyer 2004, S. 5). Allgemein versteht man unter einem Indikator „eine empirisch direkt ermittelte Größe (z.B. durch Beobachtung oder Befragung), die Auskunft gibt über etwas, das selbst nicht direkt ermittelbar ist“ (Hartmann 2002, S. 223-224). Damit einhergehend werden der empirische Bezug sowie auch die indirekte Messbarkeit von Indikatoren hervorgehoben. Im Logistikbereich sind aus Kunden- und Unternehmenssicht quantitative und qualitative Indikatoren für einen Gesamt-Index entscheidend. Dank der ermittelten quantitativen oder qualitativen Informationen sind über Vergleiche mit kritischen Schwellenwerten (Grenzwertperspektive), früheren Messwerten (Entwicklungsperspektive), ex-ante bestimmten Zielwerten (Zielerreichungsperspektive) oder den Ergebnissen anderer Beobachtungseinheiten (Bilanzierungsperspektive) Bewertungen möglich. Diese lenken die Aufmerksamkeit auf Stärken und Schwächen der Beobachtungseinheiten und stellen bei Evaluationen den Ausgangspunkt für die Ursachenforschung dar. Überdies charakterisieren Nagarajan und Vanheukelen (1997) Indikatoren als zu erfassende Kenngrößen, die einen Soll-Ist-Vergleich bezüglich der Zielsetzung von Projekten ermöglichen und stellen dadurch einen direkten Praxisbezug her.

Der hohe Nutzen von indizierten Indikatoren erklärt sich durch ihre Vergleichbarkeit. Zur Bewertung von Sachverhalten werden die empirisch gemessenen Merkmalsausprägungen einander gegenübergestellt und den einzelnen Dimensionen in

Form eines dimensionslosen bzw. einheitsneutralen Punktestandes zugeordnet. Die Ableitung eines bestimmten Inventars an Leistungsindikatoren stellt somit die Grundlage für die Indexentwicklung dar. Mit dem aufzustellenden Indikatorsystem werden beobachtbare Sachverhalte anhand spezifischer Indikatoren gemessen und somit eine informative Aussage über die Realität gegeben (Schnell et al. 2008, S.132; Mattes / Nohr 2007, S. 119).

## 2.4 Indexmessung der Kundenorientierung

Nachdem nun die Begrifflichkeiten definiert und die Rolle der Kundenorientierung im Unternehmen sowie zwei theoretische Modelle hervorgehoben wurden, konzentriert sich der folgende Abschnitt auf die Messmethodik der Kundenorientierung, um eine Übertragung auf die Unternehmensleistung zu ermöglichen. Bei der Indexerstellung steht nicht die Vereinfachung der Wirklichkeit im Vordergrund, sondern die Visualisierung von Informationen unter Berücksichtigung vielschichtiger Daten mit hoher Komplexität. Unterschiedliche Kennzahlen werden komprimiert und zu einer „Spitzenkennzahl“ zur Wissensvermittlung zusammengefasst (Rößler / Ungerer 2012).

Besozzi und Zehnpfennig (1976, S. 12 f.) definieren einen Index als ein Messmodell, in dem die Zusammenfassung vieler Einzelindikatoren zu einer neuen Variable führt. Nach Schnell et al. (2008, S. 132) kann diese Variable im Allgemeinen „als zusammenfassender Begriff für verschiedene Ausprägungen einer Eigenschaft“ angesehen werden. Insgesamt ist ein Index eine Messgröße, die durch die Kombination mehrerer quantifizierbarer Indikatoren gebildet wird und der Messung komplexer Größen dient (Merten 1995). Die Bildung eines Index ist in Abbildung 6 dargestellt.

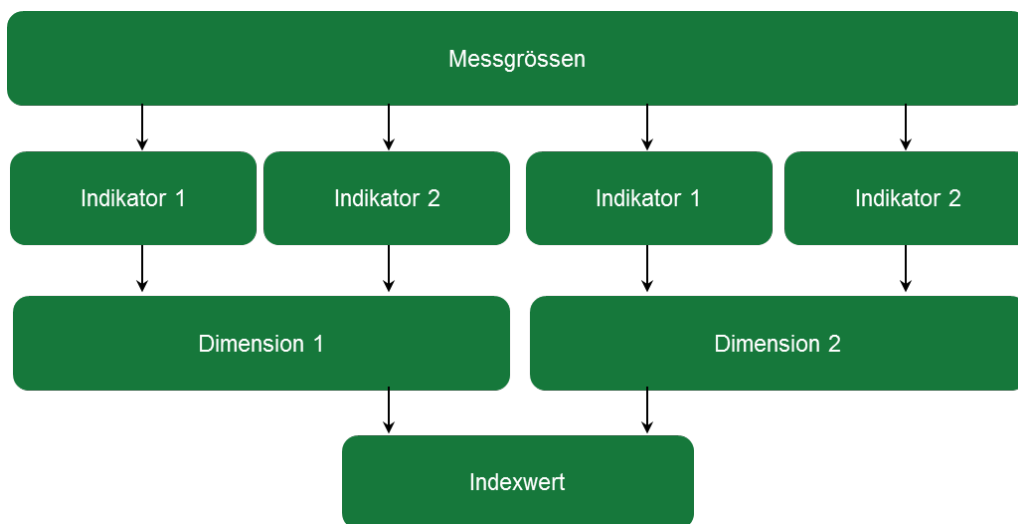


Abbildung 6: Vereinfachter Aufbau eines Index

Grundsätzlich kann zwischen additiven, multiplikativen und gewichtet additiven Indizes unterschieden werden. Der additive Ansatz gilt als einfachste Form der Indexbildung (Bortz / Döring 2003, S. 144). Derartige Indizes werden durch die Addition der Werte von Einzelindikatoren berechnet. Zur Ermittlung des Indexwertes fließen die Ausprägungen der Indikatoren einfach und damit gleichwertig in die Berechnung ein. Hierbei müssen die Indikatoren im gleichen Wertebereich liegen und ausbalanciert skaliert sein (z.B. 0-3, 1-3), um direkte Vergleiche zuzulassen und zu verhindern, dass ein Indikator in höherem Masse eingeht als ein anderer (Schnell et al. 2008, S. 164; Lippe 2004, S. 7). Ein niedriger Punktwert eines Indikators kann durch einen hohen Punktwert eines anderen Indikatoren kompensiert werden. Die Anwendung ist geeignet für Untersuchungen, bei welchen die einzelnen Indikatoren weitgehend unabhängig voneinander in den Index einwirken. Zu beachten ist, dass die einzelnen Indikatorwerte indiziert sein müssen, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, d.h. sie müssen mittels eines Referenzwertes zu dimensionslosen Größen transformiert werden (vgl. Kapitel 4.3). Es gilt:

$$Index_{additiv} := Indikatorwert_1 + Indikatorwert_2 + \dots + Indikatorwert_n$$

Falls Indikatoren eines Index Mindestmerkmalsausprägungen vorweisen müssen und sich die verschiedenen Indikatoren nicht ausgleichen lassen, kann der multiplikative Ansatz gewählt werden. Dieser Index wird über eine multiplikative Verknüpfung der Ausprägungen der Indikatoren bestimmt und bringt schon eine indirekte Gewichtung mit sich: Sobald einer der Indikatoren keinen expliziten Wert aufweist, erreicht der Indexwert automatisch das Minimum Null. Eine wichtige Voraussetzung für die Anwendung eines multiplikativen Index ist daher die kritische und rational begründete Auswahl der Indikatoren, um die Möglichkeit willkürlicher Ergebnisse aufgrund von Ausreisserwerten auszuschliessen (Bortz / Döring 2003, S. 146; Schnell et al. 2008, S. 164). Demnach ergibt sich:

$$Index_{multiplikativ} := Indikatorwert_1 \cdot Indikatorwert_2 \cdot \dots \cdot Indikatorwert_n$$

Ein gewichteter additiver Ansatz bietet die Möglichkeit, verschiedene Indikatoren unterschiedlich stark in den Index einfließen zu lassen und ist damit der aussagekräftigste Index. Die Voraussetzung hierbei ist eine individuelle Gewichtung der einzelnen Merkmale durch die Konstanten  $a_1, \dots, a_n$ , um ihre spezifische Relevanz für den Index einzubeziehen. Die Gewichtung kann dabei aus empirischen Untersuchungen, durch statistische Verfahren, wie der Faktoranalyse oder aus theoretischen Überlegungen von Experten berechnet werden (Schnell et al. 2008, S. 164). Für den gewichteten additiven Index gilt:

$$Index_{gewichteter\ additiv} := a_1 \cdot Indikatorwert_1 + a_2 \cdot Indikatorwert_2 + \dots + a_n \cdot Indikatorwert_n$$

Für die Indexbildung in der Studie bietet sich eine gewichtete additive Indexbildung an, denn die Dimensionen und untergeordneten Indikatoren können mit unterschiedlicher Ausprägung in den Index einfließen und sind zusammen additiv für den Erfolg in der Kundenorientierung ursächlich. Die Gewichtung wird empirisch anhand von spezifischen Kundenumfragen und Befragungen von Unternehmen, die in der Logistikbranche tätig sind, festgelegt. Dabei werden die Dimensionen gegenseitig nach ihrer Wichtigkeit beurteilt. Demnach erfolgt die Aufstellung der Dimensionenwerte intuitiverweise additiv wie folgt:

$$\begin{aligned} Dimension_1 &:= Indikatorwert_{11} + Indikatorwert_{12} + \dots + Indikatorwert_{1n} \\ Dimension_m &:= Indikatorwert_{m1} + Indikatorwert_{m2} + \dots + Indikatorwert_{mn} \end{aligned}$$

Das genaue Verfahren zum Aufbau des konsolidierten Indikatorinventars ist in Kapitel 3.3 beschrieben. Somit ist die theoretisch konzeptionelle Basis für die Erhebung und Auswertung der Messgrößen und letztendlich für die Berechnung des Index gelegt. Als Endergebnis steht das theoretische Grundmodell eines Index zur Messung der Kundenorientierung fest und ist auch mathematisch nachvollziehbar. Schließlich ergibt sich für den Index zur Kundenorientierung:

$$Index_{Kundenorientierung} := a_1 \cdot Dimension_1 + a_2 \cdot Dimension_2 + \dots + a_m \cdot Dimension_m$$

Zusammenfassend betrachtet bilden die in diesem Kapitel vorgestellten Begriffe und Konzepte zur Kundenorientierung zusammen mit den Grundlagen zur Indexbildung einen Baukasten zur „Erarbeitung eines Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche“. Im nächsten Kapitel werden hierauf aufsetzend das Forschungsdesign der Untersuchung und die konkreten methodischen Schritte der Indexentwicklung beschrieben.

### 3 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign der vorliegenden Studie setzt sich aus verschiedenen theoretisch-konzeptionellen und empirischen Vorgehensschritten zusammen. Diese sind darauf ausgerichtet, ein auf Literaturrecherchen und theoretischen Überlegungen basierendes Untersuchungsmodell an praktischen Erfordernissen zu spiegeln und die Inhalte des Modells schrittweise anhand der Praxisanforderungen zu konsolidieren. Nachfolgende Abbildung gibt einen kompakten Überblick über das Vorgehen.

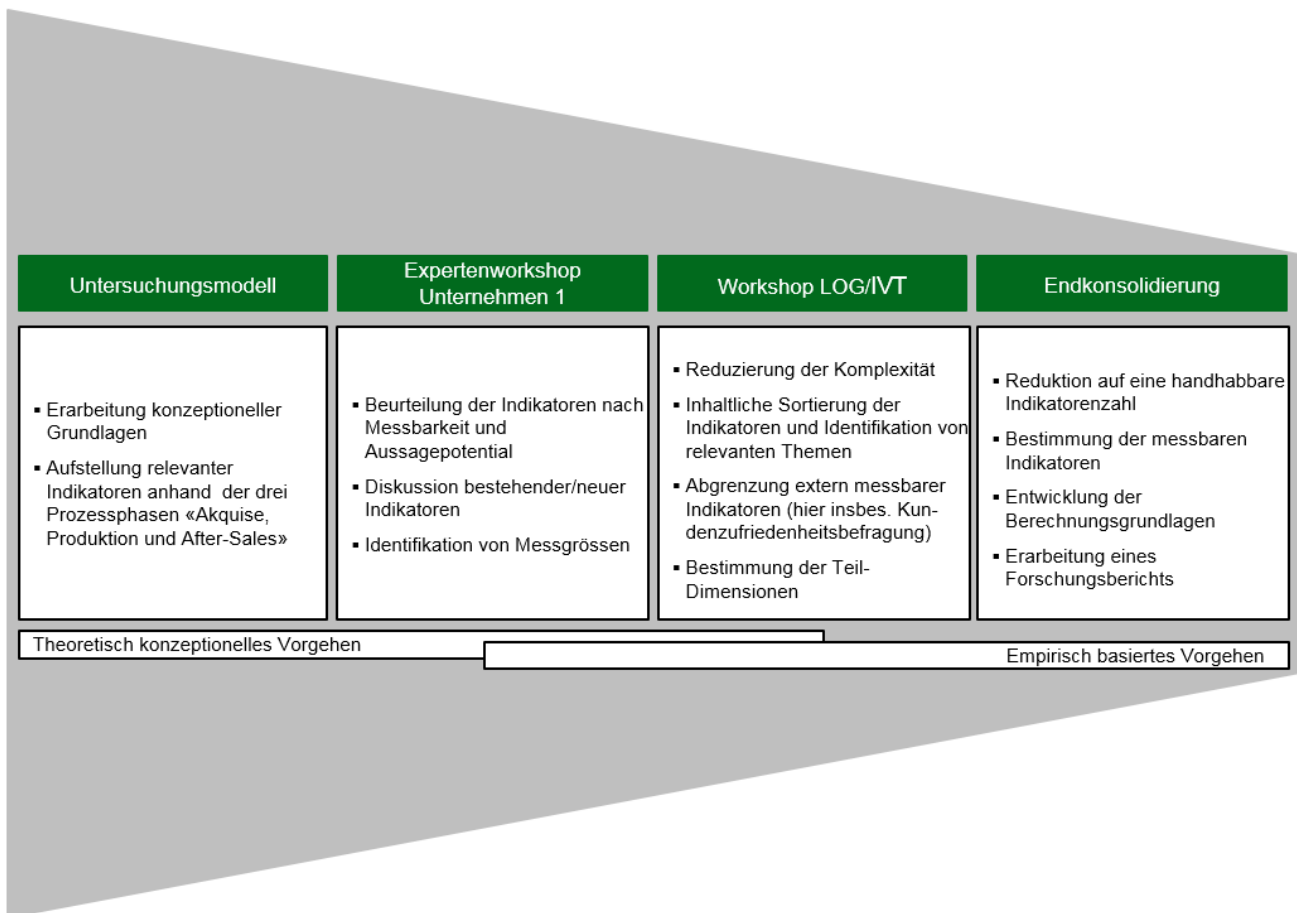


Abbildung 7: Forschungsdesign der Studie

Mit Blick auf das Ziel, einen in der Praxis anwendbaren Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche zu entwickeln, der auf theoretisch und konzeptionell fundierten Grundlagen beruht, war es erforderlich, zunächst eine systematische Erfassung bereits vorliegender Indikatoren aus der Literatur vorzunehmen. Hierfür wurde ein Untersuchungsmodell entwickelt, das dabei unterstützt relevante Indikatoren separat für jede Phase der logistischen Dienstleistungserstellung (Akquise, Produktion und After-Sales) strukturiert zusammenzustellen. Das Ergebnis ist ein umfassender Katalog von Leistungskriterien der Kundenorientierung, die die Grundlage für die Bildung möglicher Indikatorgrößen darstellen.

Um eine realitätsgetreue und praxisbezogene Entwicklung des Index zu gewährleisten folgte eine Einordnung und Verfeinerung der aufgestellten Indikatoren durch Impulse aus der Praxis in Form von Workshops und einzelnen Gesprächen mit Experten aus Unternehmen 1 wie auch anderen Unternehmen der Logistikdienstleistungsbranche. Dabei wurden die Indikatoren nach praktischen Kriterien der Nützlichkeit, der Handhabbarkeit und der Messbarkeit beurteilt, inhaltlich sortiert sowie zuletzt thematisch gruppierten Dimensionen zugeteilt. Das Ergebnis des Workshops ist eine Reduktion des theoretischen Indikatorinventars nach praktischen Gesichtspunkten, sodass die Anzahl der theoretisch konzeptionell ermittelten Leistungskriterien reduziert wird. Ausgehend von einem umfassenden, theoretisch abgeleiteten Indikatorinventar wurde somit schrittweise eine Konsolidierung der Indikatorgrößen und Messkriterien in enger Abstimmung mit der Praxis vorgenommen.

Für die verbleibenden Indikatoren wurden jeweils Messgrößen und deren Berechnungsgrundlage bestimmt, um einen praktisch anwendbaren Index zu erhalten. Das Ergebnis ist ein allgemein anwendbarer Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche, bei dem alle Dimensionen und Messkriterien gleichgewichtet sind. Darauf aufsetzend wurde eine umfangreiche empirische Erhebung in der Logistikbranche durchgeführt, um zu überprüfen resp. zu ermitteln, ob die gewählten Dimensionen und Kriterien zur Messung der Kundenorientierung verschiedene Bedeutungen in der Praxis haben und daher im Modell entsprechend unterschiedliche Gewichtungen im Sinne eines Scoring-Modells erhalten müssen. Die ermittelten Gewichtungen sind schliesslich in den finalen, allgemeinen Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche eingeflossen, womit das allgemeingültige Modell fertiggestellt wurde.

Schliesslich wurde der allgemeine Index konkret bei Unternehmen 1 angewendet. Dazu musste das Indikatormodell inhaltlich nochmals leicht auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten von Unternehmen 1 angepasst werden. Die externen Indikatoren, die durch eine Kundenzufriedenheitsbefragung gewonnen wurden, wurden abgegrenzt und den ermittelten unternehmensinternen Indikatoren gegenübergestellt. Im Rahmen einer Anwendungsfallstudie wurde der Index bei Unternehmen 1 als Pilotprojekt erprobt, um zu erkennen, ob das entwickelte Modell praktisch umsetzbar ist und seinen Zweck erfüllt. In einem weiteren Schritt diente das Modell zudem noch als Grundlage für ein Benchmarking mit weiteren Unternehmen der Logistikdienstleistungsbranche.

In den folgenden Abschnitten wird nun genauer auf das skizzierte Vorgehen zur Entwicklung des Kundenorientierungsindex eingegangen.

### 3.1 Identifikation von Indikatoren anhand von Prozessphasen der Logistikdienstleistung

Für die Aufstellung eines Indikatorinventars müssen die Kundenwünsche und -bedürfnisse erkannt und kundenbezogene Prozesse während der gesamten Auftragsabwicklung in der Logistikdienstleistung identifiziert werden. Typischerweise gliedert sich die Abwicklung einer Logistikdienstleistung in Akquise, Produktion und After-Sales (Skjott-Larsen et al. 2007). Da die Kernmerkmale der Kundenorientierung in jeder Phase verschiedentlich erfahrbar sind, müssen die Indikatoren dementsprechend differenziert betrachtet werden. Einen Überblick gibt die nachfolgende Abbildung.

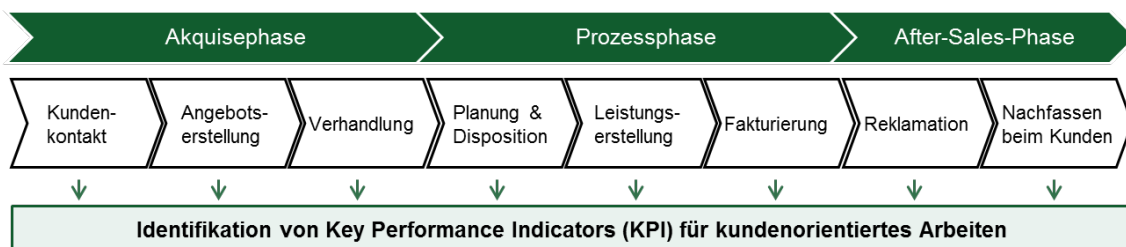


Abbildung 8: Gruppierung von Indikatoren der Kundenorientierung nach Prozessphasen der logistischen Leistungserstellung

#### Akquisephase

Jedem Auftrag eines Logistikdienstleisters geht eine mehr oder weniger intensive Akquisephase voraus, die sich generell weiter in die Unterphasen des Kundenkontakts, der Angebotserstellung und der Verhandlung zergliedern lässt. Die Intensität und der Umfang der Akquisephase sind je nachdem unterschiedlich, ob es sich um Bestandskunden oder Neukunden handelt und ob es sich um komplexe Dienstleistungen oder eher einfache Standarddienstleistungen handelt. Wie auch immer der Prozess selbst in seiner Intensität ausgestaltet ist, am Ende der Akquisephase stellt sich heraus, ob das offerierte Angebot des Dienstleisters den Bedürfnissen des Kunden entspricht, indem der Kunde einen Auftrag platziert oder nicht. Der Dienstleister hat hier neben einem attraktiven Dienstleistungsangebot selbst viele Möglichkeiten durch Kundenorientierung positiv Einfluss zu nehmen, wie z.B. durch kurze Reaktionszeiten, hohe Fachkompetenz und ein ausgeprägtes Kundenverständnis inklusive Einfühlungsvermögen.

#### Prozess- oder Produktionsphase

Die Prozess- oder auch Produktionsphase umfasst die konkrete Durchführung eines Kundenauftrags, z.B. die Durchführung eines konkreten Transports von A nach B. Die Prozessphase lässt sich generell in die Unterphasen der Planung & Disposition, der Leistungserstellung und der Fakturierung unterteilen. Am Ende der Produktionsphase stellt sich heraus,

ob das gegenüber dem Kunden im Rahmen des Angebots abgegebene Leistungsversprechen auch in analoger Weise in der Praxis für den Kunden erbracht wurde. Typische Leistungskriterien sind hier die Pünktlichkeit oder die Zuverlässigkeit der Lieferung. Aber auch die Erreichbarkeit oder die Proaktivität des Dienstleisters im Störfall wie auch eine korrekte und verständliche Abrechnung der Leistungen im Nachgang der Leistungserstellung sind wichtige Faktoren, die die Kundenorientierung eines Logistikdienstleisters messbar und durch den Kunden direkt erfahrbar machen.

#### After-Sales-Phase

Mit dieser Phase schliesst der Abwicklungsprozess der logistischen Leistungserstellung ab. Die After-Sales-Phase kann generell in die Teilphasen Reklamation und Nachfassen beim Kunden unterteilt werden. Im Falle einer aus Kundensicht nicht zufriedenstellenden Leistungserbringung durch den Dienstleister ist mit Reklamationen zu rechnen, auf die der Dienstleister angemessen reagieren muss. Reklamationen spiegeln unzufriedene Kunden wider, worauf z.B. durch Kulanz, Freundlichkeit, konstruktive Vorschläge etc. reagiert werden kann. Ebenso kann Kundenorientierung dadurch zum Ausdruck kommen, dass im Rahmen von nachlaufenden Kundenfeedbackgesprächen beim Kunden die Zufriedenheit mit der Abwicklung erfragt wird. Dazu gehören neben individuellen Gesprächen oder Kundenworkshops auch regelmässige Kundenzufriedenheitsbefragungen.

Es zeigt sich, dass sich das Thema Kundenorientierung entlang dieser Phasen der Auftragsabwicklung unterschiedlich darstellt. Entsprechend lassen sich auf dieser Grundlage verschiedene Kriterien und Ansatzpunkte zur Identifikation und Messung der Kundenorientierung strukturiert erfassen und gliedern. Die Idee hinter der dargestellten Vorgehensweise ist es, die gesamten Prozesse der Abwicklungsphasen einer Logistikdienstleistung systematisch zu überblicken, um ein lückenloses Indikatorinventar zu gewährleisten, welches alle kundenbezogenen Arbeitsschritte abbildet und zugehörige Indikatoren der Kundenorientierung identifiziert. Im Ergebnis dieses ersten Arbeitsschrittes wurde auf Basis von Literaturrecherchen eine nach Abwicklungsphasen „Akquise → Prozess → After-Sales“ strukturierte Liste von 44 Indikatoren und 59 korrespondierenden Messgrössen erstellt. Die Liste der Indikatoren kann im Anhang 1 dieses Dokuments nachgeschlagen werden.

### 3.2 Praxiskonsolidierung der Indikatoren durch Expertenworkshops

Um das theoretisch-konzeptionell entwickelte Indikatorinventar an den Anforderungen der Praxis zu spiegeln, wurde ein Workshop mit ausgewählten Experten aus Unternehmen 1 durchgeführt. Insbesondere wurden die Indikatoren einer Bewertung nach insgesamt fünf Kriterien unterzogen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Kriterien und ihre Ausprägungen auf.

Erfassungsaufwand	Nutzen	Datenquelle	Messbarkeit	Beeinflussbarkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>•hoch</li> <li>•mittel</li> <li>•niedrig</li> <li>•automatisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•hoch</li> <li>•mittel</li> <li>•niedrig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•intern</li> <li>•extern</li> <li>•SAP/ CRM/ Homepage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•qualitativ</li> <li>•quantitativ</li> <li>•nicht messbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•hoch</li> <li>•mittel</li> <li>•niedrig</li> </ul>

Abbildung 9: Bewertungskriterien der Indikatoren aus Praxissicht

Die gewählten Bewertungskriterien umfassen die aus Sicht der Praxis relevanten Anforderungen an die Anwendungstauglichkeit des Index. Die Datengrundlage eines Indikators muss einfach erfassbar sein, der Indikator muss inhaltlich nützlich und sinnvoll sein, er muss eine spezifizierbare Datenquelle haben, er muss messbar sein und nicht zuletzt sollte die gemessene Grösse durch die beurteilten Personen beeinflussbar sein.

So war im Workshop durch die Experten abzuwägen, wie gross der Aufwand für die Datenerfassung zur Bestimmung einzelner Indikatoren ist und ob dieser im Verhältnis zu der Aussagekraft bzw. dem Nutzen des speziellen Indikators steht. Für den Indikator „Portfolio der Kommunikationsmedien zur kollektiven Kundeninformation“ müssten beispielsweise alle Kundenansprachen wie Annoncen, Kundenevents, die Social Media-Präsenz und etwaige Messekontakte aufgelistet werden, um eine präzise Kennzahl zu generieren. Fraglich wäre schliesslich, welche Aussage hinter einer hohen oder niedrigen

Anzahl von Kundenansprachen steht und wie verschiedene Kommunikationskonzepte untereinander zu vergleichen und zu evaluieren sind. Des Weiteren wurde geprüft, ob die Indikatorwerte aus internen Datenquellen gewonnen werden können oder ob die Bestimmung nur durch externe Kundenbefragungen erfolgen kann. Zudem gibt es wichtige Merkmale, die sich nicht anhand technischer Daten messen lassen, wie beispielsweise die „Verständlichkeit und Aussagekraft eines Angebots“. Auch die mögliche Manipulation einzelner Indikatorwerte wurde in Betracht gezogen und konstruktiv diskutiert. Während des Workshops traten bezüglich der Messbarkeit und Aussagekraft der vorgestellten Indikatoren kontrovers diskutierte Meinungen auf, die in den unterschiedlichen Erfahrungsbereichen und damit Sichtweisen der Teilnehmer begründet waren.

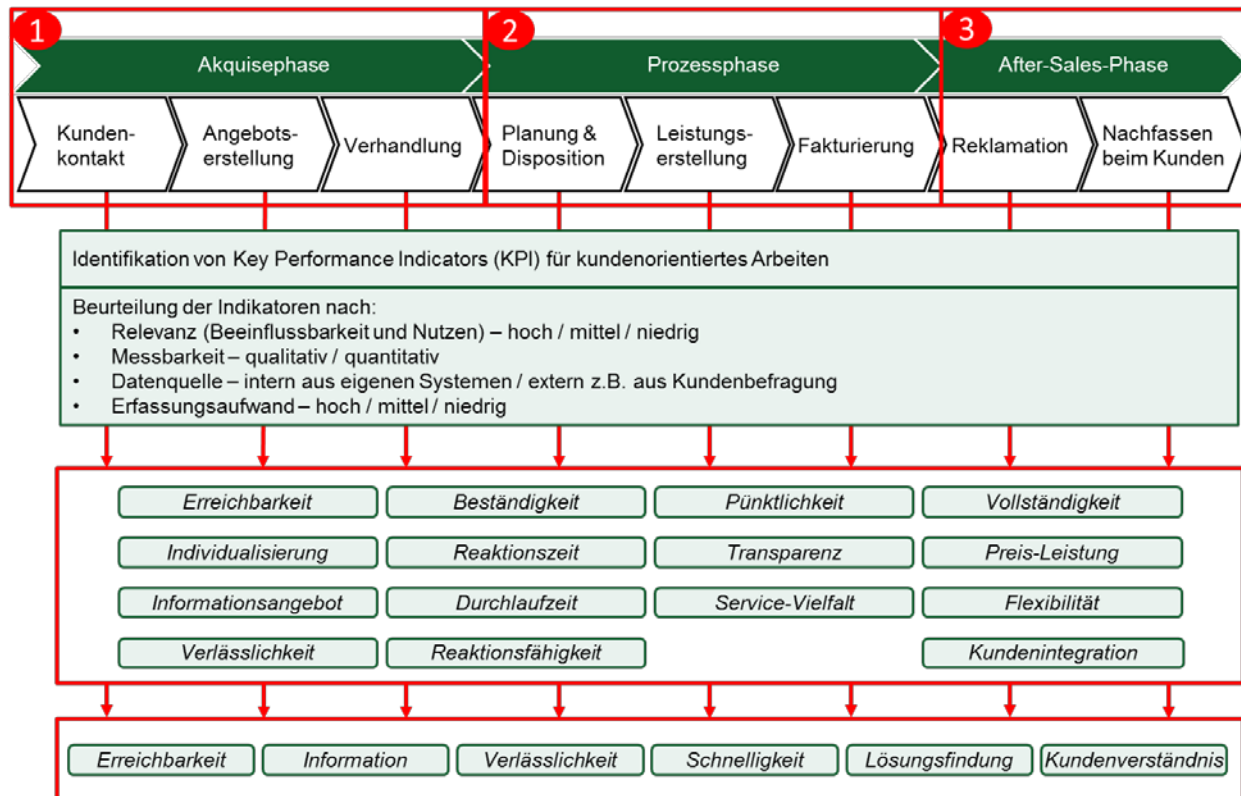


Abbildung 10: Konsolidierte Dimensionen des Index zur Messung der Kundenorientierung

Der Workshop lieferte wertvolle Hinweise, um das theoretisch-konzeptionell entwickelte Indikatorinventar zu bereinigen, indem nicht praktikable Indikatoren (dies waren insgesamt 24 Indikatoren) entfernt werden konnten. Die Resultate, d.h. die verbleibenden 20 Indikatoren, wurden anschliessend in einem internen Workshop von IVT und LOG-HSG noch einmal systematisiert und inhaltlich aufbereitet. Dabei konnten die verbleibenden 20 Indikatoren zu sechs übergreifenden Themenfeldern konsolidiert werden, die als allgemeine „Dimensionen der Kundenorientierung“ wie folgt definiert wurden: *Erreichbarkeit, Information, Verlässlichkeit, Schnelligkeit, Lösungsfindung und Kundenverständnis*. Interessant war hierbei, dass diese empirisch konsolidierten Kriterien eine starke Ähnlichkeit zu den im ServQual-Modell diskutierten Kriterien aufweisen. Die sechs Dimensionen der Kundenorientierung sowie die insgesamt 20 Indikatoren einschliesslich ihrer Messgrößen werden in Kapitel 4 dieses Studienberichts vorgestellt.

### 3.3 Empirische Ermittlung von Gewichtungsfaktoren

Nachdem die Indikatoren zur Messung der Kundenorientierung im Rahmen von Expertenworkshops und -gesprächen bereinigt und reduziert wurden, sowie eine Konsolidierung zu sechs übergreifenden Dimensionen der Kundenorientierung vorgenommen wurde, stellte sich die Frage nach der Gewichtung der übergreifenden Dimensionen wie auch der diese beschreibenden Indikatoren. Da Kundenorientierung ein mehrdimensionales Konstrukt darstellt, in dem sich die jeweiligen Kriterien aus Kundensicht in unterschiedlicher Bedeutung bzw. Wichtigkeit darstellen können, ist diese Fragestellung von besonderer Bedeutung.



Zur Ermittlung der Gewichtung wurde eine Onlineerhebung erstellt, mittels der Experten aus der Logistikbranche nach ihren Einschätzungen befragt wurden, wie diese die einzelnen Dimensionen und die jeweiligen Indikatoren nach ihrer Bedeutung für die kundenorientierte Arbeitsweise im Rahmen der Erbringung der Logistikdienstleistungen gewichten. Um eine einseitige Beurteilung im Hinblick auf die Wichtigkeit der Dimensionen zu vermeiden wurden verschiedene Akteure der Logistikbranche befragt. Die Umfrage wurde zwischen dem 2. und 18. Juni 2015 online durchgeführt. 1037 Kontakte des Lehrstuhls für Logistikmanagement aus den Bereichen Logistik und Transport (Verlader, Frachtführer und Spediteure) aus dem deutschsprachigen Raum (DACH) wurden zur Teilnahme eingeladen. Während dieser zwei Wochen wurden insgesamt 198 Rückläufe gesammelt, wovon 140 den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Die Auswertung wurde deshalb unter Verwendung dieser 140 Antworten durchgeführt. Durch Abdeckung eines breiten Spektrums von Akteuren der Logistikbranche sollte gewährleistet werden, dass möglichst viele Perspektiven in die Ermittlung eines allgemeinen Index miteinfließen. So könnten z.B. die unterschiedlichen Akteure im Logistikmarkt verschiedene Gewichtungen widerspiegeln. Auf dieser Grundlage kann eine allgemeingültige, ggf. nach Akteuren differenzierte Gewichtung des Index ermittelt werden.

Die befragten Personen sollten zu Beginn eine Selbstkategorisierung Ihres Unternehmens vornehmen, dabei waren angesichts der in der Praxis üblichen Rollenkomplexität Doppelnennungen bzgl. der Art des Akteurs im Logistikmarkt (Verlader, Spediteur und Frachtführer) möglich. Die Antworten der Befragung verteilten sich wie folgt auf die jeweiligen Akteure:

Verteilung der Akteure	Anzahl
Nur Verlader	22
Nur Frachtführer	24
Nur Spediteur	33
Verlader + Frachtführer	5
Verlader + Spediteur	2
Frachtführer + Spediteur	19
Verlader + Frachtführer + Spediteur	6
Frachtführer + Sonstiges	1
Spediteur + Sonstiges	1
Sonstiges	27
Gesamt	140

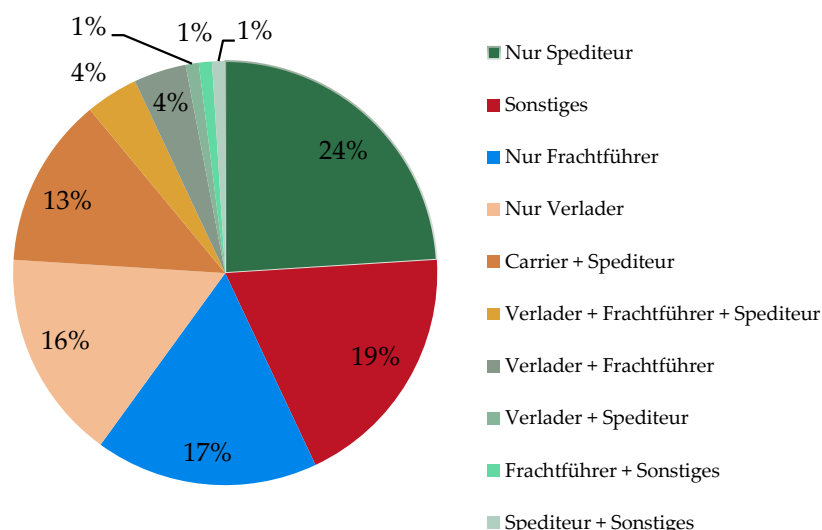


Abbildung 11: Die befragten Unternehmen nach der logistischen Funktion

Die Befragung folgte inhaltlich einem dreistufigen Aufbau:

In der **ersten Stufe** wurden *paarweise Vergleiche der Dimensionen der Kundenzufriedenheit* abgefragt. Die sechs Dimensionen wurden in vergleichenden Paaren dargestellt, die Befragten mussten zwischen diesen abwägen und angeben, ob diese

Dimensionen ihren Erfahrungen und Kenntnissen entsprechend gleich wichtig sind, oder ob eine der beiden jeweils wichtiger ist. Da alle 6 Dimensionen miteinander verglichen werden sollten entstanden in dieser Fragengruppe insgesamt 15 vergleichende Paarvorschläge. Die Vorschläge wurden in einer zufälligen Reihenfolge präsentiert, um allfällige Beeinflussungen der Befragten zu minimieren.

In der **zweiten Stufe** erfolgte eine Beurteilung der die Dimensionen der Kundenzufriedenheit näher beschreibenden Einzelkriterien anhand einer **Fünf-Punkte-Likert-Skala**. Für jedes der Tabelle 1 zu entnehmenden 13 Einzelkriterien wurde die Wichtigkeit erfragt, indem eine Likert-Skala mit Werten von 1 bis 5 verwendet wurde, bei der 5 für „sehr wichtig“ und 1 für „überhaupt nicht wichtig“ stand. Es resultierten somit 13 Fragen, welche ebenso in einer zufälligen Reihenfolge präsentiert wurden, um allfällige Beeinflussungen der Befragten zu minimieren.

Dimensionen	Bezeichnung	Einzelkriterien
Erreichbarkeit	E01	Wie wichtig ist die Erreichbarkeit des richtigen Ansprechpartners beim Dienstleister?
Information	E02	Wie wichtig ist der persönliche Kontakt zu Vertriebsmitarbeitern?
	E03	Wie wichtig ist die Nutzung des elektronischen Serviceportals des Dienstleisters?
	E04	Wie wichtig ist es, rechtzeitig über aussergewöhnliche Ereignisse informiert zu werden?
Verlässlichkeit	E05	Wie wichtig ist die Zuverlässigkeit des Dienstleisters bei der Angebotserstellung?
	E06	Wie wichtig ist die zuverlässige Ausführung der Auftragsabwicklung?
	E07	Wie wichtig ist die verlässliche Abwicklung von Reklamationen?
Schnelligkeit	E08	Wie wichtig ist die schnelle Reaktion des Ansprechpartners beim Dienstleister?
	E09	Wie wichtig ist die rasche Bearbeitungszeit bis zur Auftragsbestätigung?
	E10	Wie wichtig ist die zügige Bearbeitung einer Reklamation?
Lösungsfindung	E11	Wie wichtig ist die Passgenauigkeit der vom Dienstleister vorgeschlagenen Angebotslösung?
Kundenverständnis	E12	Wie wichtig ist die Kompetenz und Einsatzbereitschaft der zuständigen Mitarbeiter beim Dienstleister?
	E13	Wie wichtig ist die stichprobenartige Einholung von Kundenfeedbacks nach der Abwicklung eines Auftrags?

**Tabelle 1: Einzelkriterien für die Gewichtung der Dimensionen**

*Allgemeine Fragen zum Profil der Befragten* bildeten die **dritte Stufe** der Befragung. Hier wurde nach der Unternehmung selbst gefragt sowie nach der Rolle des Befragten im Unternehmen und danach, welche Akteursrolle das Unternehmen im Logistikmarkt einnimmt. Diese Informationen wurden dazu verwendet, die Antworten der Umfrage in verschiedene Gruppen einzuteilen, damit allfällige, zwischen den Akteuren differierende Einschätzungen bzgl. der Wichtigkeit der Dimensionen der Kundenzufriedenheit und der Einzelkriterien identifiziert werden konnten.

Die Analyse erfolgte auf Basis zweier Methoden: Dem auf Paarvergleichen aufsetzenden analytischen Hierarchieprozess (AHP) und dem auf einer direkten Kriterienbewertung fussenden Methode der summierten Ratings nach Likert.

#### *Analytischer Hierarchieprozess*

Beim AHP handelt sich um eine spezielle Form des Analytischen Netzwerkprozesses (ANP), einem Messverfahren, welches durch hierarchische Ordnung der Alternativen und den zugehörigen Kriterien einen Ansatz für die Entscheidungsfindung bietet. Im Rahmen des Prozesses werden Prioritäten gesetzt und relative Wichtigkeiten zwischen einer Gruppe von Handlungen oder Möglichkeiten festgelegt (Saaty / Vargas 2013). Der AHP ermöglicht es, komplexe, multidimensionale Entscheidungen durch Herunterbrechen auf eine eindimensionale Ebene vereinfacht darzustellen und durchzuführen (Saaty 1990).

Im Ergebnis eines AHP erhält man eine Skalierung von Möglichkeiten, die als Richtlinie für eine Entscheidung dienen kann (Saaty 2004).

Der Analyseprozess findet Anwendung in verschiedenen praktischen Anwendungsgebieten. Dies kann damit begründet werden, dass diese Methodik eine komplexe Entscheidung oder Planung in ihre einzelnen Bestandteile oder Ebenen unterteilt und sie dann in einer aufsteigend hierarchischen Reihenfolge ordnet. Anschliessend wird die hierarchische Struktur der verschiedenen Elemente, die der Entscheidungsfindungsstruktur entsprechen, miteinander verglichen und ausgewertet. Dies geschieht mittels paarweisen Vergleichen der verschiedenen Dimensionen. Diese Paarvergleichsmatrix wird durch das Festlegen einer Rangfolge für die Dimensionen erstellt, indem diese paarweise bezüglich ihrer relativen Wichtigkeit miteinander verglichen werden.

Das Verfahren basiert auf der Aussage, wie viel wichtiger ein Element im Vergleich zu einem anderen ist. Genau diese Entscheidung sollten die Experten im Rahmen der Befragung im Hinblick auf die Dimensionen der Kundenorientierung treffen. Die resultierende Matrix der Dimension n vergleicht aufgrund ihres wechselseitigen Charakters  $n(n-1)/2$  Elemente miteinander, wobei alle Elemente in der Diagonalen gleich 1 sind (Saaty 1988):

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{1,2} & \dots & a_{1,n-1} & a_{1,n} \\ (a_{1,2})^{-1} & 1 & \dots & a_{2,n-1} & a_{2,n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ (a_{1,n-1})^{-1} & (a_{2,n-1})^{-1} & \dots & 1 & a_{n-1,n} \\ (a_{1,n})^{-1} & (a_{2,n})^{-1} & \dots & (a_{n-1,n})^{-1} & 1 \end{pmatrix}$$

Für eine gegebene Ebene in der Hierarchie resultiert das Lösungsverfahren in einem n-teiligen Eigenvektor von Eigenschaften, indem das Eigenwertproblem  $(A - \lambda I)X = 0$  gelöst wird, wobei  $\lambda$  einen Eigenwert,  $x$  den dazugehöriger Eigenvektor und  $I$  die Einheitsmatrix bezeichnen. Die Bestandteile des Eigenvektors entsprechen der relativen Wichtigkeit jedes Elementes.

Die Grundsätze dieser Methodik sind folgende (Schauseil 2012):

1. Die Alternativen stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander. Hinsichtlich der Dimensionsgewichtung bedeutet das : Ist Dimension 1 (Erreichbarkeit) doppelt so wichtig wie Dimension 2 (Information) , dann ist Dimension 2 umgekehrt nur halb so wichtig (*Reziprozität*).
2. Von zwei Alternativen, die hinsichtlich eines dritten Kriteriums miteinander verglichen werden, kann eine nicht unendlich viel besser sein als die andere (*Homogenität*).
3. Es ist möglich, die Alternativen in eine Hierarchiestruktur zu bringen, da diese deutlich voneinander abgrenzbar sind (*Hierarchisierung*).
4. Alle Alternativen, die im Rahmen der Entscheidung relevant sind, müssen in die Hierarchie eingeordnet werden (*Vollständigkeit*).

Ansatz dieser Studie ist es, eine Hierarchie von Schlüsselindikatoren als Grundlage für die Bildung des Index zu entwickeln, welche die Kundenzufriedenheit in der Logistikbranche betrifft, diese Struktur wird mit dem AHP sichergestellt. Der AHP bewertet einzelne Dimensionen durch Paarvergleiche anhand einer von Saaty (1980) vorgegebenen Skala:

Intensität der Bedeutung	Bedeutung	Erklärung
1	Gleiche Bedeutung	Zwei Aktivitäten tragen in gleicher Weise zum Ziel bei
3	Etwas grössere Bedeutung	Erfahrung und Urteilsvermögen eine Aktivität gegenüber einem anderen etwas zu begünstigen
5	Deutlich grössere Bedeutung	Erfahrung und Urteilsvermögen stark begünstigen eine Aktivität gegenüber einem anderen
7	Sehr viel grössere Bedeutung	Eine Aktivität ist stark begünstigt und seine Dominanz in der Praxis gezeigt
9	Absolut dominierend	Die Beweise zugunsten einer Aktivität gegenüber einem anderen ist der höchstmögliche Ordnung der Affirmation
2, 4, 6, 8	Zwischenwerte	Kompromiss ist erforderlich

**Tabelle 2: Standardskala für Paarvergleichsurteile**

Für jede Frage wurde, ausgehend von den Antworten, eine Ad hoc Skala entwickelt. Die Antworten wurden auf dieser Skala nach der jeweils angegebenen Wichtigkeit eingeordnet.

Intensität der Bedeutung	Berechnung
1	$ A1 - A3  < 5\%$
3	$ A1 - A3  < 15\%$
5	$ A1 - A3  < 25\%$
7	$ A1 - A3  < 35\%$
9	$ A1 - A3  < 45\%$

**Tabelle 3: Skala zur detaillierten Beurteilung der Wichtigkeit von Dimensionen bei Paarvergleichen**

Die Wichtigkeit jedes Dimensionenpaars ist abgeleitet von den Antworten der einzelnen Frage. So ist zum Beispiel das Ergebnis der Frage:

*Welche Dimension ist für einen guten Logistiks-service von grösserer Bedeutung?*

- Antwort 1 (A1): *Dimension 1* 18% der Antworten
- Antwort 2 (A2): *Gleiche Bedeutung* 32% der Antworten
- Antwort 3 (A3): *Dimension 2* 50% der Antworten

Unter Anwendung der oben beschriebenen Skala für diese Frage ist:  $|A1 - A3| = 32$ . Die Ergebnisse der Paarvergleiche werden in Matrizenform festgehalten. Dies bedeutet, dass das Element in der ersten Zeile und zweiten Spalte der Matrize 6 wird, und das Element in der zweiten Zeile und ersten Spalte 1/6. Durch die Ergänzung der Matrix mit den reziproken Werten und den Werten der Hauptdiagonale ergibt sich die vollständige Paarvergleichsmatrix, die die Grundlage für die Bestimmung der Gewichtungsvektoren darlegt. Die Werte der Matrix sind wie folgt zu interpretieren: Dimension 2 ist im Hinblick auf Bedeutung für einen guten Logistiks-service sechsmal so wichtig wie die Dimension 1.

#### *Methode der summierten Ratings nach Likert*

Auf Basis einer **Likert-Skala** erfolgte die Bewertung der Einzelkriterien. Hierbei handelt es sich um eine psychometrische Messskala, welche in erster Linie in Fragebögen verwendet wird, um die persönliche Einstellung oder den Grad der Übereinstimmung einer Versuchsperson gegenüber einzelnen oder einer Reihe von Aussagen zu erfassen. Dementsprechend wird die Likert-Skala auch als Methode der summierten Ratings bezeichnet (Niemann 2013).

Anhand einer Ordinalskala sollen Befragte ihren Grad der Übereinstimmung mit einer gegebenen Aussage angeben. Für gewöhnlich besteht die Skala aus fünf Punkten, wobei die Punkte von „trifft nicht zu“ am einen Ende bis „trifft zu“ am anderen Ende reichen, mit „weder noch“ in der Mitte. Gewisse Befragter befürworten jedoch den Gebrauch von sieben oder neun-Punkte-Skalen, wodurch den Antworten zusätzliche Klarheit verliehen wird. Manchmal wird eine vier-Punkte-Skala

(oder andere gerade Anzahl) verwendet, um ein ipsatives (forced-choice) Ergebnis herbeizuführen, bei dem keine indifferente Antwort möglich ist. Jeder Stufe auf der Skala ist ein numerischer Wert oder Schlüssel zugeordnet, üblicherweise beginnend bei 1 und von Stufe zu Stufe um 1 erhöht.

Die Antwort zu jeder spezifischen Frage („Item“) kann separat oder zusammengefasst mit anderen verwandten Items analysiert werden, um eine Punktzahl für eine Gruppe von Aussagen zu erstellen. Aus diesem Grund werden Likert-Skalen manchmal auch als summative Skalen bezeichnet. Einzelne Antworten werden normalerweise als Ordinaldaten behandelt, da, obwohl die Antwortstufen eine relative Position haben, nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Befragten den Unterschied zwischen den angrenzenden Stufen als gleich gross wahrnehmen (was eine Voraussetzung für Intervalldaten ist). In der Praxis behandeln viele Forscher Datenmaterial aus Likert-Skalen so, als ob es Intervalldaten wären; von einem statistischen Standpunkt aus kann dies zu gewissen Konsequenzen führen. Beispielsweise gibt es keine Möglichkeit um sicher zu stellen, dass Befragte den Unterschied zwischen „trifft eher zu“ und „trifft zu“ als gleich gross wahrnehmen wie den Unterschied zwischen „trifft eher zu“ und „neutral“. Die Resultate der Online-Befragung und die ermittelten Gewichtungsfaktoren für die Dimensionen der Kundenorientierung und deren Einzelkriterien werden in Kapitel 4.2 vorgestellt.

## 4 Index zur Messung der Kundenorientierung

In diesem Abschnitt wird nun der Index zur Messung der Kundenorientierung – das eigentliche methodische Kernergebnis der Untersuchung – detailliert bzgl. seiner Inhalte und seiner Berechnungsstruktur vorgestellt. Dazu erfolgt im nachfolgenden Abschnitt eine Erläuterung der Dimensionen der Kundenorientierung und der für ihre Messung eingesetzten Indikatoren. Dies erfolgt aus interner und externer Perspektive. Im Anschluss daran werden die Resultate zu den empirisch ermittelten Gewichtungsfaktoren vorgestellt. Schliesslich wird die Berechnungslogik des Index zur Messung der Kundenorientierung erläutert. Das Kapitel schliesst mit einer grundlegenden Einschätzung bzgl. Nutzen und Limitierungen des entwickelten allgemeinen Index zur Messung der Kundenorientierung ab.

### 4.1 Inhaltliche Erläuterung der Dimensionen und Indikatoren

Ausgehend von den theoretisch-konzeptionellen Grundlagen wurden im Rahmen der Praxiskonsolidierung des Modells der Kundenorientierung jeweils 20 Indikatoren abgeleitet, die in sechs Themenbereiche oder „Dimensionen der Kundenorientierung“ gegliedert wurden. Es wurde bei der Ableitung auf Allgemeingültigkeit Wert gelegt, d.h. dass die Dimensionen der Kundenorientierung inkl. der ihnen zugeordneten Indikatoren in Bezug auf ihre Formulierung und ihren Inhalt so gestaltet sind, dass sie für die Messung der Kundenorientierung von Logistikdienstleistern generell geeignet sind. Die Indikatoren können dabei abhängig von der jeweiligen Änderungs- und Weiterentwicklungsfrequenz entweder jährlich oder monatlich erhoben und sowohl unternehmensintern als auch extern gemessen werden. Im Folgenden werden die einzelnen Dimensionen inhaltlich erläutert und die untergeordneten, konkretisierten Indikatoren inklusive der zugehörigen internen Messgrössen wie auch der extern korrespondierenden Fragen an die Kunden vorgestellt. Die Fragen der Kundenzufriedenheitsbefragung sind dem Anhang 2 zu entnehmen.

#### 4.1.1 Dimension Erreichbarkeit

Erreichbarkeit beschreibt, wie effektiv, einfach und erfolgreich der Kunde aus verschiedensten Gründen in der Akquise, der Produktions- oder After-Sales-Phase mit dem Logistikdienstleister in Verbindung treten kann. Dies bildet somit eine Kenngrösse für die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters bzgl. des Potentials für den Kunden mehr oder weniger einfach erreichbar zu sein. Es wird festgestellt, mit welchem Aufwand es seitens des Kunden möglich ist, den Dienstleister mit vertretbarem Aufwand anzusprechen. Es wurden drei Indikatoren definiert, die die Dimension Erreichbarkeit intern konkret messbar machen.

##### Indikator 1: Generelle Servicezeiten

Unter dem Indikator generelle Servicezeiten wird der prozentuale Zeitanteil verstanden, in dem der Logistikdienstleister die persönliche, telefonische und/oder elektronische Erreichbarkeit des Servicepersonals unter Erfüllung der festgelegten Qualitätsanforderungen aufrechterhält.

Bezeichnung	Interne Messgrössen	Beschreibung
F011	Servicezeiten (h pro Tag/pro Woche)	Kernservicezeiten beim Dienstleister
F012	Maximale Servicezeit (h pro Tag/pro Woche)	Z.B. Täglich 24h erreichbar, wöchentlich 7/24h erreichbar
Ind1	Generelle Servicezeiten	Relative Kennzahl - Anteil der Servicezeiten an 7/24 (in %)
Berechnung	Ind1 = F011/F012	

Tabelle 4: Berechnung des Indikators 1: Generelle Servicezeiten

Die Messgrösse „Servicezeiten (h pro Tag/ pro Woche)“ muss in Relation zur „Maximalen Servicezeit“ gesetzt werden, um die für uns relevante Kennzahl (den Indikatorwert) „Generelle Servicezeiten“ zu ermitteln.

Das gleiche System wird für jeden Indikatorwert angewandt, in dem die tatsächlichen mit den Sollwerten/Maximalwerten ins Verhältnis gesetzt werden. Dieser Ermittlungsansatz beruht auf der Idee, dass die internen Indikatorwerte die aktuelle Nutzung des vorhandenen Potentials an effektiven kundenorientierten Arbeiten vom Logistikdienstleister reflektieren sollen.

*Indikator 2: Technisches Erreichbarkeitspotential*

Das technische Erreichbarkeitspotential beschreibt den relativen Zeitraum, in dem die informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur (Telefon, Internet, etc.) reibungslos funktioniert und kundenseitig uneingeschränkt auf diese zugegriffen werden kann.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F021	Tatsächliches Erreichbarkeitspotential (h pro Monat)	Stunden pro Monat, die der Server / die Telefonanlage problemlos funktioniert
F022	Maximales Erreichbarkeitspotential (h pro Monat)	Maximale Laufzeit des Servers / Telefonanlage pro Monat
Ind2	<b>Technisches Erreichbarkeitspotential</b>	Relative Kennzahl - Zuverlässigkeit der technischen Systeme bei 7/24 (in %)
Berechnung	Ind2 = F021/022	

**Tabelle 5: Berechnung des Indikators 2: Technisches Erreichbarkeitspotential**

*Indikator 3: Erfolgreiche Kundenkontaktaufnahme*

Indikator 3 misst die Erfolgsquote, mit welcher das Anliegen eines Kunden direkt einen dafür zuständigen Ansprechpartner erreicht oder von der Zentrale ohne zusätzliche Zwischenkontakte an einen solchen Ansprechpartner weitergeleitet wird. Diese wird berechnet, indem die ersten beiden Messgrößen, d.h. die Messgrößen, die die Anzahl der erfolgreichen Kundenkontaktaufnahmen ausdrücken, in Relation zu der gesamten Anzahl der Kundenkontaktaufnahmen, d.h. der Summe aller aufgelisteten Messgrößen, gesetzt werden.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F031	Anzahl aller Kundenkontakte, die direkt den richtigen Ansprechpartner erreichen	z.B. Telefonanrufe oder Emailkontakte von Kunden, die direkt den richtigen Ansprechpartner / die richtige Abteilung erreichen
F032	Anzahl aller Kundenkontakte, die erfolgreich von der Zentrale weitergeleitet werden	Telefonanrufe oder Emailkontakte von Kunden, die von der Zentrale an den richtigen Ansprechpartner / in die richtige Abteilung weitergeleitet werden
F033	Anzahl aller Kundenkontakte, die nicht entgegen genommen werden	Telefonanrufe oder Emailkontakte von Kunden, die aufgrund z.B. zu hoher Auslastung oder nicht besetzter Arbeitsplätze nicht entgegen genommen werden. D.h. der Kunde legt unverrichteter Dinge wieder auf, weil er nicht durchkommt. Emails werden nicht beantwortet.
F034	Anzahl aller Kundenkontakte, die von der Zentrale nicht erfolgreich weitergeleitet werden	Telefonanrufe/Emails von Kunden, die von der Zentrale weitergeleitet werden, aber keinen kompetenten Ansprechpartner vermitteln können. D.h. der Anruf versendet, Emails werden nicht beantwortet.
Ind3	<b>Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte</b>	Relative Kennzahl - Anteil aller erfolgreichen telefonischen Kundenkontakte (in %)
Berechnung	Ind3 = (F031 + F032) / (F031 + F032 + F033 + F034)	

**Tabelle 6: Berechnung des Indikators 3: Erfolgreiche Kundenkontaktaufnahme**

Diese drei Indikatoren „Generelle Servicezeiten“, „Technische Erreichbarkeitspotential“ und „Erfolgreiche Kundenkontaktaufnahme“ umschreiben drei konkrete interne Stellhebel, die darauf ausgerichtet sind, die Erreichbarkeit der relevanten Mitarbeiter im Unternehmen aus einer internen Perspektive zu fokussieren, zu erfassen, zu messen und zu steuern. Bei sinkender Erreichbarkeit können z.B. technische Ursachen, eingeschränkte Servicezeiten oder auch mangelnde Transparenz bei der Weitergabe von Anfragen ursächlich sein. Diese möglichen Ursachen werden durch die Indikatoren erfasst. Aus externer Sicht kann im Rahmen der Kundenbefragung dann die tatsächliche Erreichbarkeit z.B. mit der Frage „Erreichen Sie den richtigen Ansprechpartner für Ihr Anliegen?“ abgefragt und mit der internen Messung der Leistungsfähigkeit gespiegelt werden (siehe Anhang 2). Gegebenenfalls können in der Kundenzufriedenheitsbefragung auch Gründe für allfällige Erreichbarkeitsprobleme (Öffnungszeiten, technische Probleme oder Vermittlungsprobleme) abgefragt werden, was die Ursachenanalyse gezielt unterstützt.

#### 4.1.2 Dimension Information

Für den Kunden sollten die für ihn und seine Entscheidungen relevanten Informationen jederzeit zugänglich sein. Inwiefern dies erfüllt wird, wird anhand der folgenden Indikatoren gemessen. Hierbei wird geprüft, inwieweit Ungewissheiten des Kunden durch persönliche, telefonische und elektronische Vermittlungsprozesse verringert werden und ob der Kunde proaktiv und adäquat benachrichtigt wird.

##### Indikator 4: Kundenansprachen durch den Vertrieb

Der Indikator „Kundenansprachen durch den Vertrieb“ gibt anhand der monatlich gemessenen, durchschnittlichen persönlichen und telefonischen Kundenkontakte pro Vertriebsmitarbeiter Aufschluss über das individuelle Betreuungsverhältnis während der Akquisephase. Die Summe der Anzahl aller telefonischen und persönlichen Kundenkontakte wird für diese Berechnung gleichmässig auf alle Vertriebsmitarbeiter verteilt.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F041	Anzahl aller persönlichen Kundenkontakte	Persönliche Kundenbesuche, die ein Vertriebsmitarbeiter in der Akquisephase tätigt
F042	Anzahl aller telefonischen Kundenkontakte	Telefonische Kundenkontakte, die ein Vertriebsmitarbeiter in der Akquisephase tätigt
F043	Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter	Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter beim Dienstleister
Ind4	<b>Kundenansprachen durch den Vertrieb</b>	Relative Kennzahl – Anzahl Kundenansprachen pro Vertriebsmitarbeiter (in Stück/Mitarbeiter)
Berechnung	$Ind4 = (F041 + F042) / F043$	

**Tabelle 7: Berechnung des Indikators 4: Kundenansprachen durch den Vertrieb**

##### Indikator 5: Nutzung des elektronischen Serviceportals

Der Indikator „Nutzung des elektronischen Serviceportals“ beschreibt den Anteil der Kunden, welche die webbasierte Vertriebs- und Serviceplattform des Logistikdienstleisters für Anfragen und Anliegen sowie elektronische Informationskanäle und Dokumentenübertragungen aktiv nutzen.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F051	Anzahl aller Kunden, die das elektronische Serviceportal des Dienstleisters nutzen	Kunden, die direkt im System des Dienstleisters Anfragen erstellen
F052	Anzahl aller aktiven Kunden	Kunden, die mit dem Dienstleister in einem aktiven Vertragsverhältnis stehen
Ind5	<b>Nutzung des elektronischen Serviceportals</b>	Relative Kennzahl - Anteil aller Kunden, die elektronisch angebunden sind (in %)
Berechnung	$Ind5 = F051 / F052$	

**Tabelle 8: Berechnung des Indikators 5: Nutzung des elektronischen Serviceportals**

##### Indikator 6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen

Der Indikator „Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen“ gibt den Grad an, inwieweit der Logistikdienstleister den Kunden während des Durchführungs-/Leistungsprozesses proaktiv und adäquat über ausserplanmässige Veränderungen unterrichtet.



Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F061	Anzahl aller Kunden, die über eine Verzögerung informiert werden	Kunden, die über eine Verzögerung informiert werden
F062	Anzahl aller Kunden, die durch aussergewöhnliche Ereignisse, insbesondere Laufzeitverzögerungen, betroffen sind	Kunden, die durch eine zeitlich verzögerte Ausführung eines Transportauftrags betroffen sind
Ind6	Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen	Relative Kennzahl - Anteil aller Kunden, die über die Verzögerung informiert werden (in %)
Berechnung	Ind6 = F061/ F062	

**Tabelle 9: Berechnung des Indikators 6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen**

Die Indikatoren „Kundenansprachen durch den Vertrieb“, „Nutzung des elektronischen Serviceportals“ und „Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen“ sollen Aufschluss über die leistungsgerechte und rechtzeitige Information der Kunden über den operativen Betrieb liefern. Für den Informationsaustausch zwischen Kunde und Logistikdienstleister bestehen aus Sicht des Unternehmens verschiedene Möglichkeiten. Zum einen die persönliche oder telefonische Kontaktaufnahme und zum anderen ein elektronisches Serviceportal, in dem die Kunden aktiv Informationen abrufen können.

Die Dimension „Information“ respektive der Informationsaustausch wird einen niedrigeren Wert aufweisen, wenn beispielsweise das elektronische Serviceportal des Dienstleisters keine geeignete Plattform hierfür bietet oder die Ressourcen hinsichtlich geeigneter Vertriebsmitarbeiter mangeln, welche die Kunden während der gesamten Abwicklung der Logistikdienstleistung durch die Phasen Akquise, Produktion und After-Sales informativ betreuen. Wie wichtig den Kunden rechtzeitige und entscheidungsrelevante Informationen sind und ob ihnen diese dem Bedarf entsprechend zur Verfügung stehen kann im Rahmen der Kundenzufriedenheitsbefragung anhand folgender Fragen ermittelt werden: „Wie wichtig ist es Ihnen, persönlich von Vertriebsmitarbeitern besucht zu werden?“, „Wie wichtig ist Ihnen der Zugriff auf das elektronische Serviceportal des Dienstleisters?“, „Erhalten Sie bei aussergewöhnlichen Ereignissen rechtzeitig proaktive Informationen?“ (siehe Anhang 2). Möglicherweise ergeben sich auch hier im Rahmen der Kundenbefragung andere Gründe, wie z.B. schlechte Erreichbarkeit des Dienstleisters oder fehlende kundenspezifische Ausrichtung der Informationen, die den Informationsaustausch zwischen Dienstleister und Kunde einschränken.

#### 4.1.3 Dimension Verlässlichkeit

„Verlässlichkeit“ bedeutet die punktgenaue, fehlerfreie und kontinuierliche Erfüllung von zugesicherten Dienstleistungen in allen drei Abwicklungsphasen. Dabei wird der Grad gemessen, in dem darauf vertraut werden kann, den vereinbarten Serviceumfang zum vorgesehenen Zeitpunkt sowie in der erwarteten Qualität und Ausführung bzw. gegebenenfalls adäquate Kompensationen zu erhalten. Die Verlässlichkeit gilt, sowohl intern als auch extern betrachtet, als ein grundlegender Aspekt in der Logistikdienstleistung. Es wurden daher mehrere Indikatoren definiert, die diese Dimension inhaltlich beschreiben.

*Indikator 7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen*

Unter dem „Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen“ versteht man die Wahrscheinlichkeit, mit welcher auf eine als seriös betrachtete Kundenanfrage mit einem tatsächlichen Transportangebot reagiert wird.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F071	Anzahl aller als glaubwürdig eingestufteten Angebotsanfragen	Angebotsanfragen, die der Dienstleister als ernsthaft betrachtet
F072	Anzahl aller erstellter Angebote	Angebote, die der Dienstleister auf ersthafte Anfragen erstellt
Ind7	Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen	Relative Kennzahl – Anteil aller erstellter Angebote an Angebotsanfragen (in %)
Berechnung	Ind7 = F072/ F071	

**Tabelle 10: Berechnung des Indikators 7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen**

*Indikator 8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge*

Mit dem „Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge“ wird die relative Häufigkeit gemessen, mit der die übertragene Ware vom Logistikdienstleister unbeschädigt und ordnungsgemäss transportiert wird.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F081	Anzahl aller anerkannten Reklamationsfälle mit Kompensationszahlungen für den Kunden	Transportaufträge, die eine Beschädigung durch den Dienstleister aufweisen
F082	Anzahl aller erstellten Transportaufträge	Transportaufträge, die der Dienstleister ausgeführt (auch mehrere für einen Kunden)
Ind8	<b>Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge</b>	Relative Kennzahl – Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge an allen erstellten Transportaufträgen (in %)
Berechnung	$Ind8 = F081 / F082$	

**Tabelle 11: Berechnung des Indikators 8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge**

*Indikator 9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge*

Der „Anteil aller pünktlichen Transportaufträge“ beschreibt die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Transportauftrag zum vorgesehenen Zeitpunkt und zu den gewünschten Konditionen durchgeführt wird.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F091	Anzahl aller Transportaufträge mit wahrnehmbaren Laufzeitverzögerungen	Transportaufträge, die eine wahrnehmbare Laufzeitverzögerung für den Kunden aufweisen
F092	Anzahl aller erstellten Transportaufträge	Transportaufträge, die der Dienstleister ausführt (auch mehrere für einen Kunden)
Ind9	<b>Anteil aller pünktlichen Transportaufträge</b>	Relative Kennzahl – Anteil aller pünktlichen Transportaufträge an allen erstellten Transportaufträgen (in %)
Berechnung	$Ind9 = F091 / F092$	

**Tabelle 12: Berechnung des Indikators 9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge**

*Indikator 10: Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen*

Der „Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen“ gibt die relative Häufigkeit an, mit welcher eine Kundenrechnung vollständig, nachvollziehbar und fehlerfrei ausgestellt wird und korrekt zugestellt werden kann.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F101	Anzahl aller Revisionskorrekturen	Rechnungen, die der Kunde reklamiert oder welche nicht zugestellt werden können
F102	Anzahl aller erstellten Rechnungen	Alle ausgestellten Rechnungen
Ind10	<b>Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen</b>	Relative Kennzahl - Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen an allen erstellten Rechnungen (in %)
Berechnung	$Ind10 = F101 / F102$	

**Tabelle 13: Berechnung des Indikators 10: Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen**

*Indikator 11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen*

Der „Durchschnittliche Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen“ spiegelt den Erwartungswert einer Nachlasszahlung wider, welche aufgrund einer beanstandeten Lieferung gewährt wird.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F111	Anzahl aller Beanstandungen mit Kulanzzahlungen	Beanstandungen bei Aufträgen, für die der Dienstleister eine Kulanzzahlung leistet
F112	Wert aller Kulanzzahlungen	Kumulierter Wert zu leistender Kulanzzahlungen
Ind11	Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen	Relative Kennzahl – Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlung pro Beanstandung (in CHF/Kulanzzahlung)
Berechnung	$Ind11 = F112 / F111$	

**Tabelle 14: Berechnung des Indikators 11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen**

*Indikator 12: Durchschnittlicher Wert der Kompensationszahlungen bei Reklamationen*

Der „Durchschnittliche Wert der Kompensationszahlungen bei Reklamationen“ zeigt die mittlere Höhe einer Ausgleichszahlung für bemängelte und vom Logistikdienstleister verschuldete Transportbeschädigungen an.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F121	Anzahl aller anerkannten Reklamationsfälle mit Kompensationszahlungen für den Kunden	Transportaufträge, die eine Beschädigung durch den Dienstleister aufweisen
F122	Wert aller Kompensationszahlungen	Kumulierter Wert zu leistender Kompensationszahlungen
Ind12	Durchschnittlicher Wert der Kompensationszahlungen bei Reklamationen	Relative Kennzahl – Durchschnittlicher Wert der Kompensationszahlung pro anerkannten Reklamationsfall (in CHF/Reklamation)
Berechnung	$Ind12 = F122 / F121$	

**Tabelle 15: Berechnung des Indikators 12: Durchschnittlicher Wert der Kompensationszahlungen bei Reklamationen**

Die beschriebenen Indikatoren dienen dazu, innerhalb des Unternehmens nachzuvollziehen, ob der Anspruch einer zuverlässigen Auftragsabwicklung erfüllt wird. Eine mangelnde Verlässlichkeit kann aus der internen respektive externen Sicht durch mehrere Faktoren bedingt sein, wie z.B. durch Zeitverzögerungen oder durch die fehlende Bereitschaft, den verursachten Schaden beim Kunden entsprechend zu kompensieren. Besonders diesen Messgrößen kann die Sicht des Kunden im Hinblick auf die „Verlässlichkeit“ des Dienstleisters gegenübergestellt werden. Wie der Kunde eine zuverlässige Erfüllung der Aufträge während der drei Phasen einschätzt, kann mit Fragen, wie: „Erhalten Sie zu jeder Angebotsanfrage ein Angebot?“ oder „Wie häufig kommt es zu verzögerten Sendungen?“ ermittelt werden (siehe Anhang 2).

#### **4.1.4 Dimension Schnelligkeit**

Unter „Schnelligkeit“ wird die Reaktionsschnelligkeit des Dienstleisters verstanden, auf Kundenanliegen zu reagieren und diese zu bewältigen. Es wird ermittelt, ob der Dienstleister Kundenanfragen, zugesicherte Dienstleistungen und Reklamationen umgehend und ohne Zeitverzug abwickelt und diese zeitlich angemessen priorisiert. Um die „Schnelligkeit“ des Dienstleisters zu erfassen, wurden folgende Indikatoren ausgewählt:

*Indikator 13: Persönliche Reaktionszeit des Ansprechpartners auf Kundenanliegen*

Die „Persönliche Reaktionszeit des Ansprechpartners auf Kundenanliegen“ misst die durchschnittliche Wartezeit des Kunden vom Zeitpunkt des elektronischen Eingangs des Anliegens beim Logistikdienstleister bis zum Versand der zugehörigen Rückantwort.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
<b>F131</b>	Kumulierte Dauer der Beantwortung der E-Mails von Kunden (automatische Antwort nicht berücksichtigt)	Kumulierte Zeit, die für die Beantwortung eines Kundenanliegens per E-Mail benötigt wird
<b>F132</b>	Anzahl aller Kundenkontaktaufnahmen per E-Mail	Anzahl aller Kundenanliegen, die der Dienstleister in Form von E-Mails empfängt
<b>Ind13</b>	<b>Persönliche Reaktionszeit des Ansprechpartners auf Kundenanliegen</b>	Relative Kennzahl - Dauer bis eine erste persönliche Reaktion auf eine E-Mail erfolgt (in h/Email-Kontakt)
<b>Berechnung</b>	<b>Ind13 = F131/ F132</b>	

**Tabelle 16: Berechnung des Indikators 13: Persönliche Reaktionszeit des Ansprechpartners bei Kundenanliegen**

*Indikator 14: Durchlaufzeit einer erfolgreichen Akquise*

Unter dem Indikator „Durchlaufzeit einer erfolgreichen Akquise“ wird die mittlere Abwicklungs- und Anpassungsdauer eines Angebots vom Zeitpunkt des elektronischen Eingangs der Kundenanfrage bis zum Versand des finalen Vertragsangebots verstanden.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
<b>F141</b>	Kumulierte Bearbeitungsdauer einer erfolgreich abgeschlossenen Akquise	Kumulierte Zeit, die für die Angebotserstellung und -anpassung benötigt wird
<b>F142</b>	Anzahl aller Angebote, die zu Transportaufträgen führen	Anzahl aller erstellter Angebote, die zu einem Transportauftrag führen
<b>Ind14</b>	<b>Durchschnittliche Durchlaufzeit einer erfolgreichen Akquise</b>	Relative Kennzahl – Durchschnittliche Durchlaufzeit für Vorliegen der finalen Angebotsbestandteile und Angebotserstellung (in h/Auftrag)
<b>Berechnung</b>	<b>Ind14 = F141 / F142</b>	

**Tabelle 17: Berechnung des Indikators 14: Durchlaufzeit einer erfolgreichen Akquise**

*Indikator 15: Durchlaufzeit einer Reklamation*

Die „Durchlaufzeit einer Reklamation“ gibt die durchschnittliche Bearbeitungsdauer eines akzeptierten Reklamationsfalls vom Zeitpunkt des elektronischen Antragseingangs bis zum Versand des finalen Kompensationsangebots an.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
<b>F151</b>	Kumulierte Dauer der Reklamationsbearbeitung	Kumulierte Zeit, die für eine Reklamationsbearbeitung anfällt
<b>F152</b>	Anzahl aller anerkannten Reklamationsfälle mit Kompensation für den Kunden	Transportaufträge, die eine Beschädigung durch den Dienstleister aufweisen
<b>Ind15</b>	<b>Durchschnittliche Durchlaufzeit einer Reklamation</b>	Relative Kennzahl – Durchschnittliche Durchlaufzeit für Vorliegen der finalen Lösung und Reklamationserstellung (in h/Reklamation)
<b>Berechnung</b>	<b>Ind15 = F151 / F152</b>	

**Tabelle 18: Berechnung des Indikators 15: Durchlaufzeit einer Reklamation**

Die drei vorgestellten Indikatoren „Persönliche Reaktionszeit des Ansprechpartners auf Kundenanliegen“, „Durchlaufzeit einer erfolgreichen Akquise“ und „Durchlaufzeit einer Reklamation“ liefern Einsicht in die Schnelligkeit der Prozessbearbeitung durch die verantwortlichen Mitarbeiter und in die damit verbundene Effizienz bestehender kundenorientierter Prozesse beim Logistikdienstleister. Verzögerungen bei Kundenanfragen oder die langsame Bearbeitung von Angeboten und Reklamationen zeigen Symptome an, die die Schnelligkeit des Dienstleisters und damit die Kundenorientierung negativ beeinflussen. Ob die erbrachte Leistung in Hinsicht auf die Schnelligkeit auch der Ansicht der Kunden entspricht, kann im Rahmen der Kundenbefragung mit den folgenden Fragen festgestellt werden: „Reagiert der Ansprechpartner schnell auf Ihre Anliegen?“, „Bearbeitet der Ansprechpartner die Erstellung eines Angebots schnell?“, „Bearbeitet der Ansprechpartner eine eingereichte Reklamation schnell?“ (siehe Anhang 2). Die jeweiligen Ursachen gilt es auf dieser Basis im Rahmen einer spezifischen Ursachenanalyse vertieft zu ergründen.

#### 4.1.5 Dimension Lösungsfindung

„Lösungsfindung“ beschreibt die Fähigkeit, den Kundenwünschen ein bestmöglich entsprechendes Dienstleistungsangebot zu erstellen. Hierbei werden das Bestreben sowie die Fähigkeit gemessen, individuelle, bedarfsgerechte und konstruktive Lösungsansätze zu konzipieren, zielgerichtet zu präsentieren und mit Erfolg anzubieten.

##### Indikator 16: Akquiseerfolg

Der „Akquiseerfolg“ misst die Wahrscheinlichkeit, mit der eine seriöse Verkaufsanfrage und das daraus resultierende gezielte Dienstleistungsangebot zu einem Vertragsabschluss führen.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F161	Anzahl aller Angebote, die zu Transportaufträgen führen	Anzahl aller erstellter Angebote, die zu einem Transportauftrag führen
F162	Anzahl aller erstellter Angebote	Angebote, die der Dienstleister auf ernsthafte Anfragen erstellt
Ind16	<b>Akquiseerfolg</b>	Relative Kennzahl – Anteil erfolgreicher Angebote an allen erstellten Angeboten (in %)
Berechnung	$Ind16 = F161 / F162$	

Tabelle 19: Berechnung des Indikators 16: Akquiseerfolg

Mit dem Indikator „Akquiseerfolg“ kann intern festgestellt werden, ob und wie oft die vom Dienstleister unterbreiteten Angebote die Zustimmung der Kunden gewinnt. Durch den Akquiseerfolg beweist der Logistikdienstleister, dass er je nach Geschäftsfeld über die Fähigkeit verfügt, kundenspezifische Lösungsalternativen zu erarbeiten, die für den Kunden einen Mehrwert bieten und für beide Seiten vorteilhaft sind. Umgekehrt wird ein sinkender Akquiseerfolg als Ursache dafür betrachtet, dass Kunden aufgrund mangelnder Eignung für die Gestaltung von entsprechenden Lösungen durch den Dienstleister für ihre spezifischen Anforderungen nicht überzeugt werden. Wie der Kunde dies beurteilt kann anhand der Frage „Decken die vorgeschlagenen Lösungen und das angebotene Produktportfolio des Dienstleisters Ihre Bedürfnisse ab?“ ermittelt werden (siehe Anhang 2).

#### 4.1.6 Dimension Kundenverständnis

„Kundenverständnis“ beinhaltet die Einsatzbereitschaft des Logistikdienstleisters, jegliche unternehmerische Entscheidungen an den Bedürfnissen des Kunden auszurichten. Entscheidend hierfür ist neben der individuellen Betreuungsqualität und dem ständigen Kundendialog auch die Umsetzung einer dauerhaft verbindlichen CRM-Strategie.

##### Indikator 17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung

Der Indikator „Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung“ gibt den prozentualen Anteil der Bestandskunden an, welche aktiv in die innovative Produktentwicklung und -anpassung sowie die Leistungsdiversifizierung eingebunden sind.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
F171	Anzahl aller Kunden, die an Produktentwicklungen teilnehmen	Kunden, die zusammen mit dem Dienstleister an Produktentwicklungen arbeiten
F172	Anzahl aller aktiven Kunden-Unternehmen	Kunden, die eine intensivere Geschäftsbeziehung mit dem Dienstleister führen, als Kunden mit Einzelauftrag
Ind17	<b>Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung</b>	Relative Kennzahl - Anteil aller einbezogenen Kunden (in %)
Berechnung	$Ind17 = F171 / F172$	

Tabelle 20: Berechnung des Indikators 17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung

*Indikator 18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter*

Die „Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter“ bestimmt die durchschnittliche Anzahl aller organisierten, lernzielorientierten Kurse, Seminare und Schulungen, welche ein Mitarbeiter im Rahmen betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen jährlich besucht.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
<b>F181</b>	Teilnehmeranzahl aller Schulungen für Vertrieb	Gesamte Teilnehmeranzahl an allen Schulungen für den Vertrieb
<b>F182</b>	Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter	Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter beim Dienstleister
<b>Ind18</b>	<b>Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter</b>	Relative Kennzahl – Anzahl der Schulungen pro Vertriebsmitarbeiter (in Stück/Mitarbeiter)
<b>Berechnung</b>	<b>Ind18 = F181 / F182</b>	

**Tabelle 21: Berechnung des Indikators 18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter**

*Indikator 19: Aktualität und Aussagekraft der CRM Datenbasis*

Die „Aktualität und Aussagekraft der CRM Datenbasis“ gibt den Anteil der sachgerecht in Kundensegmente unterteilten, vollständig ausgefüllten und mit nachvollziehbarer Kontakthistorie, Dokumentenmappe sowie Bearbeitungsstand versehenen Elemente im Kundendatensatz wider.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
<b>F191</b>	Anzahl aller vollständigen Kundendatensätze im CRM	Anzahl der Kundendatensätze, die im CRM mit vollständigen Kontaktdaten, inkl. E-Mail Adresse, Telefonnr., etc. hinterlegt sind, die nach einer bestimmten inhaltlichen Logik kundenorientiert kategorisiert sind, eine nachvollziehbare Kontakthistorie haben und damit eine solide Informationsgrundlage liefern, um den Kunden angemessen zu behandeln
<b>F192</b>	Anzahl aller Kundensätze im CRM	Anzahl aller Kunden im CRM
<b>Ind19</b>	<b>Aktualität und Aussagekraft der CRM Datenbasis</b>	Relative Kennzahl - Anteil aller Kundendatensätze, die eine gute Datenqualität im CRM aufweisen (in %)
<b>Berechnung</b>	<b>Ind19 = F191 / F192</b>	

**Tabelle 22: Berechnung des Indikators 19: Aktualität und Aussagekraft der CRM Datenbasis**

*Indikator 20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche*

Der Indikator „Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche“ misst den prozentualen Anteil derjenigen Kunden, bei welchen stichprobenartig Feedback-Befragungen zur Qualitätsverbesserung erhoben wurden.

Bezeichnung	Interne Messgrößen	Beschreibung
<b>F201</b>	Anzahl aller After-Sales Kundenkontakte	Stichprobengrösse von After-Sales Kundenfeedback-Kontaktaufnahmen (ohne Reklamationsanlass)
<b>F202</b>	Anzahl aller erstellten Transportaufträge	Anzahl aller ausgeführten Transportaufträge ohne Beschwerden (ohne Reklamationsanlass)
<b>Ind20</b>	<b>Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche</b>	Relative Kennzahl – Anteil der erfolgreichen Kundenfeedback-Kontaktaufnahme (in%)
<b>Berechnung</b>	<b>Ind20 = F201 / F202</b>	

**Tabelle 23: Berechnung des Indikators 20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche**

Die Grössen „Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung“, „Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter“, „Aktualität und Aussagekraft der CRM Datenbasis“ und „Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche“ implizieren alle die Wichtigkeit der Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse während aller Prozessphasen der Logistikdienstleistung. Ein mangelndes Verständnis der Kundenbedürfnisse kann aus interner Sicht bereits bei der Produktentwicklung eintreten, wenn diese im Rahmen einer Kooperation zwischen Dienstleister und Kunde durchgeführt wird. Gewisse Kompetenzen müssen

die Vertriebsmitarbeiter aufweisen, um die Kundenwünsche und -ansprüche nachvollziehen und einordnen zu können. Sollte das zuständige Personal nicht entsprechend ausgebildet sein, sollte das Unternehmen keine übergreifende CRM-Strategie umgesetzt haben oder keinen adäquaten After-Sales-Service anbieten, kann dies Ursache für ein sinkendes oder mangelndes Kundenverständnis des Unternehmens sein. Die Ursachenanalyse kann durch die Einschätzung der Kunden hinsichtlich dieser Indikatoren bestätigt und vertiefend unterstützt werden. Wichtige Fragen, die in der Kundenbefragung diesbezüglich gestellt werden müssen, sind: „Wie wichtig ist es Ihnen, zusammen mit Ihrem Dienstleister an Produktentwicklungen zu arbeiten?“, „Fühlen Sie sich durch die Mitarbeiter kompetent beraten?“, „Wie nehmen Sie die Pflege des Customer Relation Management und die Achtsamkeit im Umgang mit Kunden Ihres Dienstleisters war?“ und „Wie empfinden Sie die Häufigkeit der Kundenfeedbackgespräche zur Überprüfung der Servicequalität?“ (siehe Anhang 2).

Um zu überprüfen, ob die intern wahrgenommene Dienstleistungsqualität den Erwartungen der Kunden entspricht, müssen interne Leistungsmerkmale den externen Kundenbeurteilungen gegenübergestellt werden. Hierfür wird eine Kundenzufriedenheitsbefragung entworfen. Dabei sind die einzelnen, den sechs Dimensionen untergeordneten Fragestellungen, wie bereits vorangehend dargestellt, so konzipiert, dass sie jeweils exakt die externe Sicht der zwanzig im vorangegangenen Abschnitt besprochenen internen Indikatoren widerspiegeln. Diese externen Kenngrößen werden separat mit den parallelen internen Indikatoren verglichen und somit können explizit für jeden Einzelindikator Wahrnehmungsunterschiede zwischen Unternehmens- und Kundensicht identifiziert werden. Die Tabelle im Anhang 2 bietet einen zusammenfassenden Gesamtüberblick über alle vorgängig vorgestellten Dimensionen, Indikatorgrößen (Ind), Messgrößen (F), korrespondierenden Fragen der (externen) Kundenzufriedenheitsbefragungen und den Fragen zu den Einzelkriterien (E) zur Ermittlung der Gewichtungsfaktoren.

Zusätzlich zur internen Wahrnehmung ist die Kenntnis der Erwartungen der Kunden, sowie deren Bewertungen der einzelnen Indikatoren ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbswirksamkeit der strategischen Handlungsentscheidungen. Systematische und untereinander vergleichbare Untersuchungen der Kundenmeinungen geben Aufschluss darüber, ob die Logistikleistungen in Art und Weise den Bedürfnissen der Kunden angemessen erbracht wurden. Somit können Verbesserungen in den Abwicklungsstufen sowie Qualitätsmassnahmen implementiert und die Abläufe kundenorientiert angepasst werden. Vor dem Hintergrund einer so ermittelten genaueren Kenntnis der Kundenbedürfnisse, deren Wichtigkeit/Bedeutung und ihres Erfüllungsgrades, werden die Verbesserung der Dienstleistungsqualität, die Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit realistische, mittels systematischen Managementmassnahmen zu realisierende Ziele.

## **4.2 Gewichtung der Dimensionen und Indikatoren**

### *Gewichtung der Dimensionen*

Die sechs übergreifenden Index-Dimensionen und die 20 detaillierenden Indikatoren wurden mit Hilfe der in Abschnitt 3.3 beschriebenen Umfrage durch Logistikexperten hinsichtlich ihrer Bedeutung gewichtet. In Anhang 3 sind die Analysereultate, untergliedert nach den verschiedenen Befragungsgruppen, im Detail dargestellt. Wie sich zeigt weisen die Ergebnisse der Paarvergleiche (ausgewertet mit der AHP-Methode) der verschiedenen Befragungsgruppen (Akteure im Logistikmarkt) nur minimale Unterschiede auf (siehe Abbildung 12). Insgesamt ergibt sich somit eine zwischen den Befragungsgruppen weitgehend übereinstimmende Bewertung der Dimensionen wie auch der Indikatoren, weshalb auf eine weitere Differenzierung verzichtet wurde und die Ergebnisse der Gesamtbewertung als relevant eingestuft wurden.

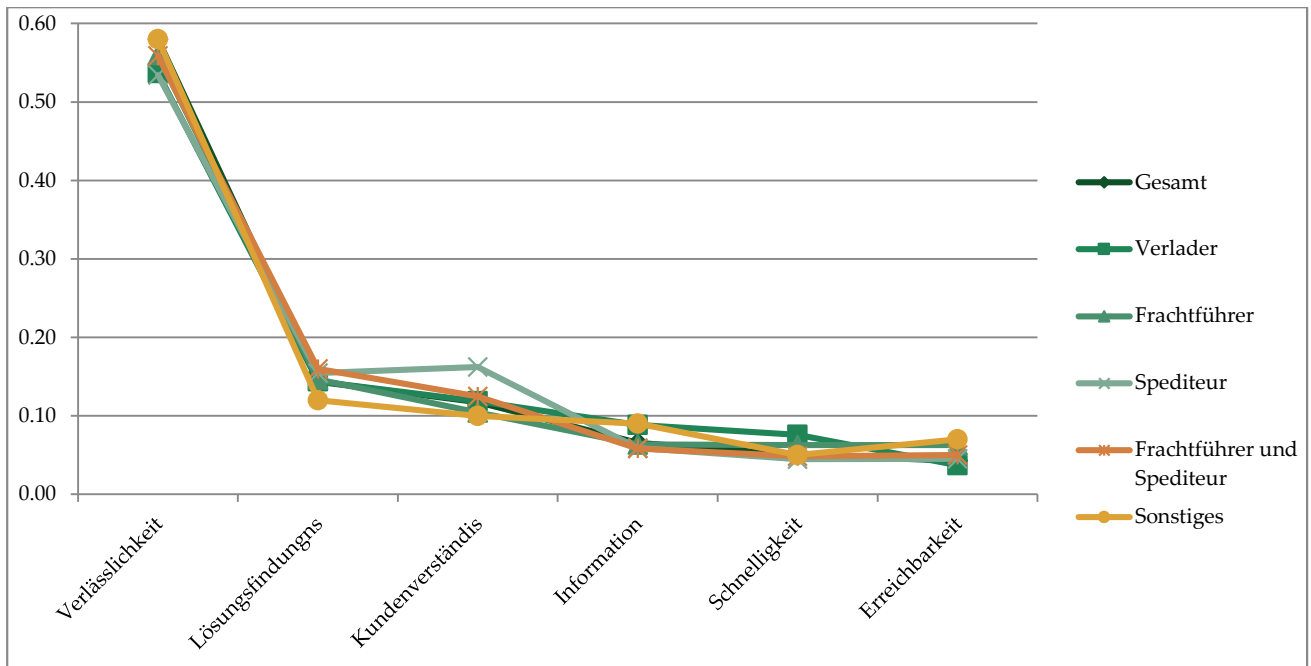


Abbildung 12: Gewichtung der Dimensionen nach verschiedenen Logistikakteuren

Übereinstimmend wird von allen Experten die Dimension „Verlässlichkeit“ mit sehr grossem Abstand zu den anderen Dimensionen als am wichtigsten zur Erzielung von Kundenzufriedenheit bewertet. Insgesamt wird dieser Dimension eine auffällig dominante Gewichtung von 58% zugewiesen. Die übrigen 42% Gewichtungsanteile verteilen sich auf die anderen fünf Dimensionen gemäss der nachfolgenden Abbildung 13.

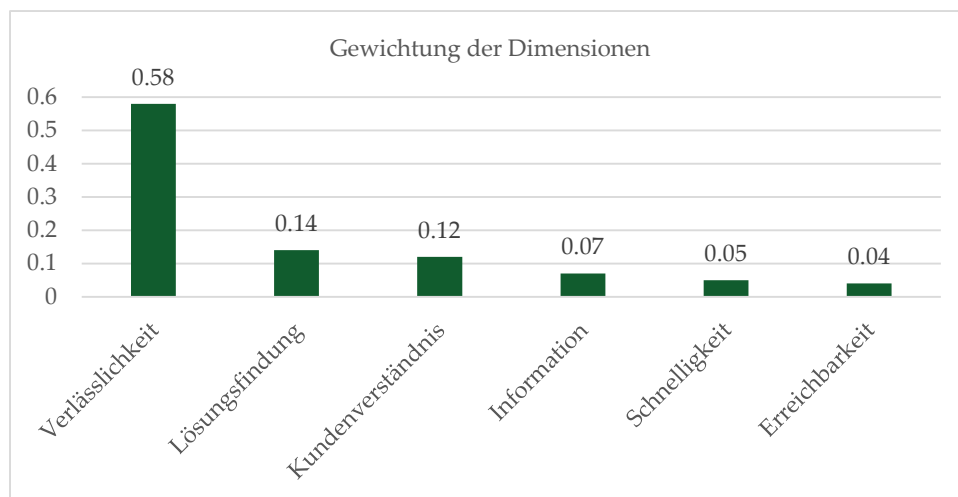


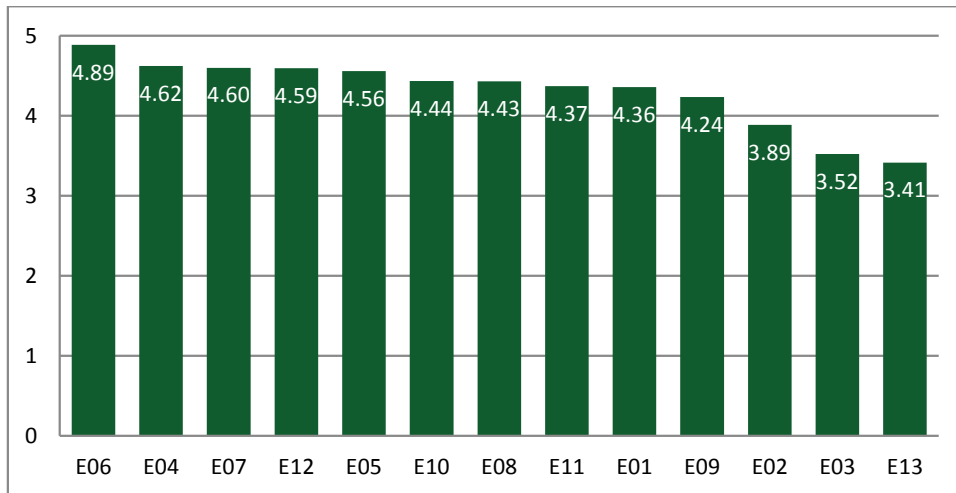
Abbildung 13: Gewichtung der Dimensionen gemäss aller Antworten der Expertenumfrage

Mit 14% bzw. 12% Gewichtungsanteil folgen „Lösungsfindung“ und „Kundenverständnis“ im zweistelligen Prozentbereich. Die letzten drei Dimensionen variieren je nach Befragungsgruppe mit sehr geringen Unterschieden in ihrer Reihenfolge, bilden jedoch in jeder Gruppe die drei „weniger wichtigen“ Dimensionen. Es handelt sich hierbei um die Dimensionen „Information“, „Schnelligkeit“ und „Erreichbarkeit“, die alle im einstelligen Prozentbereich kursieren. Gleichwohl gibt die Gewichtung zu erkennen, dass alle Dimensionen, auch wenn nach Einschätzung der Experten z.T. nur in geringer Weise, die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Es wurde somit keine Dimension der Kundenorientierung grundsätzlich vom Kundenorientierungsindex ausgeschlossen.



### Gewichtung der Indikatoren

Zur Gewichtung der die Dimensionen beschreibenden und messbar machenden Indikatoren wurden insgesamt 13 Einzelkriterien (E01-E13) abgefragt und von den Experten nach ihrer Wichtigkeit in Bezug auf Kundenorientierung bewertet (zur Zuordnung der Einzelkriterien zu Indikatoren und Dimensionen siehe Anhang 2). Abbildung 14 zeigt – absteigend sortiert – die Einschätzung der aller Experten auf einer Bewertungsskala zwischen 0 (unbedeutend) und 5 (sehr bedeutend). Auch bei der Bewertung der Einzelkriterien über alle Befragungsgruppen hinweg zeigt sich ein übereinstimmend gleiches Bild. In Anhang 4 befinden sich die detailliert dargestellten Resultate der Analyse differenziert nach Auswertung des Gesamtsamples sowie differenziert nach Befragungsgruppen.



**Abbildung 14: Bewertung der Einzelkriterien auf Basis aller Experteneinschätzungen**

Die abgefragten Einzelkriterien E06 (Zuverlässige Ausführung der Auftragsabwicklung), E04 (Information über aussergewöhnliche Ereignisse), E07 (Verlässliche Abwicklung von Reklamationen), E12 (Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter) und E05 (Zuverlässigkeit bei Angebotserstellung) sind die von allen Experten als am wichtigsten Beurteilten Kriterien. Es sticht heraus, dass drei dieser Einzelkriterien (E05, E06 und E07) in die Dimension „Zuverlässigkeit“ gehören, was die vorgehende Gewichtungsanalyse der Dimensionen grundsätzlich nochmals im Sinne einer Konsistenzprüfung bestätigt. Die Einzelkriterien E02 (Persönlicher Kontakt zu Vertriebsmitarbeitern), E03 (Nutzung elektronisches Serviceportal) und E13 (Kundenfeedbacks nach Auftragsabwicklung) werden insgesamt von allen Experten als am unwichtigsten betrachtet.

Wie die Tabelle 24 zeigt sind beim direkten Vergleich der Einschätzungen der verschiedenen Akteursgruppen keine wesentlichen Unterschiede feststellbar, weshalb auch hier im Rahmen der Indexentwicklung von der Einschätzung des Gesamtsamples ausgegangen wird. Die resultierenden Gewichtungen der Einzelkriterien sind in der Tabelle unter „Gesamt“ dargestellt und leicht grün unterlegt. Ebenso ist die resultierende Berechnung der resultierenden Indikatorengewichtung in der zweiten Spalte der Tabelle dargestellt.

Dimension	Indikatoren	Einzelkriterium	Gesamt	Verlader	Frachtführer	Spediteur	Frachtführer + Spediteur	Sonstiges
Erreichbarkeit	(Ind1+Ind2+Ind3)/3	E01	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Information	Ind4	E02	0.32	0.31	0.32	0.33	0.33	0.32
Information	Ind5	E03	0.29	0.30	0.30	0.28	0.29	0.29
Information	Ind6	E04	0.39	0.40	0.38	0.39	0.38	0.39
Verlässlichkeit	Ind7	E05	0.32	0.33	0.33	0.32	0.32	0.32
Verlässlichkeit	(Ind8+Ind9+Ind10)/3	E06	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.34
Verlässlichkeit	(Ind11+Ind12)/2	E07	0.33	0.33	0.33	0.32	0.33	0.33
Schnelligkeit	Ind13	E08	0.34	0.34	0.33	0.34	0.34	0.33
Schnelligkeit	Ind14	E09	0.32	0.32	0.33	0.32	0.32	0.32
Schnelligkeit	Ind15	E10	0.34	0.33	0.34	0.34	0.34	0.35
Lösungsfindung	Ind16	E11	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Kundenverständnis	(Ind17+Ind18+Ind19)/3	E12	0.57	0.59	0.57	0.57	0.56	0.59
Kundenverständnis	Ind20	E13	0.43	0.41	0.43	0.43	0.44	0.41

Tabelle 24: Gewichtung der Einzelkriterien und Indikatoren

### 4.3 Berechnung des Index

Die Berechnung des Index ist mehrstufig aggregierend aufgebaut und folgt dem theoretischen Ansatz, der in Kapitel 2.4 dieser Studie vorgestellt wurde. Auf der obersten Aggregationsstufe ergibt sich der normierte Gesamt-Indexwert (Einzelwert mit der dimensionslosen Basis 100) aus der Addition aller sechs gewichteten, ebenfalls normierten Indexwerte für die Dimensionen der Kundenorientierung (Dimensionengewichtung). Der jeweilige Indexwert für die sechs Dimensionen auf der zweiten Stufe resultiert aus der additiven Verknüpfung der gewichteten, wiederum normierten Indikatoren-Indexwerte (Indikatorengewichtung). Ein Indikatorwert basiert auf mehreren inhaltlich relevanten realen Messwerten, die jeweils zueinander in Relation gesetzt werden (siehe die ausführliche Darstellung der Indikatorenberechnung in Kapitel 4.1). Im Folgenden wird nun die konkrete Berechnung des Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche auf Grundlage der ermittelten Gewichtungen dargestellt.

#### Berechnungsstufe 1: Berechnung der Indikatoren-Indexwerte

Wie in Abschnitt 4.1. ausführlich beschrieben, wird anhand realer, unternehmensinterner messbarer Größen ein oder mehrere Indikatorwert(e) je Dimension ermittelt, indem bestimmte Messgrößen in sinnvolle Relation zueinander gesetzt werden. Hierbei gilt selbstredend die Voraussetzung, dass die jeweils erforderlichen Daten zu internen Messgrößen verfügbar sind und erhoben werden können. Sollte dies nicht der Fall sein, kann der Index auch in einer vereinfachten, verkürzten oder abgewandelten Variante umgesetzt werden. Jeder Indikatorwert ist eine relative Messgröße, die entweder einen prozentualen Anteil oder Durchschnittsgrößen je Mitarbeiter oder Aktivität ausweist. Sobald erste konkrete Messgrößen vorliegen kann das Indikatorensystem kalibriert und auf Basis von konkreten Anfangswerten (der Ursprung und die Basis dieser Werte ist entsprechend im Unternehmen zu diskutieren) auf jeweils 100 indiziert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass allfällige gegenläufige positive/negative Zielentwicklungen entsprechend „gleichnamig“ gemacht und umgerechnet/transformatiert werden. Dies ist im vorliegenden Ansatz bei den Indikatoren 13, 14, und 15 der Fall, die die durchschnittlichen Durchlaufzeiten für die Bearbeitung von Kundenanliegen, Angeboten und Reklamationen umfassen. Hier sind sinkende Indexwerte ein Zeichen von besserem Kundenservice, was eine Invertierung der Werte erforderlich macht. Die Indexwerte auf Indikatoren-Stufe ist die unterste und „granularste“ Aggregationsstufe der Indexberechnung – die Beobachtung der Entwicklung der Indikatoren im Zeitablauf ermöglicht hier die Aufdeckung konkreter Problemsymptome im Unternehmen, die nach einer gezielten Ursachenanalyse mit geeigneten Massnahmen angegangen werden können. Die Indikator-Indexwerte nehmen bei der initialen Berechnung den Wert 100 an und können dann im Zeitablauf diesen Wert je nach Entwicklung über- oder unterschreiten. In den Messperioden nach der Basiswertberechnung werden die Indikator-Indexwerte wie folgt ermittelt (vgl. Schulze 2007, S. 312ff.).

$$\text{Indikator Indexwert}_{\text{Berichtsperiode}} = \frac{\text{Indikator}_{\text{Berichtsperiode}}}{\text{Indikator}_{\text{Basisperiode}}} * 100$$

Für die Indikatoren 13, 14 und 15 ist jeweils die Invertierung zu berücksichtigen. Daher wird für diese Indikatoren die folgende Formel für den Vergleich des Index im Zeitablauf verwendet:

$$\text{Indikator Indexwert}_{\text{Berichtsperiode}} = \frac{(2 * \text{Indikator}_{\text{Basisperiode}} - \text{Indikator}_{\text{Berichtsperiode}})}{\text{Indikator}_{\text{Basisperiode}}} * 100$$

#### Berechnungsstufe 2: Berechnung der Dimensionen-Indexwerte

Nachdem die normierten Indexwerte auf Indikatorebene berechnet sind werden die Indikatoren auf Basis ihrer Gruppierung zu den Kundenorientierungs-Dimensionen und mittels der in Kap. 4.2 ausgewiesenen Gewichte additiv zu Dimensions-Indexwerten zusammengezogen. Dabei steht es natürlich jedem Anwender frei, eine eigene Gewichtung zu wählen. Zur Berechnung der jeweiligen Indexwerte für die sechs Dimensionen werden die normierten Indikatoren mit ihrem jeweiligen Gewichtungsfaktor multipliziert und aufaddiert, wie in der nachfolgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt.

Dimension	Berechnung
Erreichbarkeit	((Ind1+Ind2+Ind3)/3)*1.00
Information	Ind4*0.32+ Ind5*0.29+ Ind6*0.39
Verlässlichkeit	Ind7*0.32+ ((Ind8+Ind9+Ind10)/3)*0.35+((Ind11+Ind12)/2) *0.33
Schnelligkeit	Ind13*0.34+ Ind14*0.32+ Ind15*0.34
Lösungsfindung	Ind16*1.00
Kundenverständnis	((Ind17+Ind18+Ind19)/3)*0.57+ Ind20*0.43

**Tabelle 25: Berechnung der Indexwerte für die sechs Dimensionen der Kundenorientierung**

Auf dieser mittleren Stufe der Indexberechnung werden den sechs thematischen Dimensionen der Kundenorientierung normierte Indexwerte zugewiesen. Im zeitlichen Ablauf können hier positive und negative Veränderungen abgelesen und gezielt nach übergreifenden Negativentwicklungen untersucht werden. Auf diese Weise können hier bereits Problemsymptome offenbart werden, denen dann im Sinne eines „Drill-Down“ auf der Indikatorenstufe weiter bis in die konkreten Messwerte hinein detailliert nachgegangen werden kann. Die Dimensionen-Indexwerte nehmen bei der initialen Berechnung den Wert 100 an und können dann im Zeitablauf diesen Wert je nach Entwicklung über- oder unterschreiten.

#### Berechnungsstufe 3: Berechnung des Gesamt-Index

Zur finalen Berechnung des Gesamt-Index – der höchsten Aggregationsstufe – werden die sechs normierten Dimensions-Indexwerte mit ihrem jeweiligen Gewichtungsfaktor (siehe Abbildung 13 in Kapitel 4.2) multipliziert und addiert, wie die nachfolgende Formel detailliert darstellt. Bezüglich der Gewichtung steht es natürlich jedem Anwender wieder frei, eine eigene Gewichtung zu wählen.

$$\text{Index}_{\text{Kundenorientierung}} = 0.04 \cdot \text{Dimension}_{\text{Erreichbarkeit}} + 0.07 \cdot \text{Dimension}_{\text{Information}} + 0.58 \cdot \text{Dimension}_{\text{Verlässlichkeit}} + 0.05 \cdot \text{Dimension}_{\text{Schnelligkeit}} + 0.14 \cdot \text{Dimension}_{\text{Lösungsfindung}} + 0.12 \cdot \text{Dimensionswert}_{\text{Kundenverständnis}}$$

Der Gesamt-Indexwert ist, wie auch die Indikatoren- und Dimensionen-Indexwerte, eine dimensionslose Grösse, die bei der erstmaligen Initiierung des Index den Wert 100 annimmt und im Zeitablauf nach weiteren Durchläufen der Indexberechnungen diesen Wert über- oder unterschreiten kann. Die Indexentwicklung/-veränderung wird auf Basis der folgenden Formel berechnet.

$$\text{Index}_{\text{Veränderung}} = \frac{\text{Index}_{\text{Berichtsperiode}}}{\text{Index}_{\text{Basisperiode}}}$$

Das Ergebnis dieser Berechnung ist der Index zur Messung der Kundenorientierung im Zeitablauf, der das regelmässige Monitoring der Leistungsentwicklung im Unternehmen ermöglicht. Diese Messung der Leistungsentwicklung im Zeitab-

lauf kann erfolgen, indem die Messgrößen, Indikatoren- und Dimensionswerte in Relation zu Referenzwerten gesetzt werden. Damit ist die Indizierung der Werte gewährleistet, die zur Bildung des Index erforderlich ist. Durch Indizierung werden alle Messgrößen nach dem gleichen Schema transformiert und gleichwertig abgebildet, sodass die berechneten Werte für den Index und einzelnen Dimensionen und Indikatoren im zeitlichen Kontext aussagekräftig miteinander verknüpft und auch im Zeitablauf verglichen werden können.

Voraussetzung für die Indizierung ist die Erfassung eines Basiswertes, an denen sich die gemessenen Werte im Zeitverlauf orientieren, um geeignete Indizierungen durchführen zu können. Dieser Referenzwert kann, je nach Ermessen durch den Wert des Ist-Zustandes des Dienstleistungsunternehmens, als einen Durchschnittswert vergangener Perioden oder aber einen optimalen Zielwert festgelegt werden. Bei der Zusammensetzung der Referenzwerte sollte aufgrund der internen Vergleichbarkeit der Punktestände möglichst auf ähnliche Referenzkriterien geachtet werden. Entscheidend für die Vergleichbarkeit ist, dass in jeder Messperiode dieselben Basiswerte verwendet werden.

Für die Auswahl der geeigneten Referenzwerte für die Indexbildung gibt es keine generellen Vorschriften. Die Entscheidung über den Referenzzeitpunkt leitet sich aus dem Informationsbedarf des Anwenders ab. Wichtig ist dabei, dass die ausgewählten Referenzwerte die Interpretation der Indexzahlen beträchtlich beeinflussen. So kann es zu sogenannten Basiseffekten kommen, also zu unverhältnismässig hohen oder niedrigen Indexwerten bei Basen mit niedrigen respektive hohen Werten (Schulze 2007, S.324).

Der hier vorgestellte Index ist allgemeiner Natur und für verschiedene Unternehmen im Kontext der Logistikdienstleistung anwendbar. In Kapitel 5 wird eine exemplarische Praxisanwendung des Index im spezifischen Kontext von Unternehmen 1 vorgestellt.

#### **4.4 Frequenz der Datenerhebung und der Indexberechnung**

In der Praxis ist die zu beobachtende Änderungshäufigkeit der zu messenden Indikatordaten unterschiedlich. So werden z.B. die generellen Servicezeiten (Indikator 1) über das Jahr i.d.R. nicht verändert, während das technische Erreichbarkeitspotential (Indikator 2) technisch bedingt monatlich schwanken kann. Daher wird bei der Indexberechnung zwischen Kennzahlen unterschieden, die sinnvollerweise nur jährlich und z.T. auch monatlich erfasst werden. Dabei werden jeweils zu einem bestimmten Stichtag jährlich alle Messgrößen erhoben. Insbesondere jedoch die Indikatoren 1, 5, 17, 18, 19 und 20 werden ausschliesslich jährlich gemessen. Alle übrigen Indikatoren werden auch unterjährig in einem monatlichen Rhythmus erhoben. Bei der monatlichen Indexberechnung gehen somit die jährlich nur einmal erhobenen Größen als konstante Werte ein. In der Übersicht in Anhang 2 ist die Frequenz der Datenerhebung für jeden Indikator spezifisch durch „J/M“ gekennzeichnet.

#### **4.5 Nutzungsfelder des Index**

Das Konzept des „Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche“ ist für Logistikunternehmen in dreierlei Hinsicht nutzbar. (1) Messung der Kundenorientierung im Zeitablauf, (2) Spiegelung der Kundenorientierung mit Kundenerwartungen und (3) Benchmarking mit anderen Unternehmen der Logistikbranche.

##### *Zu (1) Messung der Kundenorientierung im Zeitablauf*

Durch die periodische Erhebung derselben Messwerte und ihre Umsetzung in einen standardisierten Index, differenziert nach Indikatoren und Dimensionen, können Monats- und Jahresvergleiche zur Kundenorientierung im Zeitablauf vorgenommen werden. Der Index zeigt dabei auf einfache Weise auf, wie sich die Kundenorientierung zum positiven (Indexwert steigt) oder negativen (Indexwert sinkt) verändert. Durch die periodische Wiederholung und den hierarchischen Aufbau können Entwicklungen der Dimensionen und der Indikatoren analysiert (Drill-Down-Funktion) und klare Symptomanalysen vorgenommen werden. Diese können wertvolle Hinweise zur Ursachenanalyse bei negativen Entwicklungen geben. Diese rein interne Betrachtung dient somit der kontinuierlichen Überwachung der Kundenorientierung, um im Sinne eines Frühwarnsystems rechtzeitig und zielgerichtet Massnahmen gegen eine abnehmende Kundenorientierung im Unternehmen ergreifen zu können.

Zu (2) Spiegelung der Kundenorientierung mit Kundenerwartungen

Die interne Messung der Kundenorientierung auf Basis der im Index angesprochenen Kriterien, Indikatoren und Dimensionen, stellt im Kern eine rein interne Sicht zur Beurteilung der Kundenorientierung dar. Es ist also naheliegend die interne Sicht mit einer externen Sicht zu spiegeln, die sich auf Basis von Kundenzufriedenheitsbefragungen entwickeln lässt. Damit werden die Jahresindexwerte der internen Sicht mit der externen Sicht der Kunden gegenübergestellt, um – wie in Abbildung 15 dargestellt – die Qualität der erbrachten Dienstleistung umfassend zu beurteilen. Mithilfe der Drill-Down-Funktion können die Werte bis zu den einzelnen Indikatoren heruntergebrochen werden. Somit kann festgestellt werden, ob der Kunde die Kundenorientierung des Dienstleisters ähnlich wahrnimmt wie dieser selbst und dessen Servicequalität vergleichbar bewertet. Abweichungen weisen auf Problemsymptome hin, die auf ihre Ursachen hin zu analysieren sind, um konkreten Handlungsbedarf zu identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Wenn im Zuge der Nutzung des Index eine umfassende Sicht auf die Kundenorientierung eines Logistikdienstleisters angestrebt wird, ist eine Spiegelung der internen Sicht mit der Aussensicht der Kunden ratsam.

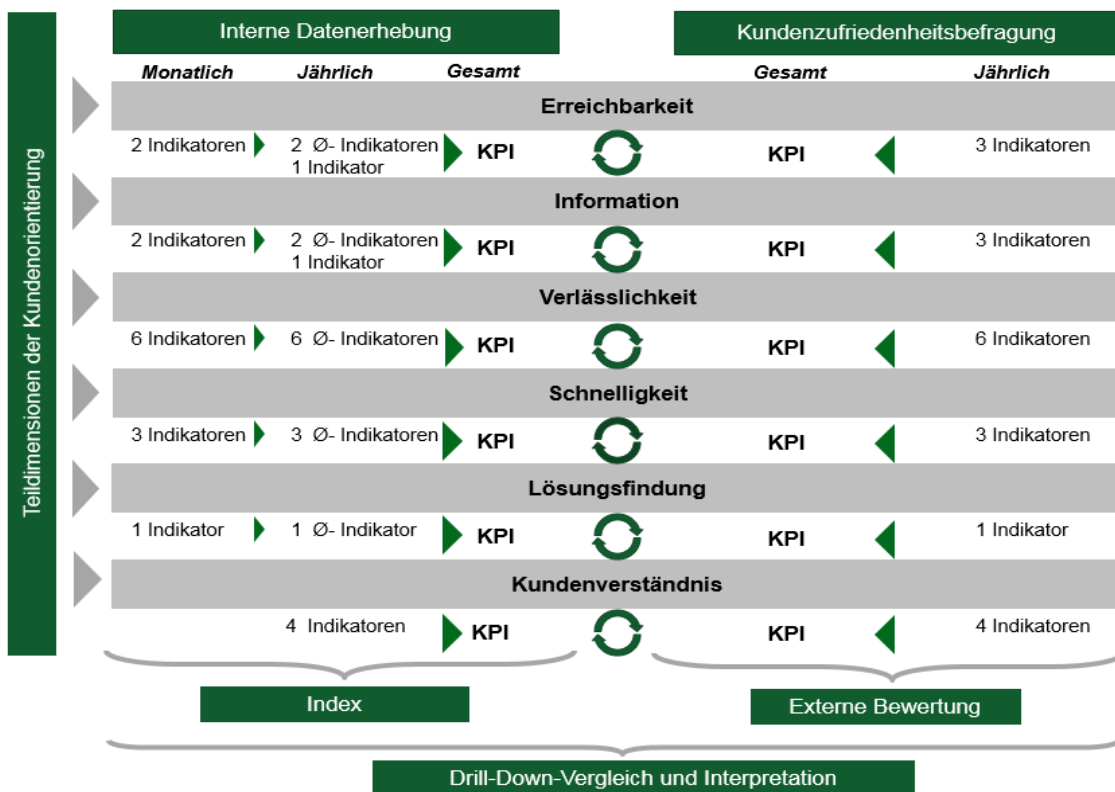


Abbildung 15: Gegenüberstellung der internen Datenerhebung mit der Kundenzufriedenheitsbefragung

(3) Benchmarking mit anderen Unternehmen der Logistikbranche

Als drittes und letztes Nutzungsfeld des vorgestellten Index bietet sich ein unternehmensübergreifendes Benchmarking mit anderen Unternehmen der Logistikbranche an. Diese Nutzung ist im Gegensatz zu den beiden anderen zeitraumbezogenen Nutzungsformen eher zeitpunktbezogen ausgerichtet. Hier geht es darum, die Kundenorientierung verschiedener Logistikunternehmen für einen gleichen Zeitraum systematisch und in gleicher Weise zu erfassen und die Indexwerte differenziert nach Gesamt-Index, Dimensionen, Indikatoren und Kriterien miteinander zu vergleichen. Auf dieser Basis kann ein unternehmensübergreifender Lern- und Verbesserungsprozess initiiert werden. Auch hier wird die interne Perspektive mit externen Sichtweisen zusammengebracht. Als Basiswert wird hier kein interner Wert verwendet, sondern der Durchschnittswert der Indikatoren der Berichtsperiode über alle Unternehmen. Die Formeln ändern sich zu Kapitel 4.3 nur insofern, dass der Indikator der Basisperiode durch den Mittelwert der Basisperiode ersetzt wird:

$$Indikator\ Indexwert_{Berichtsperiode} = \frac{Indikator_{Berichtsperiode}}{Mittelwert\ der\ Unternehmen_{Berichtsperiode}} * 100$$

Bei Inversen Indikatoren wird folgende Formel für das Benchmarking verwendet:

$$\text{Indikator Indexwert}_{\text{Berichtsperiode}} = \frac{(2 * \text{Mittelwert der Unternehmen}_{\text{Berichtsperiode}} - \text{Indikator}_{\text{Berichtsperiode}})}{\text{Mittelwert der Unternehmen}_{\text{Berichtsperiode}}} * 100$$

#### 4.6 Exkurs: Kundenzufriedenheitsbefragung

Für die zweite, im vorangehenden Kapitel beschriebene Nutzungsform der „Spiegelung der Kundenorientierung mit Kundenerwartungen“ ist die Durchführung einer Kundenzufriedenheitsbefragung erforderlich. Eine Kundenzufriedenheitsbefragung bildet die Anforderungen der Kunden wie auch die Zufriedenheit mit der Kundenorientierung des Dienstleisters aus externer Sicht ab. Gemessen wird hier jedoch i.d.R. nicht die objektiv durch den Dienstleister erbrachte Leistung sondern die subjektiv empfundene Zufriedenheit der Kunden mit dieser Leistung vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Anforderungen. Kundenzufriedenheitsbefragungen stellen i.d.R. jedoch sowohl für den Ersteller wie auch für den Befragten eine aufwendige Prozedur dar. Sie sollten nur in längeren Zeitintervallen durchgeführt werden, da sonst die Bereitschaft der Kunden sinkt, an der Befragung teilzunehmen.

Im Rahmen der Indexerstellung wurde ein Fragenkatalog entworfen, der als Vorlage für die Konzipierung einer Kundenzufriedenheitsbefragung dienen kann. Die einzelnen, den sechs Dimensionen zugeordneten Fragestellungen sind so konzipiert, dass sie jeweils die externe Sicht in Relation zu den zwanzig internen Indikatoren widerspiegeln und somit eine direkte Gegenüberstellung der verschiedenen Sichten ermöglichen. Dies ermöglicht die Identifikation von Wahrnehmungsunterschieden zwischen Unternehmens- und Kundensicht für jedes Einzelkriterium. Im Folgenden werden die extern, an die Kunden gerichteten Fragen kurz vorgestellt. Die Fragennummern korrespondieren dabei jeweils mit der Nummer des internen Indikators. In Anhang 2 sind die Fragen zudem nochmals im Gesamtkontext des Index-Konzeptes strukturiert aufgelistet.

Die Fragen zur Dimension „Erreichbarkeit“ adressieren die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Erreichbarkeit des Logistikdienstleisters, untergliedert nach organisatorischen und technischen Kriterien.

*Frage 1: Empfinden Sie die Kontaktzeiten des Dienstleisters als ausreichend?*

*Frage 2: Wie häufig kam es zu technischen Schwierigkeiten, als Sie versuchten einen Ansprechpartner zu erreichen?*

*Frage 3: Erreichen Sie den richtigen Ansprechpartner für Ihr Anliegen?*

Die Fragen zur Dimension „Information“ geben Aufschluss über den kundenseitig wahrgenommenen persönlichen, telefonischen und elektronischen Informationsaustausch zwischen Logistikdienstleister und Kunden.

*Frage 4: Wie wichtig ist es Ihnen, persönlich von Vertriebsmitarbeitern besucht zu werden?*

*Frage 5: Wie wichtig ist Ihnen der Zugriff auf das elektronische Serviceportal des Dienstleisters?*

*Frage 6: Erhalten Sie bei außergewöhnlichen Ereignissen rechtzeitig proaktive Informationen?*

Die Fragen zur Dimension „Verlässlichkeit“ zielen darauf ab, welche Wahrnehmungen kundenseitig bzgl. der Zuverlässigkeit der operativen Abwicklung in den Prozessphasen des logistischen Leistungserstellungsprozesses bestehen.

*Frage 7: Erhalten Sie zu jeder Angebotsanfrage ein Angebot?*

*Frage 8: Wie häufig kommt es zu beschädigten Sendungen?*

*Frage 9: Wie häufig kommt es zu verzögerten Sendungen?*

*Frage 10: Sind die Rechnungspositionen verständlich aufgegliedert?*

*Frage 11: Wurden Nachlässe bei Beanstandungen gewährt?*

*Frage 12: Wurden Kompensationen von Reklamationen wie vereinbart erfüllt?*

Die Fragen zur Dimension „Schnelligkeit“ ermitteln die kundenseitigen Wahrnehmungen bzgl. der Geschwindigkeit der operativen Abwicklung in den Prozessphasen des logistischen Leistungserstellungsprozesses.

*Frage 13: Reagiert der Ansprechpartner schnell auf Ihre Anliegen?*

*Frage 14: Bearbeitet der Ansprechpartner die Erstellung eines Angebots schnell?*

*Frage 15: Bearbeitet der Ansprechpartner eine eingereichte Reklamation schnell?*

Die Frage zur Dimension „Lösungsfindung“ adressiert die Einschätzung der Kunden zu den Lösungsangeboten des Logistikdienstleisters.

*Frage 16: Decken sich die vorgeschlagenen Lösungen und das angebotene Produktportfolio des Dienstleisters mit Ihren Bedürfnissen?*

Die Fragen zur Dimension „Kundenverständnis“ ermitteln, wie seitens der Kunden das Bestreben des Logistikdienstleisters nach Innovation, Qualitätsverbesserungen und Kundenentwicklung wahrgenommen wird.

*Frage 17: Wie wichtig ist es Ihnen, zusammen mit Ihrem Dienstleister an Produktentwicklungen zu arbeiten?*

*Frage 18: Fühlen Sie sich durch die Mitarbeiter kompetent beraten?*

*Frage 19: Wie nehmen Sie die Pflege des Customer Relation Managements und die Achtsamkeit Ihres Dienstleisters im Umgang mit Kunden wahr?*

*Frage 20: Wie empfinden Sie die Häufigkeit der Kundenfeedbackgespräche zur Überprüfung der Servicequalität?*

Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsbefragung können neben der direkten Spiegelung der internen und externen Werte auch wertvolle Informationen zur Überarbeitung und Anpassung des Index liefern. So könnten Dimensionen oder Indikatoren eine andere Gewichtung erhalten oder einzelne Kriterien zur Messung der Kundenorientierung angepasst werden.

#### **4.7 Unternehmensspezifische Anpassungen des Index**

Die für die Berechnung der Messgrößen und Indikatoren relevanten Daten liegen bei vielen Logistikdienstleistern in elektronischer Form vor, da die im Rahmen des Index fokussierten Prozesse und Aktivitäten i.d.R. durch Informationssysteme unterstützt werden. Die Nutzung dieser Daten bietet sich an, da diese schnell aus den jeweiligen Systemen ermittelt werden können, somit der Erfassungsaufwand niedrig ist und dadurch die regelmässige Generierung der Kennzahlen kostengünstig erfolgen kann. Aus diesem Grund wurde bei der Entwicklung des Index darauf Wert gelegt, dass die einbezogenen Experten einschätzen, wie hoch der Erfassungsaufwand eines Datums resp. Messwertes ist und in welcher Datenquelle der jeweilige Messwert zu finden ist (siehe Kapitel 3.2). Die Struktur und die Inhalte des vorliegenden Index sind das Resultat dieser Einschätzungen, gleichwohl waren die einbezogenen Experten aus nur einem Unternehmen – Unternehmen 1. Insofern ist zu berücksichtigen, dass der hier vorgestellte Index und die ihm zugrundeliegenden Indikatoren und Dimensionen zunächst allgemeiner Natur sind.

Für eine umfängliche Berechnung des Index ist das Vorliegen der in Kapitel 4.1 definierten Messgrößen erforderlich, da fehlende Daten die Gewichtung der Indikatoren ändern. Die in Kapitel 4.1 vorgeschlagenen Messgrößen zur Ermittlung der Indikatoren reflektieren die Einschätzung der Experten aus Unternehmen 1. In anderen Unternehmen können durchaus Restriktionen bei der Ermittlung dieser Werte bestehen, weshalb ggf. auf andere Messgrößen zurückgegriffen oder gar ganz auf eine Messgröße verzichtet werden muss. Der Nutzer des Index sollte die sich ergebenden Abweichungen interpretieren können, daher werden im Folgenden Strategien für den Umgang bei Problemen mit den verfügbaren Daten beschrieben.

##### *1. Die beschriebenen Messgrößen werden im Unternehmen nicht gemessen*

In diesem Fall muss auf die Verarbeitung dieser Messgröße verzichtet und der betroffene Indikator auf 0 gesetzt werden. Für die Messung der Leistungssteigerung gegenüber einer Vorperiode ist dies ohne Bedeutung. In beiden Perioden ist dieser Indikator auf 0 gesetzt und es gibt keine Veränderung. Bei fehlender Datenlage ist ein Benchmarking bzgl. des betroffenen Indikators nicht möglich.

##### *2. Das Unternehmen erhebt Messgrößen zum ersten Mal*

Sollten Daten zum ersten Mal erhoben werden und keine Messwerte aus Vorperioden vorliegen, so ist noch keine zeitliche Veränderung der Kundenorientierung errechenbar, da ein aussagekräftiger Initialwert fehlt. Es wird empfohlen, den Messwert für den neuen Indikator mit dem Initialwert gleichzusetzen. Damit nimmt dieser Indikator keinen Einfluss auf die Messung der Indexentwicklung. Ein Benchmarking mit anderen Unternehmen ist mit dem ersten Messwert immer möglich, da es sich um eine statische Zeitpunkt- und nicht um eine dynamische Zeitraumbetrachtung handelt.

### *3. Das Unternehmen verwendet andere Messgrößen*

Sollte eine Messgrösse nicht erfassbar sein, so kann das Unternehmen andere Messgrösse mit ähnlichem Inhalt definieren und erheben. Dabei sollte beurteilt werden, inwieweit diese Messgrösse der hier vorgeschlagenen Messgrösse dem Inhalt nach entspricht und somit als Substitut geeignet ist. Wenn der Messwert den im Index definierten Indikatoren und Dimensionen inhaltlich entspricht können die vorhandenen, leichter erfassbaren Daten verwendet werden. Für die Berechnung der Indexentwicklung selbst hat die andere Messgrösse grundsätzlich keinen Einfluss, da im Zeitablauf immer auf dieselbe Messgrösse zurückgegriffen wird. Es ist aber wichtig, dass die Zuordnung zum Indikator und damit zur Dimension der Kundenorientierung inhaltlich Sinn macht. Davon hängt auch die Interpretation des Messwertes im Rahmen eines Benchmarkings mit anderen Wettbewerbern ab, ggf. ist bei zu grossen inhaltlichen Abweichungen auf den Einbezug dieses Indikators in ein Benchmarking zu verzichten.

### *4. Das Messverfahren oder die Definition einer Messgrösse wird in einer Messperiode geändert*

Sollte das Unternehmen innerhalb einer Messperiode die Erhebung einer oder mehrerer Messgrößen ändern, so findet sich in den Messwerten mit hoher Wahrscheinlichkeit ein erkennbarer Sprung, der nicht von einer Leistungsänderung verursacht wurde, sondern eine methodische Ursache hat. Hier gibt es zwei Ansätze, um eine weitere Messung der Kundenorientierung zu ermöglichen. Erstens kann ein neuer Basiswert auf Basis der historischen Daten der neuen Messgrößen ermittelt werden. Auf diese Weise kann erreicht werden, dass der neue Messwert nahtlos in die bestehende Rechenlogik eingefügt werden kann. Sollte die Ermittlung eines solchen Wertes nicht möglich sein, so ist eine Neuinitialisierung des Index vorzunehmen und auszuweisen. Auf diese Weise kann auf die Entwicklung des Index vor und nach der Neuinitialisierung verwiesen werden.

Generell gilt: Wird der Index nur unternehmensintern genutzt, so sind fehlende Daten oder abgeänderte Messwerte weniger problematisch, da sich das Unternehmen im Zeitablauf konsistent mit sich selbst vergleicht. Im Rahmen eines Benchmarkings ist jedoch darauf zu achten, dass eine hohe Deckungsgleichheit der Messwerte und der Berechnungslogik besteht.

## **4.8 Hinweise zur Betrachtung und Interpretation der Resultate**

Der hierarchische Aufbau des Index erlaubt und erfordert eine strukturierte Herangehensweise an die Interpretation der Resultate. Grundsätzlich weist ein steigender (sinkender, gleichbleibender) Gesamt-Indexwert auf eine Verbesserung (eine Verschlechterung, ein Gleichbleiben) der Kundenorientierung hin. Dies ist generell eine sehr komfortable und einfach verständliche Grösse, die schnell Auskunft zum aktuellen Status Quo ermöglicht. Allerdings kann es gerade auf der obersten Aggregationsstufe zu Fehlinterpretationen kommen, da sich auf der Dimensions- wie auch auf der Indikatorebene positive und negative Entwicklungen gegeneinander aufheben können. Dieser Effekt ist in der additiven Verknüpfung in der Berechnungslogik des Index begründet. Es ist somit unbedingt erforderlich, in regelmässigen Abständen auf die Entwicklung der Dimensionen und Indikatoren zu schauen, da sich hier weitere Informationen verbergen, wo sich ggf. negative Entwicklungen ergeben haben, die in der Berechnung von positiven Entwicklungen kompensiert wurden. Ratsam ist es daher nicht nur den Gesamt-Index auszuweisen, sondern auch die indizierten Werte für die sechs Dimensionen der Kundenorientierung. Durch die Drill-Down-Funktion sollte dann in jedem Fall auch regelmässig die Entwicklung aller anderen Werte überprüft werden, um z.B. trotz einer überwiegend positiven Entwicklung, dennoch Hinweise auf mögliche Verbesserungsfelder zu erhalten.



## 5. Praxisanwendung des Index

Der im vorangehenden Kapitel 4 vorgestellte Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche wurde in zweifacher Weise einer versuchsweisen Praxisanwendung unterzogen. Zum einen wurde eine Berechnung des Index auf Basis von Daten von Unternehmen 1 mit dem Ziel zur Messung der Kundenorientierung im Zeitablauf vorgenommen (Nutzungsfeld 1 – siehe Kapitel 4.5). Zum anderen wurde auf der Grundlage der von Unternehmen 1 zur Verfügung gestellten Daten ein Benchmarking (Nutzungsfeld 3 – siehe Kapitel 4.5) mit insgesamt fünf weiteren Unternehmen der Logistikdienstleistungsbranche durchgeführt. Da keine aktuellen Daten einer Kundenzufriedenheitsbefragung verfügbar waren und diese auch im Rahmen des Projektzeitraums nicht mit vertretbarem Aufwand zu erheben waren, wurde auf die Spiegelung der Kundenorientierung mit Kundenerwartungen (Nutzungsfeld 2 – siehe Kapitel 4.5) verzichtet. Im Folgenden werden die Erfahrungen und Ergebnisse der beiden Praxisanwendungen vorgestellt.

### 5.1. Exemplarische Indexberechnung für Unternehmen 1

Zur Berechnung des Index wurden in einem ersten Schritt mit Hilfe eines einfachen, Excel-basierten Fragebogens<sup>3</sup> die in Kapitel 4.1 vorgestellten Messgrößen bei Unternehmen 1, dessen Experten ja bereits in die Ableitung der relevanten Indikatorgrößen einbezogen wurden, abgefragt. Überraschenderweise stellte sich in der praktischen Anwendung heraus, dass einige der Größen, entgegen der ursprünglichen Annahmen der Experten aus Unternehmen 1, entweder nicht oder nur mit einem relativ hohen Aufwand mit den bestehenden IT-Systemen erhoben werden konnten.

Um die exemplarische Praxisanwendung des Index dennoch zu gewährleisten wurden nochmals unternehmensspezifische Modifikationen auf der Ebene der Indikatoren und der Messwerte vorgenommen (siehe hierzu auch Kapitel 4.7 dieser Studie). Die Modifikationen waren insbesondere darauf ausgerichtet, dass inhaltlich ähnliche, aber einfacher zu erhebende Messgrößen bestimmt wurden, die dem ursprünglichen Indikatorzweck zur Messung der Kundenorientierung sehr nahe kommen. Insofern konnte inhaltlich eine hohe Deckungsgleichheit zum ursprünglichen, allgemeinen Indexkonzept gewährleistet werden. Die vorgenommenen Anpassungen an die Gegebenheiten von Unternehmen 1 sind in der nachfolgenden Tabelle 27 dokumentiert.

Ursprünglicher Indikator		Anpassung an die Gegebenheiten von Unternehmen 1
Ind1	„Generelle Servicezeiten“	Keine Anpassung/Änderung notwendig
Ind2	„Technisches Erreichbarkeitspotential“	Keine Anpassung/Änderung notwendig
Ind3	„Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte“	Reduzierung auf die Messgrößen/Umwandlung zu „Anzahl aller Kundenanrufe“ und „Beantwortete Kundenanrufe“
Ind4	„Kundenansprachen durch den Vertrieb“	Änderung/Präzisierung des Wortlauts der Messgröße von „Anzahl aller telefonischen Kundenkontakte“ zu „Anzahl aller Anrufe an Kunden durch die Vertriebsmitarbeiter“
Ind5	„Nutzung des elektronischen Serviceportals“	Keine Anpassung/Änderung notwendig
Ind6	„Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen“	Änderung/Präzisierung der Messgröße – von Anzahl der „Anzahl der Kunden“ zu „Anzahl der Fälle“
Ind7	„Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen“	Änderung der Messgröße von „Anzahl aller als glaubwürdig eingestuften Angebotsanfragen“ zu „Anzahl aller Angebotsanfragen“
Ind8	„Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge“	Änderung der Messgröße von „Anzahl aller anerkannten Reklamationsfälle mit Kompensationszahlungen für den Kunden“ in „Anzahl aller Transportreklamationen“
Ind9	„Anteil aller pünktlichen Transportaufträge“	Zufügung der Messgröße „Anzahl aller Züge“, Änderung der weiteren Messgröße von „Anzahl aller Transportaufträge mit wahrnehmbaren Laufzeitverzögerungen“ zu „Anzahl aller Züge mit mehr als drei Minuten Verspätung“
Ind10	„Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen“	Keine Anpassung/Änderung notwendig

Tabelle 26: Übersicht über die vorgenommenen Indikator-/Messwert-Anpassungen an die Gegebenheiten von Unternehmen 1 (Teil 1/2)

<sup>3</sup> Siehe Fragebogen in Anhang 6. Dieser ursprünglich zur exemplarischen Berechnung des Index für Unternehmen 1 entwickelte Fragebogen kam im Anschluss an die exemplarische Berechnung des Index ebenso für die Erhebung bei den Benchmarking-Unternehmen zum Einsatz.

Ursprünglicher Indikator		Anpassung an die Gegebenheiten von Unternehmen 1
Ind11	„Durchschnittlicher Wert der Kompensationszahlungen bei Beanstandungen“	Änderung des Indikatornamens in „Durchschnittlicher Wert der Gutschrift pro Zahlungsfall“. Änderung der Messgrößen von „Wert aller Kulanzzahlungen“ zu „Wert aller Gutschriften“ und von „Anzahl aller Beanstandungen mit Kulanzzahlungen“ zu „Anzahl aller Zahlungsfälle für den Kunden“
Ind12	„Durchschnittlicher Wert der Kompensationszahlungen bei Reklamationen“	gestrichen (keine Daten) – Durch Ind11 ersetzt/deckungsgleich mit Ind11
Ind13	„Persönliche Reaktionszeit des Ansprechpartners auf Kundenanliegen“	gestrichen (keine Daten)
Ind14	„Durchlaufzeit einer erfolgreichen Akquise“	gestrichen (keine Daten)
Ind15	„Durchlaufzeit einer Reklamation“	Keine Anpassung/Änderung notwendig
Ind16	„Akquiseerfolg“	Keine Anpassung/Änderung notwendig
Ind17	„Interaktive Zusammenarbeit in der Produktentwicklung“	Keine Anpassung/Änderung notwendig
Ind18	„Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter“	Änderung der Messgrößen von „Teilnehmeranzahl aller Schulungen für Vertrieb“ zu „Kumulative Anzahl der Trainingsstunden aller internen und externen Schulungen (in h)“ und von „Anzahl der Schulungen pro Vertriebsmitarbeiter“ zu „Anzahl der Trainingsstunden pro Vertriebsmitarbeiter (in h)“
Ind19	„Aktualität und Aussagekraft der CRM Datenbasis“	Änderung des Indikatornamens in „Aktualität der CRM Datenbasis“ Änderung der Messgröße von „Anzahl aller vollständigen Kundendatensätze im CRM“ zu „Anzahl aller seit 18 Monaten aktiven Kundendatensätze im CRM“.
Ind20	„Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche“	Änderung der Messgröße von „Anzahl aller After-Sales Kundenkontakte“ in „Anzahl aller persönlichen After-Sales Kundenkontakte“.

**Tabelle 27: Übersicht über die vorgenommenen Indikator-/Messwert-Anpassungen an die Gegebenheiten von Unternehmen 1 (Teil 2/2)**

Wie die Tabelle aufzeigt, wurden im Zuge dieses Anpassungsprozesses zehn Indikatoren durch Ersatzmessgrößen modifiziert, drei Indikatoren wurden aufgrund fehlender Daten gestrichen und sieben der ursprünglichen Indikatoren blieben unverändert bestehen. Insgesamt weist das an die Gegebenheiten von Unternehmen 1 angepasste Konzept noch 17 Indikatoren auf. Die gestrichenen Indikatorgrößen beziehen sich auf die Indikatoren „Ind12 Durchschnittlicher Wert der Kompensationszahlungen bei Reklamationen“, „Ind13 Persönliche Reaktionszeit des Ansprechpartners auf Kundenanliegen“ und „Ind14 Durchlaufzeit einer erfolgreichen Akquise“. Hiervon sind die Dimensionen „Verlässlichkeit“ und „Schnelligkeit“ betroffen, deren Indexwerte damit auf einer im Vergleich zum allgemeinen Indexkonzept reduzierten Messgrundlage basieren.

Der ursprüngliche, auf dem allgemeinen Indexkonzept basierende Fragebogen wurde entsprechend der in Tabelle 27 vorgestellten Anpassungen modifiziert und zur Erfassung der relevanten Daten von Unternehmen 1 zur Verfügung gestellt. Unternehmen 1 stellte in der Folge die Daten für den Monat Juni 2015 (für Indikatoren mit monatlicher Erhebungsfrequenz) bzw. für das Jahr 2015 (für Indikatoren mit jährlicher Erhebungsfrequenz) zur Verfügung. Auf dieser Grundlage wurde eine exemplarische Indexberechnung für das Unternehmen 1 erstellt. Eine wichtige vereinfachende Annahme hierbei war, dass bei den monatlich zu erhebenden Indikatorgrößen, die aus Zeitgründen ausschliesslich für den Monat Juni ermittelten Messwerte, zugleich als repräsentativer Durchschnitt für die jeweils korrespondierenden Jahreswerte 2015 herangezogen wurden. Weiterhin wurde bei der Indexberechnung von „Ind15 Durchlaufzeit einer Reklamation“ eine Invertierung des Indexwertes vorgenommen, da eine Verkürzung der Reklamationsdurchlaufzeit eine Verbesserung des Indexwertes im Zeitablauf darstellt. Zur Erst-Kalibrierung des Index, welche das Ziel einer ersten Beurteilung der Indexentwicklung im Zeitablauf hat, werden Basiswerte benötigt. Diese Basiswerte wurden auf Grundlage von wohlbegründeten Annahmen definiert und sind so als standardisierte Ausgangs- und Vergleichswerte für die aktuell erhobenen Messwerte auf Jahresbasis nutzbar. Die getroffenen Annahmen wurden Indikator- bzw. Messwert spezifisch getroffen und sind in den nachfolgenden Tabellen, Tabelle 288 und Tabelle 29, dokumentiert. Folgende Annahmekategorien wurden hierbei je nach Verfügbarkeit der Daten für die Festlegung von Basiswerten angewandt: a) Durchschnitt der letzten drei Jahre, b) Höchster Wert der letzten drei Jahre, c) als optimal eingeschätzte Zielwerte oder d) der aktuelle Messwert.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Siehe hierzu auch nochmals die Hinweise am Ende von Kapitel 4.3 dieser Studie.

Messgrösse	Basiswert	Indizierung	Annahme Messwerte zur Berechnung von Index-Basiswerten
<i>Ind1: Generelle Servicezeiten</i>	50%	100	F011: Die Servicezeiten konnten über die letzten 3 Jahre erhoben werden und darüber wurde ein Durchschnitt gebildet (=12/24).
<i>Ind2: Technisches Erreichbarkeitspotential</i>	100%	100	F021: Der Wert konnte für die letzten 3 Jahre ermittelt werden. Es wurde der höchste Wert von 720h als Zielwert (=100%) gesetzt, da dies technisch möglich ist.
<i>Ind3: Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte</i>	98%	100	F031 + F032 + F033 + F034: Gesamtwert wurde in der Vergangenheit nicht gemessen, daher wird der aktuelle Wert (=2'900) für die Berechnung des Basiswertes verwendet. F031 + F032: Die beantworteten Kundenanrufe wurden in der Vergangenheit erfasst und daher wird hier der höchste Wert der letzten 3 Jahre (=2842) als Zielwert gesetzt, da dies für das Unternehmen 1 erreichbar ist.
<i>Ind4: Kundenansprachen durch den Vertrieb</i>	16.68 (Kundenansprachen pro Vertriebsmitarbeiter pro Monat)	100	F041: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=1'674). F042: Angestrebter Zielwert (=250), der von Unternehmen 1 vorgegeben wurde und dort an die Vertriebsmitarbeiter kommuniziert wird. F043: Durchschnitt über die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter der letzten 3 Jahre (=115.33), um Schwankungen auszugleichen.
<i>Ind5: Nutzung des elektronischen Serviceportals</i>	83.38%	100	F051: Durchschnitt der letzten 3 Jahre (=1'452), um Schwankungen auszugleichen. F052: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=1'741).
<i>Ind6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen</i>	95.94%	100	F061: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=1'750). F062: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=1'824).
<i>Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen</i>	87.50%	100	F071: Die Anzahl aller Angebotsanfragen konnte über die letzten 3 Jahre erhoben werden und darüber wurde ein Durchschnitt gebildet (=1'278). F072: Angestrebter Zielwert, der von Unternehmen 1 vorgegeben wurde. Zu 87.50% der Angebotsanfragen soll ein Angebot erstellt werden.
<i>Ind8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge</i>	99.19%	100	F081: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=465). F082: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=57'250).
<i>Ind9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge</i>	67.09%	100	F091: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=3'741). F092: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=11'366).

Tabelle 28: Übersicht über die Festlegung von Basiswerten zur Kalibrierung des Index (Teil 1/2) <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Zu den Nummerierungen der Messgrössen siehe Kapitel 4.1 und Anhang 2.

Messgrösse	Basiswert	Indizierung	Annahme Messwerte zur Berechnung von Index-Basiswerten
<i>Ind10: Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen</i>	91.70%	100	F101: Die Messgrösse wurde aus der Quote von 8,3% der reklamierten Rechnungen ermittelt (=250). F102: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=3'012.05).
<i>Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen</i>	XXX <sup>6</sup> CHF/Kulanzzahlung	100	F111: Durchschnitt über die Anzahl aller Zahlungsfälle für den Kunden der letzten 3 Jahre, um Schwankungen auszugleichen (=5.33). F112: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=XXX).
<i>Ind15: Durchlaufzeit einer Reklamation</i>	25.10 h/Reklamation	100	F151: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=8'759.52). F152: Für Juni ergeben sich folgende Reklamationswerte: 270 Fälle beanstandeter Rechnungen + 79 Fälle, in denen Unternehmen 1 Kundeninfo Reklamationen bearbeitet hat (in Bezug auf Transportleistungen) = 349
<i>Ind16: Akquiseerfolg</i>	33.30%	100	F161: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=301). F162: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=904).
<i>Ind17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung</i>	3.22%	100	F171: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=56). F172: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=1'741).
<i>Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter</i>	27.75 h Schulung/ Vertriebsmitarbeiter/Jahr	100	F181: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (= 3'200). F182: Durchschnitt über die Anzahl der Mitarbeiter der letzten 3 Jahre, um Schwankungen auszugleichen (=115.33).
<i>Ind19: Aktualität der CRM Datenbasis</i>	35.03%	100	F191: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=4'625). F192: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=13'202).
<i>Ind20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche</i>	0.04%	100	F201: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=264). F202: Keine Vergangenheitswerte verfügbar, heranziehen des aktuellen Messwertes (=687'000).

**Tabelle 29: Übersicht über die Festlegung von Basiswerten zur Kalibrierung des Index (Teil 2/2) <sup>7</sup>**

Auf dieser Grundlage konnten die Indexwerte berechnet und in Bezug zu einer auf konkreten Annahmen fundierenden Wertebasis gesetzt werden. Die folgende Tabelle 30 gibt Aufschluss über die konkreten Berechnungsergebnisse für die beiden höchsten Aggregationsstufen des Index zur Messung der Kundenorientierung am Beispiel der bei Unternehmen 1 erhobenen Werte.

<sup>6</sup> Aus Vertraulichkeitsgründen werden die Werte z.T. nicht gezeigt.

<sup>7</sup> Zu den Nummerierungen der Messgrössen siehe Kapitel 4.1 und Anhang 2.

Dimension	Dimensions-gewichtung	Dimensions-KPI jährlich	Index
Erreichbarkeit	4%	98.77	100.47
Information	7%	97.43	
Verlässlichkeit	58%	101.05	
Schnelligkeit	5%	100	
Lösungsfindung	14%	100	
Kundenverständnis	12%	100.74	

**Tabelle 30: Gesamt-Index- und Dimensions-Indexwerte am Fallbeispiel von Unternehmen 1**

Der Gesamt-Indexwert in Höhe von 100.47 zeigt eine leichte Zunahme der Kundenorientierung bei Unternehmen 1 für das Jahr 2015 im Vergleich zum auf 100 kalibrierten Gesamt-Index-Basiswert, der als Startwert einen virtuellen, aber auf realen Daten basierenden Basisjahrs interpretiert werden kann. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass gerade bei der Erstberechnung des Index die jeweiligen Annahmen zur Ermittlung der Basiswerte einen wesentlichen Einfluss auf das Resultat haben. Daher ist eine tiefere Interpretation der Berechnungsergebnisse auf Basis der Drill-Down-Funktion des Index notwendig, um ggf. eine Re-Kalibrierung einzelner Basiswerte im Index vorzunehmen.

Auf der Dimensions-Ebene bietet sich bereits ein erweitertes, differenzierteres Bild. Während die Dimensionen „Verlässlichkeit“, „Schnelligkeit“, „Lösungsfindung“ und „Kundenverständnis“ eine gleichbleibende bis steigende Tendenz in der Kundenorientierung aufweisen, zeigen die Dimensionen „Erreichbarkeit“ und „Information“ eine abnehmende Tendenz der Kundenorientierung. Die Dimension „Information“ zeigt mit einem Indexwert von 97.43 die grösste Abweichung zum Basiswert von 100 auf. Auf den Gesamt-Indexwert hat dies jedoch nur einen vergleichsweise geringen Einfluss, da die Dimension „Information“ nur zu 7% in diesen eingeht und zudem durch die steigende Kundenorientierung z.B. bei der mit 58% ungleich höher gewichteten Dimension „Verlässlichkeit“ kompensiert wird. Auch die Dimension „Erreichbarkeit“ zeigt mit 98.77 eine leicht abnehmende Tendenz. Insgesamt ist zu erkennen, dass nur solche Dimensionen, die einen vergleichsweise geringen Einfluss auf den Gesamt-Index haben, eine Abnahme der Indexwerte aufweisen, weshalb der Einfluss auf den Gesamt-Indexwert gering ist. Gleichwohl geben die Entwicklungen der Indexwerte der einzelnen Dimensionen einen aggregierten Überblick über mögliche Problemsymptome, denen auf der nächst tieferen Ebene, der Indikator-Ebene, nachzugehen ist.

Auf der Indikator-Ebene sind nun die Indexwerte zu betrachten, um weitere Einblicke darüber zu erhalten, welche Indikatoren, in welcher Art und Weise, zur Entwicklung der jeweiligen Dimensions-Indexwerte beigetragen haben. Tabelle 31 gibt hierüber Auskunft mit z.T. erklärenden, aber auch neuen Einblicken. So wird bei dieser Betrachtung als weiterführende Erklärung offensichtlich, dass der Indexwert für „Ind4 Kundenansprachen durch den Vertrieb“ (=95.06) eine Ursache für den gesunkenen Indexwert der Dimension „Information“ ist. Hinzu kommt ein gesunkener Indexwert für „Ind5 Nutzung des elektronischen Serviceportals“ (=96.44). Ebenso lässt sich erkennen, dass der leicht gesunkene Indexwert für die Dimension „Erreichbarkeit“ durch die Indikatoren „Ind2 Technisches Erreichbarkeitspotential“ (=99.58) und „Ind3 Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte“ (=96.73) induziert wurde. In beiden Fällen ist es angezeigt, weiter nach den konkreten Messwerten zu schauen, um die Symptomatik klarer zu erfassen und mögliche Ursachen für die abnehmende Kundenorientierung zu ergründen.

Eine neue Information, die auf der höheren Aggregationsstufe nicht ersichtlich war, liefert Indikator „Ind7 Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen“, der trotz steigender Tendenz der Dimension „Verlässlichkeit“ mit dem Wert 96.40 eine klar abnehmende Kundenorientierung aufweist. Interessant ist, dass die sinkende Bearbeitung von Angebotsanfragen durch die gestiegenen Kulanzauszahlungen (Ind11 = 106.67) kompensiert wurden, was insgesamt zu einem Anstieg des Dimensions-Indexwertes „Verlässlichkeit“ (=101.05) geführt hat. Auch hier ist in beiden Fällen zu empfehlen, weiter nach den konkreten Messwerten zu schauen, um die Symptomatik besser zu verstehen und damit ggf. Ursachen für diese Entwicklungen zu ergründen.

Indikator	Indikator-gewichtung	Indikator-KPI jährlich	Dimension	Dimensions-KPI jährlich
Ind1: Generelle Servicezeiten	100%	100	Erreichbarkeit	98.77
Ind2: Technisches Erreichbarkeitspotential		99.58		
Ind3: Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte		96.73		
Ind4: Kundenansprachen durch den Vertrieb	29%	95.06	Information	97.43
Ind5: Nutzung des elektronischen Serviceportals	32%	96.44		
Ind6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen	39%	100		
Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen	32%	96.40	Verlässlichkeit	101.05
Ind8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge	35%	100		
Ind9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge		100		
Ind10: Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen		100		
Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen	33%	106.67		
Ind15: Durchlaufzeit einer Reklamation	100%	100	Schnelligkeit	100
Ind16: Akquiseerfolg	100%	100	Lösungsfindung	100
Ind17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung	57%	100	Kundenverständnis	100.74
Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter		103.90		
Ind19: Aktualität und Aussagekraft der CRM Datenbasis		100		
Ind20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche	43%	100		

**Tabelle 31: Dimensions- und Indikator-Indexwerte am Fallbeispiel von Unternehmen 1**

Der Blick in die konkreten Messwerte offenbart schliesslich das detaillierteste Bild zu spezifischen Sachverhalten. Im Folgenden wird das Augenmerk insbesondere auf die Messwerte zur Ermittlung der Indikatoren *Ind2*, *Ind3*, *Ind4*, *Ind5*, *Ind7*, *Ind11* und *Ind18* gelegt, da diese auf den oberen Aggregationsstufen gewisse Auffälligkeiten (Steigerungen oder Reduktionen) gezeigt haben. Die gesamte Berechnung des Index mit allen Aggregationsstufen ist in Anhang 5 detailliert dargestellt.

#### Messwerte „*Ind2* Technisches Erreichbarkeitspotential“:

Wie in Tabelle 32 zu erkennen ist, wurde für den Monat Juni ein Messwert von 717 Stunden/Monat angegeben, der im Verhältnis zum maximalen Erreichbarkeitspotential in Höhe von 720 Stunden/Monat (=100% als Basisgrösse / Basis KPI 100) etwas geringer ausfällt (=99.58% bzw. Indikator-Indexwert 99.58). Der Messwert zeigt somit konkret an, dass die technische Erreichbarkeit im Schnitt pro Monat für rund 3 Stunden nicht gegeben war. In diesem Fall wurde nur der Messwert für den Monat Juni erfasst und auf das gesamte Jahr hochgerechnet. Entsprechend sind die bisher vorliegenden Zahlen vorsichtig zu interpretieren und für die kommenden Monate mit Realwerten fortzuschreiben, um verlässlichere Werte für die Kundenorientierung zu erhalten. Gleichwohl kann dieser Wert zunächst als Grundlage dienen, darüber nachzudenken, ob die technische Erreichbarkeit als zufriedenstellend eingeschätzt wird oder verbesserungsbedürftig ist. Mit anderen Worten, es wäre nochmals zu überdenken, ob der Zielwert von 720 Stunden anzustreben ist, mit welchem Aufwand dies verbunden ist und ob daraus ein wirklich höherer Kundennutzen generiert wird. Es ist zu empfehlen, dies in der Kundenzufriedenheitsbefragung zu thematisieren und daraus ggf. eine Neubestimmung des Zielwertes für die technische Erreichbarkeit abzuleiten. Zu bedenken bzgl. der Ableitung und Priorisierung möglicher Massnahmen bleibt dabei auch, dass in der empirisch ermittelten Gewichtungslage des vorliegenden Index der Indikatorwert für das „technische Erreichbarkeitspotential“ nur sehr begrenzt zu rund 1.3% in den Gesamt-Index ( $33\% \times 4\% = 1.33\%$ ) einfließt.

Messgrösse	Jun 15	Basis-KPI	Indikator	Indikator-KPI jährlich
F022: Maximales Erreichbarkeitspotential (h pro Monat)	720		Ind2: Technisches Erreichbarkeitspotential	99.58
F021: Tatsächliches Erreichbarkeitspotential (h pro Monat)	717			
<b>Ind2: Technisches Erreichbarkeitspotential</b>	99.58%	100%		

Tabelle 32: „Ind2 Technisches Erreichbarkeitspotential“: Messwerte und Indexberechnung

#### Messwerte „Ind3 Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte“:

Tabelle 33 zeigt die konkreten Messwerte für den Monat Juni auf. Es wurden 2'900 Kundenanrufe gemessen, wovon 2'749 bzw. 94.79% entgegengenommen wurden. Bei den nicht angenommenen Anrufen ist davon auszugehen, dass der Anrufer aufgelegt hat, ohne einen Ansprechpartner zu erreichen. Bei der Ermittlung des Basiswertes für die entgegengenommenen Kundenanrufe wurde der höchste Wert aus den vergangenen drei Jahren (=2'842) als Zielwert definiert, was bei 2'900 Anrufen einer Quote von 98% entsprechen würde. Insoweit sinkt der Indexwert gegenüber einem „angenommen Vorjahresideal“ von 100 auf 96.73 Punkte. Hier gelten die gleichen Aussagen zur Datengrundlage, die bereits für Ind2 getroffen wurden. Eine Fortschreibung der internen Erhebung ist anzustreben, um eine verlässlichere Datengrundlage zu erhalten. Zudem ist dieses Thema regelmässig in der Kundenzufriedenheitsbefragung abzufragen, um allfällige Anpassungen in der Zielgrösse vorzunehmen. Zu bedenken bzgl. der Management-Attention bleibt auch hier, dass in der empirisch ermittelten Gewichtungslage des vorliegenden Index der Indikatorwert für „Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte“ ebenso nur sehr begrenzt zu rund 1.3% in den Gesamt-Index ( $33\% \times 4\% = 1.33\%$ ) einfließt. Dies gilt es bei der Priorisierung allfälliger Massnahmen zu berücksichtigen.

Messgrösse	Jun 15	Basis-KPI	Indikator	Indikator-KPI jährlich
F031 + F032 + F033 + F034: Anzahl aller Kundenanrufe	2'900		Ind3: Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte	96.73
F031 + F032: Beantwortete Kundenanrufe	2'749			
<b>Ind3: Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte</b>	94.79%	98%		

Tabelle 33: „Ind3 Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte“: Messwerte und Indexberechnung

#### Messwerte „Ind4 Kundenansprachen durch den Vertrieb“:

Die Messwerte für Indikator Ind4 haben mit einem Indikator-Indexwert von 95.06 (von 100) zur grössten Abweichung im Index geführt (siehe Tabelle 34). Um diese Abweichung zu beurteilen, müssen zum einen die Berechnung des Basiswertes und zum anderen die eigentlichen Messwerte betrachtet werden. Der Basiswert von 16.68 Kundenansprachen (telefonisch und persönlich) pro Vertriebsmitarbeiter und Monat setzt sich aus Vergangenheitswerten und Zielgrössen zusammen. So wurde für die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter ein Durchschnittswert der vergangenen drei Jahre (=115.33) ermittelt. Für die Anzahl der telefonischen Kundenkontakte durch Vertriebsmitarbeiter wurde ein Zielwert in Höhe von 250 Anrufen pro Monat und Mitarbeiter angesetzt. Auf die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter bezogen ergeben sich ca. 2.17 Anrufe pro Mitarbeiter und Monat als Zielgrösse. Für die Anzahl der persönlichen Kundenkontakte wurde der aktuelle Messwert des Monats Juni (=1'674) auf die durchschnittliche Anzahl der Vertriebsmitarbeiter bezogen, woraus ca. 14.51 persönliche Kontakte je Mitarbeiter resultieren. Insgesamt wurde daher ein Basiswert von 16.68 (=2.17 + 14.51) für die Anzahl der Kundenansprachen durch den Vertrieb (telefonisch und persönlich) definiert. Demgegenüber wurden für den Monat Juni insgesamt 111 Mitarbeiter, 86 telefonische und 1'674 persönliche Kundenansprachen gemessen. Hieraus wird nach der Berechnungslogik ein Durchschnittswert in Höhe von 15.86 Kundenansprachen pro Mitarbeiter - in Relation zum Basiswert sind dies 95.06. Die negative Differenz zum Basiswert 100 ist massgeblich durch die telefonischen Kundenansprachen beeinflusst. Allerdings wird diese z.T. durch die positive Entwicklung bei den persönlichen Kundenansprachen kompensiert. Bei den telefonischen Ansprachen gilt ein Zielwert von 2.17 Anrufen pro Mitarbeiter/Monat, gemessen wurden aber nur 0.78 Anrufe (= ca. 36% oder 36 Indexpunkte von 100 - persönliche Ansprachen wurden 15.05/Mitarbeiter gemessen, was rund 104 Indexpunkten entspricht).

Die Betrachtung der Messwerte zeigt demnach eine vergleichsweise hohe Abweichung bei den telefonischen Kundenansprachen durch den Vertrieb auf. Es ist somit über Massnahmen nachzudenken, die die Aktivitäten im telefonischen Kanal der Kundenansprache stärker aktivieren können. Gleichwohl ist für die Zukunft klar abzuwägen, auf welchem Kanal hier der Schwerpunkt liegen sollte. Bislang werden beide Kanäle gleichgewichtet, wenngleich die Index-Referenzgrössen bei den persönlichen Ansprachen (d.h. Kundenbesuche) mit 1'674 klar höher angesetzt sind als bei den telefonischen Ansprachen (=250). Auch hier würde sich eine Spiegelung mit der Kundenzufriedenheitsbefragung anbieten. Zu bedenken bzgl. der Priorisierung der Management-Attention und allfälliger Massnahmen gilt auch hier, dass in der empirisch ermittelten Gewichtungslage des vorliegenden Index der Indikatorwert für „Kundenansprachen durch den Vertrieb“ zu rund 2% in den Gesamt-Index ( $29\% \times 7\% = 2.03\%$ ) einfließt.

Messgrösse	Jun 15	Basis-KPI	Indikator	Indikator-KPI jährlich
F043: Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter	111		Ind4: Kundenansprachen durch den Vertrieb	95.06
F042: Anzahl aller Anrufe an Kunden durch die Vertriebsmitarbeiter	86			
Telefonische Kundenansprachen pro Vertriebsmitarbeiter	0.78	2.17		
F041: Anzahl aller persönlichen Kundenkontakte (Besuche)	1'674			
Persönliche Kundenansprachen pro Vertriebsmitarbeiter	15.08	14.51		
<b>Ind4: Kundenansprachen durch den Vertrieb</b>	15.86	16.68		

Tabelle 34: „Ind4 Kundenansprachen durch den Vertrieb“: Messwerte und Indexberechnung

#### Messwerte „Ind5 Nutzung des elektronischen Serviceportals“:

Zur Beurteilung der Kundenorientierung bzgl. Ind5 wurde für die Festlegung des Basiswertes auf die durchschnittliche Anzahl der Kunden zurückgegriffen, die in den letzten drei Jahren elektronisch an das IT-System von Unternehmen 1 angeschlossen waren (=1'452). Für die Anzahl der aktiven Kunden wurde aufgrund fehlender Daten auf den aktuellen Wert aus dem Monat Juni zurückgegriffen. Hieraus ergab sich ein Basiswert von rund 83% (siehe Tabelle 35). Die aktuelle Messung ergab, dass im Monat Juni 1'400 Kunden elektronisch angebunden waren, was einer Quote von rund 80% entspricht. Die im Vergleich zum Basiswert geringere elektronische Anbindung findet ihren Niederschlag in einem Indikator-Indexwert in Höhe von 96.44. Diese Entwicklung zeigt einen möglichen Handlungsbedarf auf, spezifische Massnahmen zu entwickeln, um mehr Kunden elektronisch einzubinden und die Nutzung des Serviceportals voranzutreiben. Dazu gilt es jedoch die spezifischen Gründe für die geringere Nutzung des elektronischen Serviceportals zu ergründen. Zu bedenken bzgl. der Priorisierung der Management-Attention und allfälliger Massnahmen gilt auch hier, dass in der empirisch ermittelten Gewichtungslage des vorliegenden Index der Indikatorwert zur „Nutzung des elektronischen Serviceportals“ zu rund 2.2% in den Gesamt-Index ( $32\% \times 7\% = 2.24\%$ ) einfließt.

Messgrösse	Jun 15	Basis-KPI	Indikator	Indikator-KPI jährlich
F052: Anzahl aller aktiven Kunden	1'741		Ind5: Nutzung des elektronischen Serviceportals	96.44
F051: Anzahl aller Kunden, die elektronisch an das IT-System des Dienstleisters angebunden sind	1'400			
<b>Ind5: Nutzung des elektronischen Serviceportals</b>	80.41%	83.38%		

Tabelle 35: „Ind5 Nutzung des elektronischen Serviceportals“: Messwerte und Indexberechnung



### Messwerte „Ind7 Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen“:

Der Basiswert von Ind7 basiert auf einer von Unternehmen 1 vorgegebenen Quote von 87.5% zur Beantwortung von Angebotsanfragen, die aus einem Durchschnittwert der vergangenen drei Jahre resultiert. Für den Juni 2015 zeigt sich eine Quote von rund 84%, woraus sich ein hochgerechneter Jahres-Indikatorwert von 96.4 ergibt (siehe Tabelle 36). Da die Anzahl der Anfragen wie auch der abgegebenen Angebote im Laufe des Jahres unter Umständen sehr stark schwanken kann, sind diese für den Monat Juni gemessenen Werte mit entsprechender Vorsicht zu betrachten. Auf der bisherigen Datengrundlage sind daher noch keine konkreten Handlungsempfehlungen ableitbar. Eine kontinuierliche unterjährige Erhebung dieses Indikators ist jedoch empfohlen, da er zu 18.56% in den Gesamt-Index eingeht und diesen stark beeinflusst.

Messgrösse	Jun 15	Basis-KPI	Indikator	Indikator-KPI jährlich
F071: Anzahl aller Angebotsanfragen	1'072		Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen	96.40
F072: Anzahl aller erstellten Angebote	904			
<b>Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen</b>	84.33%	87.5%		

Tabelle 36: „Ind7 Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen“: Messwerte und Indexberechnung

### Messwerte „Ind11 Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen“:

Ind11 weist mit 106.67 Indexpunkten den augenfällig höchsten Wert aus. Der Blick in die Berechnung des Indikatorwertes und die Messwerte offenbart weitere Hintergründe. Der Basiswert wurde auf der Grundlage der durchschnittlichen Kulanzfälle der letzten drei Jahre und dem aktuell gemessenen Wert der Kulanzzahlungen im Juni definiert (siehe Tabelle 29). Im Vergleich dazu wurde im Juni eine durchschnittlich höhere Zahlung je Fall ausgezahlt. Der daraus resultierende höhere Durchschnittswert resp. Indikatorwert (=106.67) ist auf einen ausserordentlichen Ausreisserwert im Messzeitraum zurückzuführen. Die Aussagekraft dieser Grösse ist bei der vorliegenden Datenlage entsprechend limitiert. Zum einen können monatliche Kulanzzahlungen stark schwanken, weshalb eher eine jährliche Erfassung anzudenken wäre. Zum anderen ist immer wieder zu diskutieren, ob – trotz aller empirisch gewonnenen Erkenntnisse – höhere Kulanzzahlungen wirklich für eine bessere Kundenorientierung sprechen. Insbesondere sollte die Höhe der Kulanzzahlungen immer im Zusammenhang mit den Indikatoren Ind8/9 (unbeschädigte und pünktliche Transportaufträge) betrachtet werden. Kulanzzahlungen, die ein freiwilliges Entgegenkommen des Unternehmens in Streitfällen darstellen, sollten im Sinne einer nachvollziehbaren Kundenorientierung immer nur dann steigen, wenn die operative Leistung rückläufig ist. Das wäre im vorliegenden Fallbeispiel nicht gegeben. Eine solche Abwägung ist aber im Rahmen der vorliegenden Pilotanwendung nicht valide möglich, da die Werte für Ind8/9 aufgrund fehlender Vergangenheitswerte jeweils auf den aktuellen Messwerten beruhen. Daher ist klar zu empfehlen, eine kontinuierliche Messung der notwendigen Kenngrössen für die Ind8/9 einzuführen. Da auch Ind11 einen grossen Einfluss auf den Gesamt-Index besitzt (=19.14%), sollte er aber in jedem Fall kontinuierlich unterjährig erhoben und ggf. auf Jahresbasis ausgewiesen werden.

Messgrösse	Jun 15	Basis-KPI	Indikator	Indikator-KPI jährlich
F112: Wert aller Gutschriften	XXX <sup>§</sup>		Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen	106.67
F111: Anzahl aller Zahlungsfälle für den Kunden	5			
<b>Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen (in CHF)</b>	XXX <sup>§</sup>	XXX <sup>§</sup>		

Tabelle 37: „Ind11 Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen“: Messwerte und Indexberechnung

<sup>§</sup> Aus Vertraulichkeitsgründen werden die Werte z.T. nicht gezeigt.

**Messwerte „Ind18 Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter“:**

Ind18 weist mit 103.90 Indexpunkten den zweithöchsten Wert aus. Auch hier zeigt ein Blick in die Berechnung des Index die Hintergründe auf. Grundlage für die Festlegung des Basiswertes (=27.75) waren zum einen der aktuelle Messwert zu den Trainingsstunden (=3'200) sowie die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter als Durchschnitt der letzten drei Jahre (=115.33 / siehe Tabelle 29). Bei der Berechnung des Messwertes zu Ind18 (=28.83) wurde die aktuelle Mitarbeiterzahl (=111) auf die aktuelle kumulierte Trainingsstundenzahl (=3'200) bezogen, d.h. ausschlaggebend für die erhöhte Stundenzahl und damit für den erhöhten Indexwert ist eine reduzierte Mitarbeiterbasis und nicht eine erhöhte Schulungsintensität. Hier ist die Frage nach einer Neu-Kalibrierung des Basiswertes zu stellen, der ggf. auch zusammen mit der Personalentwicklung als Zielwert definiert werden könnte (Einfluss auf den Gesamt-Index 2.28%).

Messgrösse	Jun 15	Basis-KPI	Indikator	Indikator-KPI jährlich
F182: Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter	111		Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter	103.90
F181: Kumulative Anzahl der Trainingsstunden aller internen und externen Schulungen (in h)	3200			
<b>Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter</b>	28.83	27.75		

**Tabelle 38: „Ind18 Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter“: Messwerte und Indexberechnung**

*Abschliessende Bemerkungen zur exemplarischen Indexberechnung*

Die exemplarische Berechnung des Index am Pilotbeispiel von Unternehmen 1 hat gezeigt, dass der Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche grundsätzlich in der Praxis angewendet werden kann. Es mussten zwar angesichts fehlender Daten vereinzelt Re-Definitionen von Indikator- und Messgrössen vorgenommen werden, gleichwohl konnte gezeigt werden, dass die Grundkonzeption des Index trotz unternehmensspezifischer Anpassungen unverändert angewandt werden kann.

Für Unternehmen 1 zeigten sich in der Pilotanwendung zusammenfassend insbesondere die folgenden generellen Aspekte und Learnings:

- Generell wurde die interne Datenverfügbarkeit, resp. der Aufwand der Datenbeschaffung von den in die Entwicklung des Index einbezogenen Experten einfacher bzw. leichter eingeschätzt, als dies in der konkreten Pilotanwendung der Fall war. Wichtig war es deshalb, dass bei der Erstanwendung in der Praxis die Messgrössen nochmal verifiziert wurden, sodass relevante, quantifizierbare und akzeptierte Werte erhoben werden konnten.
- Die realistische Einschätzung und Bestimmung von Basiswerten ist eine grosse Herausforderung, die einen starken Einfluss auf die Ausprägung der ersten Indexwerte hat. Idealerweise sollten hier Vergangenheitswerte oder klare Zielvorstellungen vorliegen. Auf diese Weise kann der Index bereits sehr früh Steuerungscharakter entfalten. Gleichwohl ist gerade bei der Festlegung von Basiswerten auf Grundlage von Zielgrössen darauf zu achten, in den ersten Einsatzmonaten ggf. Anpassungen bei unrealistischen Zielgrössen/Basiswerten vorzunehmen.
- Für die Zukunft ist gerade bei den aufwendig zu erhebenden Daten anzustreben, diese durch geeignete Massnahmen leichter erfassbar zu machen. Nur so kann ein Routineeinsatz des Index gewährleistet werden. Grundsätzlich sind die Daten in IT-Systemen hinterlegt, nur die Abfrage gestaltete sich mangels geeigneter Routinen schwierig.

In Bezug auf die ermittelten Index-Resultate sind zusammenfassend die folgenden Ergebnisse und Erkenntnisse für Unternehmen 1 beachtenswert:

- „Ind2 Technisches Erreichbarkeitspotential“: Eine Überprüfung der Zielgrösse vor dem Hintergrund allfälliger Kundenwünsche ist empfohlen. Es sollte intern die Frage diskutiert werden, ob die technische Erreichbarkeit in der gegenwärtigen Form zufriedenstellend oder verbesserungsbedürftig ist. Ggf. sollte dieser Aspekt in der nächsten Kundenzufriedenheitsbefragung adressiert werden. Falls die gegebene technische Erreichbarkeit als zufriedenstellend für die Kundenorientierung eingeschätzt wird, sollte eine Neu-Kalibrierung des Basiswertes vorgenommen werden, ansonsten sind technische Massnahmen zur Verbesserung anzugehen.

- „Ind3 Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte“: Das Thema telefonische Erreichbarkeit sollte im Rahmen der Kundenzufriedenheitsbefragung überprüft werden. Auf dieser Basis sollte entweder der Basiswert neu bestimmt oder geeignete Massnahmen eingeleitet werden, um die Erreichbarkeit von Mitarbeitern zu erhöhen.
- „Ind4 Kundenansprachen durch den Vertrieb“: Es sollte eine Überprüfung der Basis- und Messwerte für telefonische und persönliche Kundenansprachen durch den Vertrieb erfolgen. Ggf. sind Massnahmen zur Erhöhung der Aktivitäten im telefonischen Kanal der Kundenansprache zu entwickeln und zu implementieren.
- „Ind5 Nutzung des elektronischen Serviceportals“: Es sollte eine Untersuchung der Ursachen zur geringeren Nutzung des elektronischen Serviceportals durchgeführt werden, um darauf die Entwicklung von Massnahmen zur Nutzungsintensivierung anzustossen.
- „Ind7 Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen“: Die Umsetzung einer monatlichen Indikatormessung unterstützt dabei eine bessere Datengrundlage zu erhalten. Nach Vorliegen konsistenterer Daten sollte eine Überprüfung dazu erfolgen, ob Massnahmen zur Erhöhung der Angebotsquote notwendig sind.
- „Ind8 Anteil der unbeschädigten Transportaufträge“ und „Ind9 Anteil aller pünktlichen Transportaufträge“: Die Datengrundlagen sollten einfacher (automatisiert) verfügbar gemacht werden und einem monatlichen Monitoring im Rahmen des Index zugeführt werden.
- „Ind11 Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen“: Die Bewertung dieses Indikators sollte immer im Zusammenhang mit den Indikatoren Ind8/9 erfolgen, da nur sinkende operative Leistung zu steigenden Kulanzzahlungen führen dürfen. Es wird eine monatliche Messung empfohlen, aber die konkrete Beurteilung des Index sollte nur auf Basis jährlicher Zahlen erfolgen, da die Auszahlungen pro Monat stark schwanken können.
- „Ind18 Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter“: Die Erhöhung des Indexwertes scheint auf der Reduktion der Mitarbeiterzahl zu beruhen. Eine Überprüfung des Basiswertes sollte in enger Abstimmung mit der Personalentwicklung erfolgen, ggf. sollte ein neuer Basiswertes als Zielwert definiert werden.

Die Priorisierung der aus den o.g. Erkenntnissen resultierenden Handlungsempfehlungen und Aktivitäten kann sich z.B. an dem Gewichtungseinfluss des jeweiligen Indikators auf den Gesamt-Index orientieren. Diesbezüglich treten die mit den Indikatoren Ind7, Ind8, Ind9 und Ind11 verbundenen Aussagen stärker in den Vordergrund. Dabei ist allerdings klar darauf zu achten, dass an den wirklichen Praxisproblemen gearbeitet wird (wozu auch die restlichen aufgezeigten Ansatzpunkte gehören) und die Problemlösungen dabei nicht durch kreative Bestrebungen zur „Optimierung der Indexperformance“ überlagert werden.

## 5.2 Durchführung eines indexgestützten Benchmarking

Im Anschluss an die Pilotanwendung des Index bei Unternehmen 1 wurde aufsetzend auf den spezifischen Index-Anpassungen und basierend auf den vorliegenden Daten ein branchenbezogenes Benchmarking mit insgesamt fünf weiteren Unternehmen aus der Logistikdienstleistungsbranche durchgeführt. Ziel dabei war es, die Einsatztauglichkeit des Index im Kontext des unternehmensübergreifenden Vergleichs zu testen und weitere Erkenntnisse methodischer und inhaltlicher Art aus der konkreten Anwendung abzuleiten.

Methodisch ist die Anwendung des Index grundsätzlich identisch mit der im vorangehenden Kapitel vorgestellten Pilotanwendung bei Unternehmen 1. Im Unterschied zur unternehmensbezogenen Indexberechnung wird im Rahmen des Benchmarking ein Referenz- bzw. Basiswert jedoch nicht aus Vergangenheits- oder Zielwerten des jeweiligen Unternehmens gewonnen, sondern es werden Durchschnitte über die gemessenen Istwerte aus allen beteiligten Unternehmen gebildet, die dann jeweils auf 100 normiert werden. Indikator-Indexwerte über/unter 100 weisen daher überdurchschnittliche/unterdurchschnittliche Ausprägungen im Vergleich mit dem Unternehmensdurchschnitt aus. Insbesondere unterdurchschnittliche Werte sind ein Signal für das jeweilige Unternehmen, möglichen Ursachen nachzugehen, die spezifischen Praktiken der als überdurchschnittlich ausgewiesenen Vergleichsunternehmen anzuschauen und allfällige Verbesserungsmassnahmen abzuleiten.

Wie zuvor beschrieben wurden für das Benchmarking neben Unternehmen 1 noch fünf weitere Logistikdienstleister, im Folgenden bezeichnet mit Unternehmen 2-6, in das Benchmarking einbezogen. Zwei der betrachteten Unternehmen agieren im Bereich Schienengüterverkehr, zwei Unternehmen stammen aus dem Bereich des Strassengüterverkehrs und je ein Unternehmen aus dem Kombinierten Verkehr bzw. dem Kombinierten Verkehr und Strassengüterverkehr. Jedem Unternehmen wurde inhaltlich der gleiche Fragebogen zugesandt, wie er zuvor auch bei Unternehmen 1 zum Einsatz kam.

Dabei wurden dieselben 31 Messgrößen erfragt, die für die Berechnung der insgesamt 17 Indikatorwerte notwendig sind. In Anhang 6 ist der Fragebogen im Detail dargestellt.

Im Zuge der Bearbeitung des Fragebogens durch die Unternehmen stellten sich verschiedenste Herausforderungen bei der Datenbeschaffung und der Interpretation der gewünschten Informationen, die im Anhang 7 dokumentiert sind. Im Rücklauf stellte sich schliesslich heraus, dass neben Unternehmen 1 nur Unternehmen 3 alle notwendigen Daten zur Verfügung stellen konnte, mit denen die Berechnung aller 17 Indikatoren möglich war. Bei den anderen Unternehmen waren Daten nicht ermittelbar oder wurden generell für das eigene Geschäft als nicht sinnvoll betrachtet. Die nachfolgende Tabelle 39 gibt einen Überblick über die Vollständigkeit der Indikatoren, die aufgrund der gelieferten Daten je Unternehmen berechnet werden konnten.

Messgrösse	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4	Unternehmen 5	Unternehmen 6
Ind1: Generelle Servicezeiten	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ind2: Technisches Erreichbarkeitspotential	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Ind3: Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Ind4: Kundenansprachen durch den Vertrieb	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Ind5: Nutzung des elektronischen Serviceportals	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Ind6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Ind8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Ind9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Ind10: Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen	✓	✗	✓	✓	✓	✗
Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen	✓	✗	✓	✗	✓	✓
Ind15: Durchlaufzeit einer Reklamation	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Ind16: Akquiseerfolg	✓	✗	✓	✓	✓	✗
Ind17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter	✓	✗	✓	✓	✓	✓
Ind19: Aktualität der CRM Datenbasis	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ind20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche	✓	✗	✓	✗	✓	✗

Tabelle 39: Vollständigkeit der Indikatoren-Berechnung für die Benchmarking-Unternehmen

Aufgrund der z.T. lückenhaften Datenlage, wird für die Auswertung des Benchmarking ein abgestufter Betrachtungs- und Analyseansatz verfolgt: Dieser beginnt beim (1) Benchmarking der Gesamt-Indexwerte, gefolgt von einem (2) Benchmarking der Dimensions-Indexwerte und schliesst mit einem (3) Benchmarking der Indikator-Indexwerte ab. Auf diese Weise können alle auswertbaren Resultate systematisch analysiert und dargestellt werden. Dabei wurden auf jeder Stufe jeweils alle verfügbaren Daten der Unternehmen in die Berechnung der Mittelwerte einbezogen.

### (1) Benchmarking Gesamt-Indexwerte

Auf der Stufe des Gesamt-Index lassen sich konsistente Werte nur für Unternehmen 1 und Unternehmen 3 ausweisen, da diese die einzigen Unternehmen sind, die eine umfassende Datenbasis zur Verfügung stellen konnten. Die folgende Tabelle 40 zeigt die Gesamt-Indexwerte für beide Unternehmen auf. Bezogen auf alle vorliegenden Daten weist Unternehmen 1 im Vergleich einen hohen Gesamt-Indexwert in Höhe von 142.01 mit 42.01 über dem normierten Durchschnitt aus, während Unternehmen 3 mit einem Gesamt-Indexwert in Höhe von 95.12 mit 4.88 Punkten unter dem normierten Durchschnitt von 100 rangiert (siehe auch Abbildung 16).

Unternehmen	Gesamt-Index	Rang
Unternehmen 1	142.01	1
Unternehmen 3	95.12	2
Unternehmen 2	(-)	(-)
Unternehmen 4	(-)	(-)
Unternehmen 5	(-)	(-)
Unternehmen 6	(-)	(-)

Tabelle 40: Übersicht Benchmarking Gesamt-Indexwerte

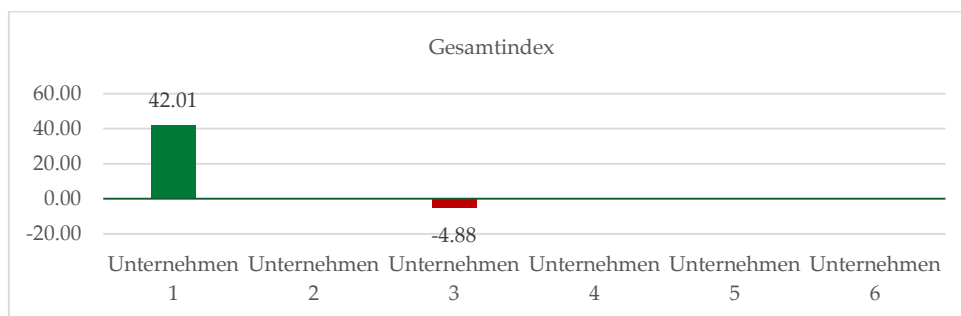


Abbildung 16: Abweichung der Gesamt-Indexwerte vom Normwert 100

Aus Gesamt-Index-Sicht weist das Benchmark somit auf eine vergleichsweise deutlich höhere Kundenorientierung von Unternehmen 1 hin. Dieses Resultat ist rein beschreibender Natur, spezifische Ursachen lassen sich daraus jedoch nicht ableiten, sondern müssen aus einer weiteren Analyse der Dimensions- und Indikator-Indexwerte erfolgen. Für die übrigen Unternehmen liess sich aufgrund fehlender Datengrundlagen kein Gesamt-Index berechnen, weshalb die Aussagekraft der Resultate auf dieser Analysestufe nur sehr begrenzt ist.

## (2) Benchmarking Dimensions-Indexwerte

Auf der Stufe der Dimensions-Indexwerte zeigt sich ein etwas differenzierteres Bild, wie Tabelle 41 und Abbildung 17 aufzeigen. Für die Unternehmen 2 und Unternehmen 6 konnten aufgrund fehlender Daten keine Dimensions-Indexwerte berechnet werden. Für Unternehmen 4 liess sich nur ein Indexwert für die Dimension Lösungsfindung ermitteln. Bei Unternehmen 5 musste auf die Ermittlung eines Indexwertes für die Dimension Verlässlichkeit verzichtet werden.

In der Gesamtschau ist zu erkennen, dass die Unterschiede zwischen den Unternehmen bei den überdurchschnittlichen „Best in Class“ Dimensions-Indexwerten jeweils nicht sehr gross sind. Die Abstände zwischen den überdurchschnittlichen zu den unterdurchschnittlichen Dimensions-Indexwerten sind dagegen jeweils erheblich.

In der detaillierten Betrachtung lässt sich zunächst erkennen, wie sich die Gesamt-Indexwerte von Unternehmen 1 und Unternehmen 3 aus den Dimensions-Indexwerten zusammensetzen. Im direkten Vergleich der beiden Unternehmen auf Dimensionsebene zeigt sich, dass insbesondere die starke Gewichtung der Dimensions-Indexwerte für *Verlässlichkeit* (Unternehmen 1: 194.05 / Unternehmen 3: 73.75) zu einem wesentlichen Teil den Gesamt-Indexwert beeinflusst. Insofern kann es hier gerade aus Sicht von Unternehmen 3 interessant sein, die Dimension Verlässlichkeit genauer auf der Stufe der Indikatoren-Indexwerte zu betrachten (d.h. *Ind7-11*).

Dimensionen (Gewichtung)	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4	Unternehmen 5	Unternehmen 6
Erreichbarkeit (4%)	117.99	(-)	114.78	(-)	66.24	(-)
Information (7%)	117.46	(-)	84.34	(-)	72.45	(-)
Verlässlichkeit (58)	194.05	(-)	73.75	(-)	(-)	(-)
Schnelligkeit (5%)	-71.84	(-)	182.67	(-)	189.17	(-)
Lösungsfindung (14%)	76.69	(-)	87.21	92.13	143.96	(-)
Kundenverständnis (12%)	78.15	(-)	170.91	(-)	26.30	(-)

Tabelle 41: Übersicht Benchmarking Dimensions-Indexwerte

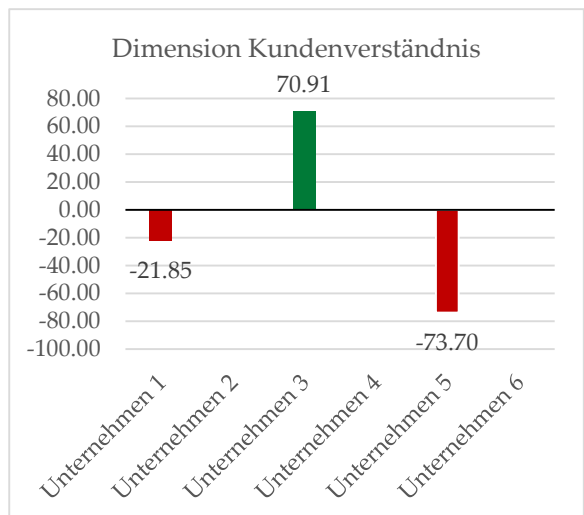
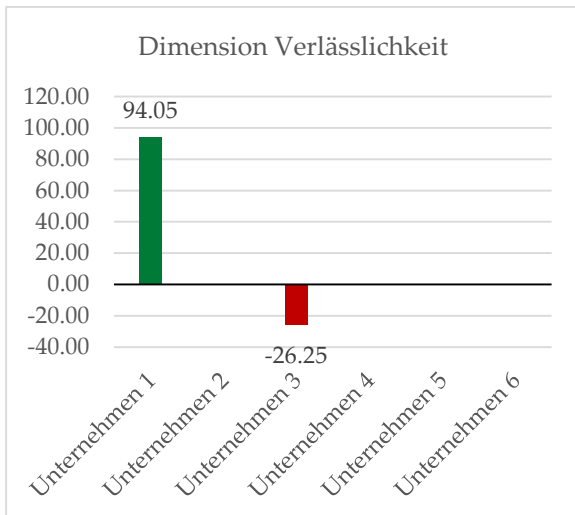
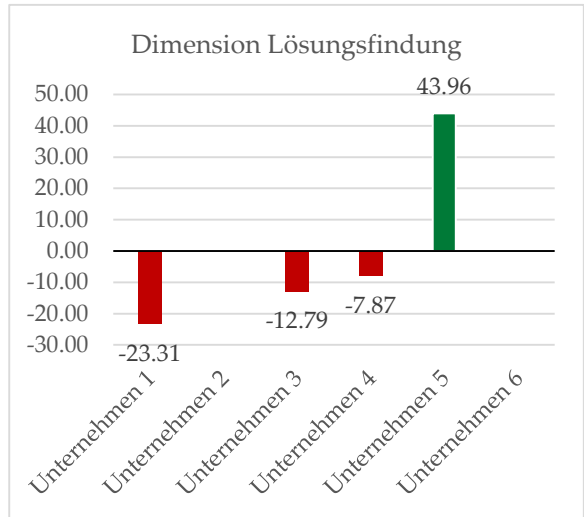
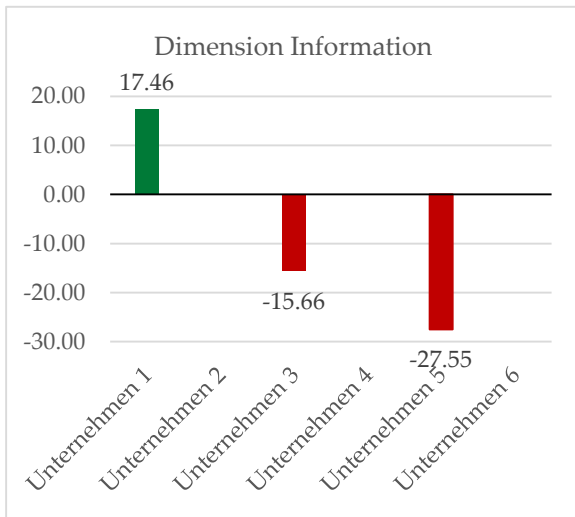
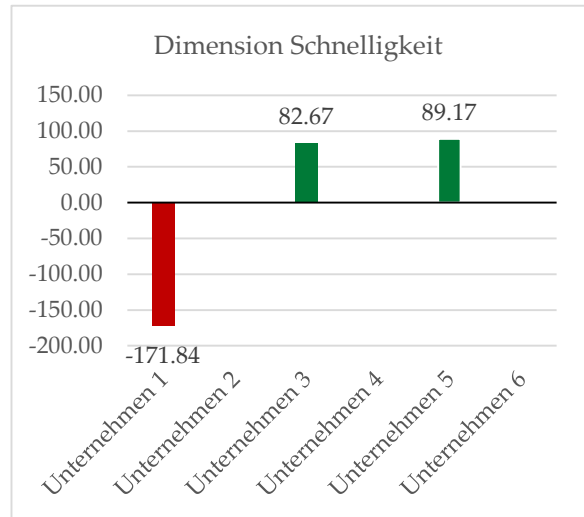
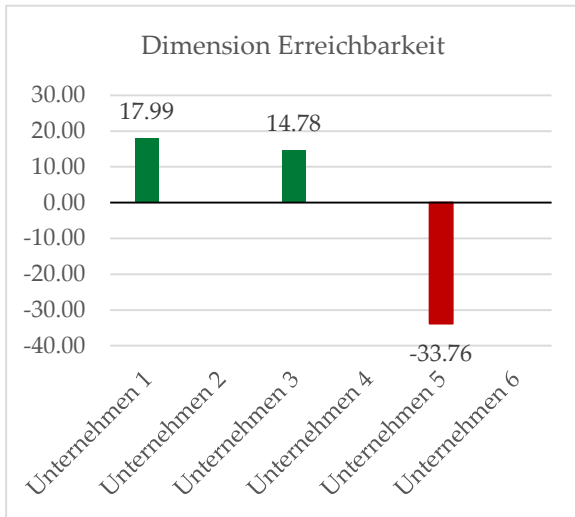


Abbildung 17: Abweichung der Dimensions-Indexwerte vom Normwert 100

Beim direkten Unternehmensvergleich der übrigen Dimensionen zeigt sich anhand der jeweils rot (<100) und grün (>100) markierten Indexwerte (Tabelle 41) resp. der ebenso rot und grün markierten Abweichungen (Abbildung 17), dass ...

- ... es bei der Dimension „Erreichbarkeit“ insbesondere für Unternehmen 5 interessant sein könnte, die bei Unternehmen 1 und Unternehmen 3 angewandten Praktiken ins Auge zu fassen und deren Anwendbarkeit für das eigene Unternehmen zu bewerten.
- ... es bei der Dimension „Information“ für Unternehmen 3 und Unternehmen 5 interessant sein könnte, die bei Unternehmen 1 angewandten Praktiken kennen zu lernen und für das eigene Unternehmen hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit zu beurteilen.
- ... es bei der Dimension „Schnelligkeit“ gerade für Unternehmen 1 interessant sein könnte, mehr über die Praktiken bei Unternehmen 3 und Unternehmen 5 zu erfahren und Möglichkeiten zur Implementierung im eigenen Unternehmen zu prüfen.<sup>9</sup>
- ... es bei der Dimension „Lösungsfindung“ für Unternehmen 1, Unternehmen 3 und Unternehmen 4 interessant sein könnte, mehr über die bei Unternehmen 5 angewandten Praktiken zu erfahren.
- ... es bei der Dimension „Kundenverständnis“ für Unternehmen 1 und Unternehmen 5 aufschlussreich sein könnte, sich an den bei Unternehmen 3 umgesetzten Aktivitäten zu orientieren.

Auf der Dimensionsebene lassen sich mittels des Benchmarking somit die spezifischen Themenfelder näher umreißen, die aus Perspektive der beteiligten Unternehmen jeweils interessant sein könnten, um Hinweise zur Verbesserung der eigenen Kundenorientierung zu erhalten.

### **(3) Benchmarking Indikator-Indexwerte**

Auf der Stufe der Indikator-Indexwerte zeigt sich das differenzierteste Bild des indexbasierten Benchmarking. In Tabelle 42 sind die Indikator-Indexwerte für alle Indikatoren je Unternehmen aufgelistet. Indexwerte <100 zeigen unterdurchschnittliche Werte bzgl. Kundenorientierung an (rot eingefärbt), Werte > 100 zeigen überdurchschnittliche Werte bzgl. Kundenorientierung an (grün eingefärbt). Die zweite Spalte der Tabelle zeigt zudem den Mittelwert aller berichteten Messwerte an, der im Rahmen der Indizierung als 100 normiert wurde. In Klammern ist bei den Indikatoren jeweils angegeben, für wie viele Unternehmen der Indikator berechnet werden konnte oder mit anderen Worten, wie viele Unternehmen Daten zu dem Indikator liefern konnten. Wie zuvor bereits angedeutet liegen nur von Unternehmen 1 und Unternehmen 3 vollständige Daten vor, sodass für beide Unternehmen alle Indikatoren berechnet werden konnten. Bei Unternehmen 5 musste auf die Berechnung eines Indikators (*Ind9*) verzichtet werden. Für Unternehmen 4, Unternehmen 2 und Unternehmen 6 konnten nur jeweils 10, 8 bzw. 4 der insgesamt 17 Indikatoren berechnet werden. Die Messwerte inkl. Indikatorenberechnung sind im Detail in Anhang 8 dargestellt und können dort nachgeschlagen werden. Im Folgenden werden die einzelnen Resultate der im Rahmen des Unternehmens-Benchmarkings gewonnenen Indikator-Indexgrößen einer näheren vergleichenden Analyse unterzogen.

---

<sup>9</sup> Hinweis: Der negative Indexwert von Unternehmen 1 für die Dimension Schnelligkeit resultiert aus der Invertierung des Indexwertes. Dadurch können die Indexwerte auch negative Werte annehmen.

Indikator (in Klammern steht die Anzahl der Unternehmen, für die der jeweilige Indikator berechnet werden konnte)	Mittelwert (=100)	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4	Unternehmen 5	Unternehmen 6
Ind1 Generelle Servicezeiten (6)	46.18%	108.27	126.32	90.23	90.23	99.25	85.71
Ind2 Technisches Erreichbarkeitspotential (5)	99.64%	99.94	100.36	100.36	100.36	98.97	(-)
Ind3 Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte (3)	65.04%	145.74	(-)	153.75	(-)	0.51	(-)
Ind4 Kundenansprachen durch den Vertrieb (Anzahl) (3)	79.62	19.92	(-)	141.93	(-)	138.16	(-)
Ind5 Nutzung des elektronischen Serviceportals (5)	36.63%	219.54	273.01	0	7.46	0	(-)
Ind6 Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen (3)	90.31%	106.23	(-)	110.72	(-)	83.04	(-)
Ind7 Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen (5)	91.37%	92.29	109.45	109.45	101.26	87.56	(-)
Ind8 Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge (4)	98.56%	100.98	101.43	96.26	(-)	101.33	(-)
Ind9 Anteil aller pünktlichen Transportaufträge (4)	74.50%	90.05	54.91	134.23	120.81	(-)	(-)
Ind10 Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen (4)	96.13%	101.30	(-)	101.49	94.28	102.93	(-)
Ind11 Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen (4)	XXX <sup>10</sup>	395.18	(-)	0	(-)	0.05	4.77
Ind15 Durchlaufzeit einer Reklamation (3)	9.23	-71.84	(-)	182.67	(-)	189.17	(-)
Ind16 Akquiseerfolg (4)	43.42%	76.69	(-)	87.21	92.13	143.96	(-)
Ind17 Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung (5)	2.84%	113.29	211.32	102.09	41.99	31.31	(-)
Ind18 Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter (5)	33.25	86.71	(-)	24.06	223.89	60.16	105.18
Ind19 Aktualität der CRM Datenbasis (6)	42.45%	82.54	235.60	44.98	101.63	0	135.26
Ind20 Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche (3)	8.04%	0.48	(-)	298.83	(-)	0.69	(-)

Tabelle 42: Übersicht Benchmarking Indikatoren-Indexwerte

„Ind1 Generelle Servicezeiten“: Der über alle sechs Unternehmen gemessene Durchschnittswert liegt bei 46.18%, d.h. einer durchschnittlichen Servicezeit von ca. 11 Stunden pro 24 Stunden. Dieser Wert wurde im Indikator-Index mit 100 normiert. Unternehmen 1 sowie Unternehmen 2 weisen mit 108.27 bzw. 126.32 Indexwerte über diesem Normwert aus, haben somit längere Servicezeiten als der Durchschnitt der Unternehmen. Die anderen Unternehmen liegen unter dem Durchschnitt. In den realen Messwerten (vgl. Anhang 8) sind diese mit 12 bzw. 14 Stunden (05:30-19:30 Uhr) angegeben, gegenüber 10 Stunden bei Unternehmen 3 und Unternehmen 4, 11 Stunden bei Unternehmen 5 oder 9.5 Stunden bei Unternehmen 6. Die Gegenüberstellung dieser Servicezeiten offenbart klare Unterschiede zwischen den Unternehmen, die es vor dem Hintergrund der unternehmensspezifischen Gegebenheiten zu diskutieren gilt. **Gerade bei denjenigen Unternehmen mit einem unterdurchschnittlichen Indexwert könnte dies ein wichtiger Impuls sein, die bisherigen Servicezeiten im Vergleich zu den anderen Unternehmen im Detail zu überprüfen und ggf. zur Verbesserung der Kundenorientierung zu verlängern.**

„Ind2 Technisches Erreichbarkeitspotential“: Hierzu konnten insgesamt fünf von sechs Unternehmen Auskunft geben. Unternehmen 6 gab an hier keine Daten zur Verfügung zu haben. Das technische Erreichbarkeitspotential bezieht sich auf den relativen Zeitraum, in welchem die informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur (Telefon, Internet, etc.) reibungslos funktioniert hat und kundenseitig uneingeschränkt auf diese zugegriffen werden konnte. Unternehmen 2, Un-

<sup>10</sup> Aus Vertraulichkeitsgründen wird der Mittelwert nicht gezeigt. Der Mittelwert wird durch einen ausserordentlichen Ausreisserwert im Messzeitraum eines Unternehmens stark angehoben.



ternehmen 3 und Unternehmen 4 berichten eine 100%ige technische Erreichbarkeit, d.h. dass es zu keinen Beeinträchtigungen der Erreichbarkeit aus technischen Gründen gekommen ist. Ggf. wurden hier jedoch Idealwerte und keine Messwerte angegeben, was die Vergleichbarkeit einschränken würde. Unternehmen 1 (=99.58) und Unternehmen 5 (=98.61) berichten geringe Abweichungen von dem maximalen Erreichbarkeitspotential. **Aus der Messung und Indizierung resultiert eine sehr hohe Zuverlässigkeit der technischen Systeme (=99.64% = Indexwert 100), die nur minimale Unterschiede zwischen den Unternehmen aufweist. Insofern lassen sich aus den vorliegenden Daten keine spezifischen Verbesserungsempfehlungen ableiten. Allenfalls sei den teilnehmenden Unternehmen empfohlen, zu überprüfen, ob und in welcher Form solche Verfügbarkeitsmessungen systemseitig möglich und nachvollziehbar sind, um eine kontinuierliche Messung auf Monatsbasis zu ermöglichen.**

**„Ind3 Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte“:** Hierzu machten insgesamt drei Unternehmen Angaben, die für eine Berechnung verwertbar waren. Unternehmen 6 konnte nur die Anzahl der beantworteten Kundenanrufe berichten, nicht aber die Anzahl aller Kundenanrufe, weshalb kein Einbezug in die Berechnung möglich war. Der auffallend niedrige Mittelwert in Höhe von 65.04% resultiert aus der Datenangabe von Unternehmen 5, die allem Anschein nach auf einer (fehlerhaften) Schätzung beruhen könnte. So wird hier von 4'000 – 8'000 Kundenanrufen pro Monat berichtet von denen 20 beantwortet wurden, was einer Quote von rund 0.33% (= Indexwert 0.51) entsprechen würde. Durch den stark nach unten beeinflussten Mittelwert werden zugleich auch die Werte von Unternehmen 1 und Unternehmen 3 relativ stark in die Höhe gezogen. Es ist davon auszugehen, dass Antwortraten zwischen 95% und 100% der Realität entsprechen, gleichwohl in der vorliegenden Datensammlung diesbezüglich nur unzureichende Informationen vorliegen. Konkrete Handlungsempfehlungen sind auf dieser Basis nur schwer ableitbar. **Insgesamt ist daher allen beteiligten Unternehmen dringend zu empfehlen, ihr Messkonzept zu überprüfen und zudem die technischen Möglichkeiten zur Messung der notwendigen Kennzahlen zu schaffen.**

**Quintessenz für die Kundenorientierungs-Dimension „Erreichbarkeit“:** Mit Blick auf die Dimension „Erreichbarkeit“ lässt sich zusammenfassend aus der Analyse der Indikatoren *Ind1-3* feststellen, dass für Unternehmen 3, Unternehmen 4, Unternehmen 5 und Unternehmen 6 insbesondere die Servicezeiten überdenkenswert sein könnten. Für Unternehmen 5 kommt hinzu, dass die (anscheinend fehlerhafte) Schätzung der erfolgreichen Kundenkontakte (*Ind3*) zu überprüfen ist. Die Überprüfung/Einrichtung der jeweiligen Messungen resp. Messkonzepte gilt durchweg als Empfehlung für alle Unternehmen.

**„Ind4 Kundenansprache durch den Vertrieb“:** Zur Berechnung dieses Indikators konnten drei Unternehmen konsistente Daten beisteuern. Insgesamt wurde eine mittlere Kontaktanzahl pro Vertriebsmitarbeiter in Höhe von 79.62 (= Indexwert 100) ermittelt. Dabei zeigt sich, dass sowohl Unternehmen 5 als auch Unternehmen 3 mit Indexwerten von 138.16 bzw. 141.93 erheblich höhere Werte in Sachen Kundenansprache ausweisen als Unternehmen 1 mit einem Indexwert in Höhe von lediglich 19.92. Der Blick in die Messwerte offenbart folgende Unterschiede: Während Unternehmen 1 rund 15.86 telefonische und persönliche Kundenkontakte pro Vertriebsmitarbeiter und Monat veranschlagt, weisen Unternehmen 5 und Unternehmen 3 hier höhere 110 bzw. 113 Kundenkontakte aus. Im Wesentlichen sind diese höheren Zahlen in einer grösseren Anzahl telefonischer Kontakte begründet, die bei Unternehmen 1 mit berichteten 0.78 Anrufen pro Vertriebsmitarbeiter und Monat sehr wenig, wenn nicht im Vergleich eher unglaublich erscheinen. **Trotz aller Ungenauigkeiten in der Datenerhebung der einzelnen Unternehmen, lassen sich hier doch anhand der Daten von Unternehmen 3 und Unternehmen 5 erste Richtwerte zu einer kundenorientierten Kundenansprache erkennen, die insbesondere bei Unternehmen 1 kritisch zu diskutieren sind.**

**„Ind5 Nutzung des elektronischen Serviceportals“:** Dieser Indikator wurde auf Grundlage der Daten von fünf Unternehmen berechnet. Unternehmen 6 konnte keine Informationen zur Verfügung stellen. Über alle Unternehmen sind im Mittel ca. 36% (36.63% = Indexwert 100) der Kunden elektronisch über ein Serviceportal mit dem Logistikdienstleister vernetzt. Die Indexwerte von Unternehmen 1 (=219.54) und Unternehmen 2 (=273.01) sind im Vergleich zu den übrigen Unternehmen deutlich höher. In den Messwerten berichtet Unternehmen 1 eine elektronische Kundenanbindung von 80% und Unternehmen 2 von 100%, während Unternehmen 4 3% (= Indexwert 7.46)<sup>11</sup> sowie Unternehmen 5 und Unternehmen 3 jeweils 0% (= Indexwert 0) ausweisen (beide Unternehmen berichten, dass sie keine Serviceplattform einsetzen). Die Datengrundlage reflektiert hier also erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen, was die elektronische Anbindung der Kunden

<sup>11</sup> Unter der Anwendung einer Serviceplattform wird Unternehmen 4 allerdings auch die kundenseitige Nutzung von E-Mail Formularen verstanden. Dadurch wird die Vergleichbarkeit grundsätzlich erschwert. Solche Verständnisunterschiede sollten in Benchmarking-Workshop geklärt werden.

angeht. Hier sei insbesondere den drei unterdurchschnittlich indizierten Unternehmen geraten sich kritisch mit dem Thema elektronische Kundenanbindung über ein Serviceportal auseinanderzusetzen.

**„Ind6 Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen“:** In diesem Indikator wurden Daten von drei Unternehmen berücksichtigt. Als Durchschnittswert zur Normierung des Index wurde eine Quote von 90.31% (= Indexwert 100) ermittelt. Unternehmen 1 (=106.23) und Unternehmen 3 (=110.72) erreichen überdurchschnittliche Indexwerte, Unternehmen 5 mit 83.04 hingegen einen unterdurchschnittlichen Indexwert. In den Messwerten berichten die Unternehmen Quoten in Höhe von 98% (Unternehmen 1), 100% (Unternehmen 3) bzw. 75% (Unternehmen 5). **Dieser augenscheinliche Unterschied, sollte insbesondere von Unternehmen 5 zum Anlass genommen werden, darüber nachzudenken, wie die Information der Kunden bei Verzögerungen verbessert werden kann.**

**Quintessenz für die Kundenorientierungs-Dimension „Information“:** Mit Blick auf die Dimension „Information“ lässt sich zusammenfassend aus der Analyse der Indikatoren *Ind4-6* feststellen, dass die Anzahl der Kundenkontakte pro Vertriebsmitarbeiter und Monat (*Ind4*) insbesondere für Unternehmen 1 ein diskussionswürdiger Ansatzpunkt zur Verbesserung der Kundenorientierung sein könnte. Unternehmen 4, Unternehmen 3 und Unternehmen 5 sei empfohlen, sich über die Vorteile, Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung/Implementierung eines elektronischen Kundenportals Gedanken zu machen (*Ind5*). Unternehmen 5 sei zusätzlich empfohlen, ggf. Massnahmen zur Verbesserung der Kundeninformation bei Verzögerungen (*Ind6*) zu ergreifen.

**„Ind7 Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen“:** Der über die insgesamt fünf Unternehmen ermittelte Durchschnittswert liegt bei einer Antwortquote von 91.37% (= Indexwert 100). Die indizierte Berechnung weist für Unternehmen 2, Unternehmen 3 und Unternehmen 4 überdurchschnittliche und für Unternehmen 1 und Unternehmen 5 unterdurchschnittliche Indexwerte aus. Bei den berichteten Messwerten drückt sich dies in einer Antwortquote von 100% (=109.45) bei Unternehmen 2 und Unternehmen 3 und einer Quote von 93% (=101.26) bei Unternehmen 4 aus. Zu berücksichtigen ist, dass die Messwerte von Unternehmen 2 und Unternehmen 3 auf Schätzungen beruhen und keine objektiven Messungen darstellen. Hinzu kommt, dass, obwohl die Quote von Unternehmen 1 zu den unterdurchschnittlichen gehört (=84.33% / 92.29), hier erheblich mehr Angebotsanfragen eingingen, resp. Angebote erstellt wurden als bei den Vergleichsunternehmen. **Gleichwohl geben die Vergleichszahlen einen ersten Aufschluss über den Anteil beantworteter Angebotsanfragen, die als Grundlage für die Festlegung geeigneter Zielwerte in den Unternehmen dienen können. Gerade die Unternehmen mit unterdurchschnittlichen Indexgrössen – Unternehmen 1 und Unternehmen 5 – sollten hierauf ein Augenmerk legen.**

**„Ind8 Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge“:** Zu diesem Index konnten vier Unternehmen Daten liefern. Über diese Unternehmen wurde ein Mittelwert von 98.56% (= Indexwert 100) für den Anteil der unbeschädigten Transportaufträge gemessen. Bis auf Unternehmen 3 (=95% / 96.26) liegen alle Vergleichsunternehmen über dem Durchschnitt. Allerdings ist hier festzustellen, dass Unternehmen 3 im Vergleich zu den anderen Unternehmen nur sehr wenige Transportaufträge berichtet hat. **Insgesamt scheint die nähere Betrachtung von Ind8 insbesondere im Vergleich und Austausch mit den anderen Benchmarking-Unternehmen ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Kundenorientierung zu sein.**

**„Ind9 Anteil aller pünktlichen Transportaufträge“:** Zur Pünktlichkeit wurde über vier Unternehmen ein Mittelwert von 74.5% (= Indexwert 100) gemessen. Mit Indexwerten von 90.05 (Messwert 67%) bzw. 54.91 (Messwert 41%) weisen Unternehmen 1 und Unternehmen 2 unterdurchschnittliche Werte auf. Unternehmen 4 und Unternehmen 3 weisen mit Indexwerten von 120.81 (Messwert 90%) bzw. 134.23 (Messwert 100%) überdurchschnittliche Werte aus. Bei der Bemessung der Werte wurden z.T. unterschiedliche Ansätze zur Beurteilung der Pünktlichkeit angesetzt, weshalb die Vergleichbarkeit nur eingeschränkt gegeben ist. **Gleichwohl scheint auf Basis dieser ersten Messungen insbesondere bei Unternehmen 1 und Unternehmen 2 ein wichtiger Ansatzpunkt zur Steigerung der Kundenorientierung in der Verbesserung der Pünktlichkeit zu liegen.**

**„Ind10 Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen“:** Der über insgesamt vier Unternehmen gemessene Durchschnitt des Anteils richtig ausgestellter Rechnungen beträgt 96.13% (= Indexwert 100). Ausschliesslich Unternehmen 4 weist mit einem Indexwert in Höhe von 94.28 (Messwert 91%) einen unterdurchschnittlichen Wert aus. **Unternehmen 4 sollte diese Resultate zum Anlass nehmen, Ursachenforschung zu den Gründen dieses vergleichsweise niedrigen Wertes zu betreiben.**

**„Ind11 Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen“:** Bei den Kulanzzahlungen wurde über insgesamt vier Unternehmen ein durchschnittlicher Wert (= Indexwert 100) ermittelt. Unternehmen 1 sticht hier mit einem Indexwert von 395.18 besonders heraus, wohingegen Unternehmen 3, Unternehmen 5 und Unternehmen 6 ungleich geringere Werte angeben. Z.T. sind die Angaben der Unternehmen fragwürdig, wobei sich insbesondere die Frage stellt, ob die Werte systematisch gemessen oder geschätzt wurden. Insgesamt ist eine Vergleichbarkeit auf Basis der vorliegenden Werte nur schwer herstellbar. Um die Kulanzzahlungen einordnen zu können müssen diese immer vor dem Hintergrund der erbrachten operativen Leistungen (siehe hierzu auch nochmals die Ausführungen zu Ind11 in Kapitel 5.1), hier also in Relation zu den Indikatoren Ind8 und Ind9, beurteilt werden. Im Sinne einer nachvollziehbaren Kundenorientierung sollten generell die Kulanzzahlungen immer nur dann steigen, wenn auch die operative Leistungsqualität rückläufig ist. Aufgrund der unklaren Datenlage sind hier jedoch keine validen Empfehlungen möglich.<sup>12</sup>

**Quintessenz für die Kundenorientierungs-Dimension „Verlässlichkeit“:** Mit Blick auf die Dimension „Verlässlichkeit“ lassen sich zusammenfassend aus der Analyse der Indikatoren Ind7-11 für die Unternehmen folgende Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kundenorientierung feststellen: Unternehmen 1 und Unternehmen 5 könnten Verbesserungspotentiale bei der Beantwortung von Kundenanfragen (Ind7) andenken, Unternehmen 3 bei Beschädigungen bei Transportaufträgen (Ind8), Unternehmen 1 und Unternehmen 2 bei der Pünktlichkeit von Transportaufträgen (Ind9), Unternehmen 4 bei der Rechnungsqualität (Ind10) und Unternehmen 1 bei den Kulanzzahlungen (Ind11).

**„Ind15 Durchlaufzeit einer Reklamation“:** Für diesen Indikator wurde über insgesamt drei Unternehmen ein Durchschnittswert von 9.23 Stunden (= Indexwert 100) ermittelt. Unternehmen 1 gibt mit 25.1 Stunden (Indexwert -71.84) einen erheblich längeren Wert für die Reklamationsbearbeitung an als die beiden Vergleichsunternehmen 3 und 5, die Werte in Höhe von 1.6 Stunden (Indexwert 182.67) bzw. 1 Stunde (Indexwert 189,17) berichten. Diese „Messwerte“ beruhen aber weniger auf konkreten systembasierten Durchlaufzeitmessungen, sondern auf persönlichen Einschätzungen der Unternehmen. Insofern sind die Angaben für einen harten Vergleich nicht aussagekräftig genug. Jedoch geben diese Informationen erste Anhaltspunkte zu möglichen Durchlaufzeiten für Reklamationen. **Unternehmen 1 sollte sich vor dem Hintergrund der Ergebnisse überlegen, ob eine Verkürzung der Bearbeitungszeiten für Reklamationen sinnvoll sein könnte.**

**Quintessenz für die Kundenorientierungs-Dimension „Schnelligkeit“:** Da angesichts der im Rahmen der Pilotanwendung bei Unternehmen 1 vorgenommenen Anpassungen im Benchmarking nur Ind15 gemessen wurde, sind die o.g. Aussagen zu Ind15 auch für die Dimensionsbetrachtung zutreffend.

**„Ind16 Akquiseerfolg“:** Der Mittelwert über vier berichtende Unternehmen wurde mit 43.42% (= Indexwert 100) gemessen. Mit einem Messwert von 63% (= Indexwert 143.96) sticht hier Unternehmen 5 als höchst bewertetes Unternehmen in der Vergleichsgruppe heraus. Unternehmen 1 (=76.69), Unternehmen 3 (=87.21) und Unternehmen 4 (=92.13) liegen unter dem Durchschnitt. **Unternehmen 1, Unternehmen 3 und Unternehmen 4 sind daher gut beraten, die Ursachen für die bisherigen, vergleichsweise geringeren Akquisequoten zu analysieren und ggf. Massnahmen zur Steigerung des Akquiseerfolgs zu entwickeln.**

**Quintessenz für die Kundenorientierungs-Dimension „Lösungsfindung“:** Da im Konzept die Dimension „Lösungsfindung“ ausschliesslich durch Ind16 abgebildet wird, sind die o.g. Aussagen zu Ind16 auch für die Dimensionsbetrachtung zutreffend.

**„Ind17 Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung“:** Der Mittelwert, der über fünf Unternehmen gemessen werden konnte, beträgt 2.84% (= Indexwert 100). Die Indexwerte von Unternehmen 2, Unternehmen 1 und Unternehmen 3 liegen mit 211.32, 113.29 bzw. 102.09 über diesem Durchschnitt, Unternehmen 4 (=41.99) und Unternehmen 5 (=31.31) darunter. Generell zeigt sich, dass der Anteil der Kunden, die aktiv bei der Serviceentwicklung einbezogen werden eine eher niedrige Grösse im einstelligen Prozentbereich ist. Die Unternehmen unterscheiden sich hier in Grössenordnungen zwischen 1% (Unternehmen 5/Unternehmen 4) und 6% (Unternehmen 2). **Vor dem Hintergrund der Resultate sollten die Unternehmen 4 und 5 prüfen, ob sich in Zukunft eine stärkere Involvierung der Kunden mit Blick auf eine Verbesserung der Kundenorientierung lohnen könnte.**

<sup>12</sup> Das Unternehmen selbst berichtet von einem ausserordentlichen Ausreiserwert im betrachteten Messzeitraum, der aufgrund einer Ausnahmesituation entstanden und somit nicht repräsentativ ist.

**„Ind18 Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter“:** Für diesen Indikator wurde ein Mittelwert von 33.25h (=Indexwert 100) aus Daten von fünf Unternehmen ermittelt. Die Anzahl der Trainingsstunden pro Vertriebsmitarbeiter pro Jahr liegen zwischen 8h (Unternehmen 3, Indexwert = 24.06) und 74.44h (Unternehmen 4, Indexwert = 223.89). Die normalisierten Indexwerte wie auch die konkreten Messwerte zeigen die grosse Spannweite auf, mit der die Vergleichsunternehmen das Thema Training der Vertriebsmitarbeiter angehen. **Gerade die Unternehmen mit unterdurchschnittlichen Werten – hier Unternehmen 1, Unternehmen 3 und Unternehmen 5 – sollten ihre Trainingsbedarfe überprüfen und ggf. anpassen.**

**„Ind19 Aktualität der CRM Datenbasis“:** Für diesen Indikator berichteten alle Unternehmen spezifische Werte. Als Mittelwert wurde hier eine Quote von 42.45% (=Indexwert 100) errechnet. Bei der Datenqualität und Datenpflege im CRM gab es bei den Unternehmen jedoch grosse Unterschiede, angefangen bei einer nicht existierenden CRM-Basis bei Unternehmen 5 (Messwert und Indexwert 0) bis hin zur 100%-Vollständigkeit bei Unternehmen 2 (Indexwert 235.60). Zur Beurteilung der Vollständigkeit der CRM-Basis galten die folgenden Kriterien: vollständige Kontaktdaten, inkl. E-Mail Adresse, Telefonnr., etc. sowie eine nachvollziehbare Kundenhistorie. **Unternehmen 5, Unternehmen 3 und Unternehmen 1 weisen laut Index unterdurchschnittliche Werte auf, weshalb gerade diese Unternehmen sich dieses Themas annehmen sollten.**

**„Ind20 Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche“:** Drei der sechs Unternehmen berichteten hier Werte mit einem Durchschnitt von 8.04% (= Indexwert 100) der Kunden, mit denen Kundenfeedbackgespräche geführt werden. Unternehmen 3 führt mit 298.83 den Index an, indem 24% der Kunden nach ihrem Feedback nach der Auftragsabwicklung befragt werden. Unternehmen 1 und Unternehmen 5 liegen mit Indexwerten von 0.48 und 0.69 weit darunter. Dieser Unterschied kann in unterschiedlichen Geschäftsmodellen begründet sein. **Gleichwohl sollten Unternehmen 1 und Unternehmen 5 überprüfen, inwieweit es Sinn machen könnte, die Servicequalität stärker in Form von kurzen Kundenfeedbacks zu überprüfen.**

**Quintessenz für die Kundenorientierungs-Dimension „Kundenverständnis“:** Mit Blick auf die Dimension „Kundenverständnis“ lassen sich zusammenfassend aus der Analyse der Indikatoren Ind17-20 für die beteiligten Unternehmen folgende Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kundenorientierung feststellen: Unternehmen 5 und Unternehmen 4 könnten Verbesserungspotentiale beim Einbezug von Kunden bei der Serviceentwicklung (Ind17) andenken, Unternehmen 3, Unternehmen 1 und Unternehmen 5 bei ihren Trainingsbedarfen des Vertriebspersonals (Ind18), Unternehmen 5, Unternehmen 3 und Unternehmen 1 bei der Aktualität und Vollständigkeit ihrer CRM-Systeme (Ind19) sowie Unternehmen 1 und Unternehmen 5 bei Kundenfeedbackgesprächen (Ind20).

#### *Abschliessende Bemerkungen zum indexgestützten Benchmarking*

Die exemplarische Durchführung des indexgestützten Benchmarking hat gezeigt, dass der Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche grundsätzlich auch als strukturierende Grundlage für ein unternehmensübergreifendes Benchmarking in der Praxis geeignet ist.

Wie bereits bei der Pilotanwendung bei Unternehmen 1 hat sich im Zuge des Benchmarkings gezeigt, dass fehlende Daten oder differierende Interpretationen bei den zu erhebenden Daten einen Unternehmensvergleich erschweren. Gleichwohl konnte durch den abgestuften Auswertungsansatz gezeigt werden, dass auch mit reduzierter Datenverfügbarkeit Aussagen zu möglichen Ansatzpunkten zur Verbesserung der Kundenorientierung getroffen werden können.

Diese aus dem Benchmarking generierten Aussagen können aber grundsätzlich nur deskriptiver und nicht erklärender Natur sein. Das hier vorgestellte und empirisch getestete Benchmarking-Konzept auf Basis des Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche ermöglicht es, die von den Unternehmen gelieferten Daten auf strukturierte und systematische Weise zusammenzuführen und grundsätzlich wertfrei gegenüberzustellen. Interpretationen, die aus den Gegenüberstellungen resultieren, müssen von den jeweiligen Anwendern dann im Rahmen von Benchmarking-Workshops selbst unternommen werden. Auf diese Weise können in einem engen Austausch zwischen den Benchmarking-Unternehmen Ursachen ermittelt und individuelle Lösungsansätze zur Verbesserung der Kundenorientierung entwickelt werden.

## 6. Schlussbetrachtung

Mit der vorliegenden Studie wurde ein theoretisch konzeptionell tragfähiger, mit empirisch ermittelten Gewichtungen ausgestatteter und in der Praxis anwendbarer Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche vorgelegt. Im Zuge der Indexentwicklung wurden die Begriffe „Kundenorientierung“ und „Kundenzufriedenheit“ für den Kontext der Logistik definiert und ausdifferenziert. Es wurde ein hierarchisch aufgebautes Indexsystem entwickelt, das mit Hilfe von gewichteten Dimensionen der Kundenorientierung und darauf bezogenen Indikatoren zur systematischen Beschreibung und Messung der Kundenorientierung eingesetzt werden kann. Dabei wurde zwischen jährlich und unterjährig zu messenden Indikatoren unterschieden. Ferner wurde ein Befragungskonzept entwickelt, um die erforderlichen Messwerte zu ermitteln. Bei der Ermittlung der Gewichtungen wurden verschiedene Zielgruppen unterschieden, um allfällige Unterschiede zwischen Teilmärkten zu ermitteln. Solche Unterschiede konnten jedoch im Zuge der Befragung nicht festgestellt werden, weshalb auf eine Differenzierung in Teilmärkte verzichtet wurde. Insgesamt wurden alle Indikatoren durch eine stringente inhaltliche Logik miteinander verknüpft und über die Dimensionen der Kundenorientierung in einen sinnvollen Zusammenhang zueinander gesetzt. Methodische Grundlagen hierfür waren ein Scoring Modell und die Standardisierung bzw. Normierung der Wertgrößen.

In der exemplarischen Indexberechnung für den praktischen Anwendungskontext von Unternehmen 1 und im Rahmen eines Benchmarkings unter insgesamt sechs Unternehmen der Logistikdienstleistungsbranche, konnte die grundsätzliche Anwendbarkeit des Index bestätigt werden. Es zeigt sich, dass in der praktischen Anwendung unternehmensspezifische Anpassungen notwendig sind, die aber die grundsätzliche Funktionalität nicht beeinträchtigen. Auf Basis der exemplarischen Anwendung bei Unternehmen 1 und als Benchmarking-Tool konnten systematisch Handlungsempfehlungen zur Steigerung einer kundenseitig positiv wahrgenommenen Kundenorientierung, sowohl für Unternehmen 1 als auch für die am Benchmarking beteiligten Unternehmen abgeleitet werden. Die Entwicklung des Index beruht methodisch und inhaltlich auf spezifischen Annahmen, die die Anwendung und Aussagekraft des Index begrenzen.

Ein etablierter Faktor der Kundenzufriedenheit ist das Preis-Leistungs-Verhältnis, das vom vorliegenden Index explizit nicht erfasst wird, da das Preisthema grundsätzlich ein sensibles ist und daher aus Sicht der einbezogenen Experten separat zu betrachten ist. Wie sich gezeigt hat, ist die Datenverfügbarkeit in der Praxis oft nicht gegeben, was die Nützlichkeit des Index stark beeinflussen kann. Trotzdem wäre es für viele Unternehmen sicherlich eine Überlegung wert, die notwendigen Daten routinemässig zu erheben und zur Verfügung zu stellen. Externe Einflüsse, wie die aktuelle Marktentwicklung, die Wettbewerbssituation sowie die generelle Konjunkturlage, werden ausser Acht gelassen. Solche Einflüsse können die Kundenerwartungen beeinflussen, indem sich die Gewichtung der Dimensionen oder einzelner Indikatoren verschieben könnte. Da jedoch die Gewichtungen der einzelnen Dimensionen durch Expertenbefragungen ermittelt wurden und somit auf dem Stand von Juni 2015 statisch sind, müssten in regelmässigen Zyklen die Gewichtungen überprüft und angepasst werden. Dies führt zu Sprüngen bei den Indexwerten, die es im zeitlichen Ablauf zu berücksichtigen gilt.

Der Index ist zum einen zur Messung des Status Quo und zum anderen auch im Sinne eines Zielsystems anwendbar. Die Bezugsgrößen können aus historischen Daten gewonnen werden oder als wünschenswerte Zielgrößen definiert werden. Hier ist es wichtig, deutlich zu machen, für welchen Zweck der Index eingesetzt wird. Es besteht die Gefahr der Fehlinterpretation von Indikatoren und Messwerten sowie der voreiligen Ableitung möglicherweise falscher Handlungsempfehlungen und Massnahmen. Der Index beschreibt nur Symptome und kann im Sinne eines Diagnostiksystems lediglich auf Problemfelder hinweisen. Er gibt keinerlei Aufschluss über die Problemursachen. Diese müssen im Zuge eines Exkurses im Expertenkreis ergründet und diskutiert werden, um letztlich die richtigen Massnahmen einzuleiten, die auch Konsens in der Organisation finden.

Angesichts der hochdynamischen Entwicklungen in den verladenden Industrien entwickelt sich auch die Logistikdienstleistungsbranche kontinuierlich weiter. Logistikdienstleistungen werden dabei immer anspruchsvoller und komplexer, weil sich die Kundenanforderungen immer weiter steigern. Entsprechend sind Logistikdienstleistungen durch eine Vielzahl von Merkmalen gekennzeichnet, die einen bedeutenden Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben können. Die Herausforderung liegt darin, diese Merkmale immer wieder neu zu erkennen, nach der Wichtigkeit und dem Erfüllungsgrad aus Kundensicht zu beurteilen und der Anbietersicht gegenüberzustellen. Insofern bedarf es einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Anpassung des hier vorgestellten Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche. Die erforderlichen Methoden und Vorgehensweisen wurden in dieser Studie vorgestellt und stehen für die Weiterentwicklung des Index sowohl der Wissenschaft als auch der Praxis zur Verfügung.

## Literaturverzeichnis

### (1) Zitierte Quellen

- Bortz, J. / Döring, N. (2003): Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. Auflage. Heidelberg 2003.
- Besozzi, C. / Zehnpfennig, H. (1976): Methodologische Probleme der Index-Bildung. In: Koolwijk, J. van et al. (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 5: Testen und Messen. München 1976, S. 9 - 55.
- Bruhn, M. (2004a): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden 2004.
- Bruhn, M. (2004b): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Wiesbaden 2004, S.10.
- Bruhn, M. / Georgi, D. (1999): Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements: Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele. München 1999.
- DIN EN 13816:2002-07: Transport – Logistik und Dienstleistungen – Öffentlicher Personenverkehr; Definition von Leistungszielen und Messung der Servicequalität. Deutsches Institut für Normung e. V.
- Greve, G. / Benning-Rohnke, E. (2010): Kundenorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden 2010.
- Hartmann, P. (2002): Indikator. In: Endruweit, G. et al. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: 2002, S. 223-224.
- Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Die Betriebswirtschaft Band 59. Stuttgart 1999, S. 174-195.
- Lippe, P. M. (2004): Hat die 'ökonomische Theorie der Indexzahlen' einen Nutzen für die Praxis der Preisstatistik? In: Elsner, E. / Voy, K. (Stat. Landesamt Berlin): Tagungsband der achten Konferenz "Messen der Teuerung". Berlin 2004, S. 7.
- Mattes, M. / Nohr, H. (2007): Kundenorientierung: Voraussetzungen, Dimensionen und Messung (Information Systems & Services). Berlin 2007.
- Merten, K. (1995): Inhaltsanalyse: Einführung in Theorie, Methode und Praxis. Wiesbaden 1995.
- Meyer, W. (2004): Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung. 2. Auflage. Saarbrücken 2004.
- Muchiri, P. N. / Pintelon, L. / Martin, H. / De Meyer, A.-M. (2010): Empirical analysis of maintenance performance measurement in Belgian industries. In: International Journal of Production Research, 48(2010)20, S. 5905-5924.
- Nagarajan, N. / Vanheukelen, M. (1997): Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide. Ex-Post and Intermediate Evaluation, European Commission XIX/02 – Budgetary Overview and evaluation. Luxemburg 1997.
- Niemann, B. (2013): Analyse und Messung des Zusammenhangs von Vertrauen und Performance in F & E-Kooperationen. Wiesbaden 2013.
- Oliver, R. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York 1997.
- Parasuraman, A. / Zeithaml, V.A. / Berry, L.L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In: The Journal of Marketing, 49(1985)4, S. 41-50.
- Phiri, M.A. / Mcwabe, T. (2013). Customers' Expectations and Perceptions of Service Quality: The Case of Pick n Pay Supermarket Stores in Pietermaritzburg Area, South Africa. In: International Journal of Research in Social Sciences, 3(2013)1, S. 96-104.

- Rößler, I. / Ungerer, A. (2012): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Berlin / Heidelberg 2012.
- Saaty T.L. / Vargas L.G. (2013): Decision Making with the Analytic Network Process – Economic, Political, Social and Technological application with Benefits, Opportunities, Costs and Risks. New York 2013.
- Saaty, T. L. (1980): Analytic Hierarchy Process. New York 1980.
- Saaty, T.L. (1988): What is the Analytic Hierarchy Process. In: NATO ASI Series, 48(1988), S. 109-121.
- Saaty, T.L. (1990): The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management. In: The International Journal of Conflict Management, 1(1990)1, pp. 47-68.
- Saaty, T.L. (2004): The Analytic Hierarchy Process in Medical Diagnosis. In: The Encyclopaedia of Biostatistics. Hoboken 2004.
- Schauseil, C.G. (2012): Strategische Geschäftsfelderweiterung deutscher Zeitschriftenverlage. Eine empirische Untersuchung mithilfe der Anwendung von Scoring-Modellen. Weimar 2012.
- Schnell, R. / Hill, P.B. / Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Auflage. München / Wien 2008.
- Schulze, P.M. (2007): Beschreibende Statistik. 6. Auflage. München / Wien 2007.
- Skjott-Larsen, T. / Schary, P.B. / Mikkola, J.H. / Kotzab, H. (2007): Managing the Global Supply Chain. 3. Auflage. Gylling 2007.
- Staminski, W.L. (1998): Mythos Kundenorientierung: Was Kunden wirklich wollen. Frankfurt a. M. 1998.
- Walsh, G. / Deseniss, A. / Kilian, T. (2009): Marketing – Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies. Berlin / Heidelberg 2009.
- (2) Verwendete, aber nicht zitierte Quellen*
- Bertram, D. (2008): Likert Scales, CPSC 681.
- Breitner, C. / Herzog, U. (1996): Abhängigkeit von der IT-Abteilung aufgehoben. In: Computerwoche Extra vom 16.2.1996, S. 16-18, 46.
- Bronner, R. / Appel, W. / Wiemann, V. (1999) : Empirische Personal- und Organisationsforschung. Grundlagen, Methoden, Übungen. München / Wien 1999.
- Brosius, H.B. / Koschel, F. / Haas, A. (2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. 6. erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden 2012.
- Bruhn, M. (2003): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). München 2003.
- Bühner, M. (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. München 2011.
- Eichen, F. (2010): Messung und Steuerung der Markenbeziehungsqualität. Eine branchenübergreifende Studie im Konsumgütermarkt. Wiesbaden 2010.
- Gehring, U. / Weins, C. (2004): Grundkurs Statistik für Politologen. Wiesbaden 2004.

- Hansen, H.R. (1996): Wirtschaftsinformatik 1. Stuttgart 1996.
- Homburg, C. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten. Wiesbaden 2000.
- Mayer, H.O. (2006): Interview und schriftliche Befragung. München 2006.
- Hüttner, M. (1989): Grundzüge der Marktforschung. München 1989.
- Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action. Boston 1996.
- Kaplan, R. / Norton, D. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.
- Kaschek, B. (2014): Vertrieb für Logistikdienstleister. Wiesbaden 2014.
- Kimball, R. (1996): The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling. 3. Auflage. Indianapolis 1996.
- Küpper, H.-U. (1997): Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente. Stuttgart 1997.
- Pastowski, S. (2003): Messung der Dienstqualität in komplexen Marktstrukturen. Wiesbaden 2003.
- Stock, R. (2004): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell. In: Homburg, C. (Hrsg.): Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung. Arbeiten aus dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim. Wiesbaden 2004. S. 203-226.
- Wolf, M. (1999): Kundenorientierung von Transportdienstleistern. Konzeption und Anwendung eines Messinstruments. Wiesbaden 1999.



# Anhang 1: Allgemeines Inventar möglicher Kriterien und Indikatoren zur Messung von Kundenorientierung (Arbeitstabelle Expertenworkshop)

Teil 1: Akquisephase

Arbeitstabelle - Workshop zur Identifikation und Beurteilung von Indikatoren zur Kundenorientierung							
LDL = Logistikdienstleister							
Prozessschritt	Beschreibung		Beurteilung				
	Kriterium	Indikatorgröße (Beispiele nur zur Diskussion!)	Beeinflussbarkeit	Nutzen	Messbarkeit	Datenquelle	Erfassungsaufwand
<b>1. Akquisephase</b>							
<b>1.1. Kundenkontakt</b>							
LDL spricht Kunden aktiv an	Kundenkontakte, die von dem LDL aktiv angegangen werden	1 Anzahl der aktiv angegangenen Kundenkontakte	Hoch	Hoch	Quantitativ	Intern	Mittel
		2 Anzahl/ Form der proaktiven Kundeninformationen					
LDL wird von Kunden kontaktiert	Kundenkontakte, die der LDL von sich aus kontaktiert hat	3 Anzahl der Kundenkontakte, die den LDL kontaktiert haben					
		Transparenz der Ansprechpartner beim LDL	4 Reaktionszeit des LDLs (z.B. bei Emailanfrage oder Nicht-Erreichbarkeit)				
			5 % der Kundenkontakte, die direkt den richtigen Ansprechpartner gefunden haben (Transparenz)				
		Sicherstellung der Erreichbarkeit der relevanten Ansprechpartner beim LDL	6 Ausweichkanäle: Vorliegen einer Vertretungsregelung / gezielte Weiterleitung and kompetente Person - Häufigkeit der Weitervermittlung				
7 Abwesenheitsnachrichten/Mailbox mit entsprechenden Hinweisen							
8 Anzahl der möglichen Kommunikationskanäle							
Generelle Kriterien technischer und persönlicher Art	Funktionsfähigkeit der angebotenen Kommunikationskanäle	9 Funktionalität der angebotenen Kommunikationskanäle					
		10 Technische Verfügbarkeit der angebotenen Kommunikationskanäle					
		11 Freundlichkeit					
	Charakteristiken der Ansprechpartner beim LDL	12 Engagement					
		13 Kompetenz / Innovativität					
<b>1.2. Angebotserstellung</b>							
Standardleistungen	Verständnis für die Kundenwünsche	14 Häufigkeit der Angebotsanpassungen					
		15 Dauer von Anfrage bis Angebotsabgabe					
Individuelleleistungen	Verständnis und Erfassung der Kundenwünsche	16 Intensität des Austausches zwischen LDL und Kunden					
		Vollständigkeit des Angebotes im Hinblick auf Kunden wünsche	17 Häufigkeit der Angebotsanpassungen				
			18 Dauer von der finalen Klärung der Kundenwünsche bis Angebotsabgabe				
Generelle Kriterien technischer und persönlicher Art	Zuverlässigkeit bzgl. Zeitzusagen zur Angebotserstellung	19 Pünktlichkeit im Hinblick auf zugesagten Termin					
		20 Verständlichkeit und Aussagekraft des Angebotes	Häufigkeit der Kundennachfragen (Verständnisfragen)				
<b>1.3. Verhandlung</b>							
Standardleistungen	Preisspielräume	21 % der Angebote, in denen Preisvorgaben umgangen wurden					
		22 % der Angebote, in denen abweichend vom Standard Zusatzleistungen angeboten wurden					
Individuelleleistungen	Leistungsanpassungen	23 % der Preisabschläge vom ursprünglichen Angebot					
		24 Individualisierte Service-Vielfalt des Angebots					
Generelle Kriterien technischer und persönlicher Art	Beständigkeit des Angebots	25 Anzahl der verhandlungsbedingten Änderungen und Anpassungen					
		Charakteristiken der Ansprechpartner beim LDL	26 Argumentationsstärke / Überzeugungskraft				
			27 Kompetenz				

Die eingetragenen Daten (in rot) sind Beispieldaten und dienen der Verständlichkeit der Darstellung.

Teil 2: Prozessphase

2. Prozessphase			Beeinflussbarkeit	Nutzen	Messbarkeit	Datenquelle	Erfassungsaufwand
<b>2.1 Planung &amp; Disposition</b>							
Anbindung / Einbeziehung des Kunden	Technische Anbindung des Kunden	28	% der Kunden die elektronisch angebunden sind				
	Pro-Aktive Klärung mit dem Kunden bei Unklarheiten	29	Anzahl der direkten Kundenklärungen				
	Transparenz und Sicherstellung der Erreichbarkeit der zuständigen LDL Personen durch Kunden	30	Anzahl Kundenreklamationen aufgrund fehlender Erreichbarkeit/unklarer Zuständigkeiten in dringenden Fällen				
	Pro-Aktive Information des Kunden bei Planungsänderungen	31	Anzahl der Änderungsinformationen				
	Dispositionsflexibilität bei kurzfristigen Zeit-, Ort, und/oder Mengenänderungen durch den Kunden	32	Anzahl der kundenbedingt kurzfristigen Anpassungen				
<b>2.2 Leistungserstellung</b>							
Servicequalität der Leistungserstellung	Servicezuverlässigkeit	33	% der zugesagten Termine eingehalten				
	Servicebeschaffenheit	34	% der Ware schadenfrei ausgeliefert				
	Service-Lieferzeit	35	Durchschnittliche Laufzeit der Sendung				
	Serviceflexibilität	36	% der kurzfristigen Änderungen and Gesamtsendungen				
Anbindung / Einbeziehung des Kunden	Angebot Track & Trace (Passiv)	37	Anzahl der kundenseitigen Abfragen				
	Pro-Aktive Kundeninfo bei Abweichungen in der Leistungserstellung	38	Anzahl der Pro-Aktiven Kundeninformationen				
<b>2.3. Fakturierung</b>							
Rechnungstellung	Klarheit/Verständlichkeit der Rechnung	39	Anzahl der Verständnisbedingten Rückfragen				
	Übereinstimmung der Rechnung mit dem Angebot	40	Anzahl der Abweichungsbedingten Rückfragen				

Teil 3: After-Sales-Phase

3. After-Sales-Phase			Beeinflussbarkeit	Nutzen	Messbarkeit	Datenquelle	Erfassungsaufwand
<b>3.1. Reklamation</b>							
Reklamationszugang und -dauer	Reklamationskanäle	41 Anzahl der Möglichkeiten, eine Reklamation zu kommunizieren					
	Sicherstellung der Erreichbarkeit der relevanten Ansprechpartner beim LDL	42 Ausweichkanäle: Vorliegen einer Vertretungsregelung / gezielte Weiterleitung and kompetente Person - Häufigkeit der Weitervermittlung					
		43 Abwesenheitsnachrichten/Mailbox mit entsprechenden Hinweisen					
	Geschwindigkeit der Reklamationsbearbeitung	44 Zeitraum vom Erstkontakt des Kunden bis zur Kommunikation des Lösungsvorschlages					
Generelle Kriterien technischer und persönlicher Art	Zuverlässigkeit bzgl. Zeitzusagen zur Lösungsfindung	45 Pünktlichkeit im Hinblick auf zugesagten Termin					
	Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz der vorgeschlagenen Lösung	46 Häufigkeit der Kundennachfragen (Verständnisfragen)					
Kulanz	Kulanzverhalten im Reklamationsfall	47 % der Fälle in dem über den rechtlichen Rahmen Hinaus Kulanz gezeigt wird					
<b>3.2. Nachfassen beim Kunden</b>							
Bei erfolgreichem Angebot	Nachfassen nach Abschluss der Leistungserstellung (und Fakturierung) auch ohne speziellen Anlass	48 Anzahl der AfterSales Kontakte nach Abschluss des Auftrages					
Bei erfolglosem Angebot	Nachfassen nach Absage des Kunden auf das Angebot	49 Anzahl der AfterSales Kontakte nach erfolglosem Angebot					
<b>3.3. Kundenpflege</b>							
Bestandskunden	Turnusmässige Ansprache von Bestandskunden	50 Anzahl von Feedbacks von Bestandskunden					
Potenzielle Neukunden	Turnusmässige Ansprache von potenziellen Neukunden	51 Anzahl von Feedbacks potenzieller Neukunden					
CSR - Kundenfeedbacks	Systematische Aufbereitung der Kundenfeedbacks	52 Aktualität und Aussagekraft einer CSR Datenbasis					

## Anhang 2: Übersicht über Dimensionen, Messgrößen, Indikatoren und Einzelkriterien

### Dimension 1: Erreichbarkeit

Interner Indikator (J.)/(M.)	Messgrösse (interne Daten)	Externer Indikator (J.) (Kundenmeinung)	Einzelkriterien für die Gewichtung
<b>Ind1:</b> Generelle Servicezeiten (J.)	<b>F011:</b> Servicezeiten (h pro Tag)	<b>Frage 1:</b> Empfinden Sie die Kontaktzeiten des Dienstleisters als ausreichend?	<b>E01:</b> Wie wichtig ist die Erreichbarkeit des richtigen Ansprechpartners beim Dienstleister?
	<b>F012:</b> Maximale Servicezeit (h pro Tag)		
<b>Ind2:</b> Technisches Erreichbarkeitspotential (M.)	<b>F021:</b> Maximales Erreichbarkeitspotential (h pro Monat)	<b>Frage 2:</b> Wie häufig kam es zu technischen Schwierigkeiten, als Sie versuchten einen Ansprechpartner zu erreichen?	
	<b>F022:</b> Tatsächliches Erreichbarkeitspotential (h pro Monat)		
<b>Ind3:</b> Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte (M.)	<b>F031:</b> Anzahl aller Kundenkontakte, die direkt die richtige Abteilung erreichen	<b>Frage 3:</b> Erreichen Sie den richtigen Ansprechpartner für Ihr Anliegen?	
	<b>F032:</b> Anzahl aller Kundenkontakte, die erfolgreich von der Zentrale weitergeleitet werden		
	<b>F033:</b> Anzahl aller Kundenkontakte, die nicht entgegen genommen werden		
	<b>F034:</b> Anzahl aller Kundenkontakte, die von der Zentrale nicht erfolgreich weitergeleitet werden		

(J.) – Jährliche Erhebungsfrequenz (M.) – Monatliche Erhebungsfrequenz

### Dimension 2: Information

Interner Indikator (J.)/(M.)	Messgrösse (interne Daten)	Externer Indikator (J.) (Kundenmeinung)	Einzelkriterien für die Gewichtung
<b>Ind4:</b> Kundenansprachen durch den Vertrieb (M.)	<b>F041:</b> Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter	<b>Frage 4:</b> Wie wichtig ist es Ihnen persönlich von Vertriebsmitarbeitern besucht zu werden?	<b>E02:</b> Wie wichtig ist der persönliche Kontakt zu Vertriebsmitarbeitern?
	<b>F042:</b> Anzahl aller telefonischen Kundenkontakte		
	<b>F043:</b> Anzahl aller persönlichen Kundenkontakte		
<b>Ind5:</b> Nutzung des elektronischen Serviceportals (J.)	<b>F051:</b> Anzahl aller aktiven Kunden	<b>Frage 5:</b> Wie wichtig ist Ihnen der Zugriff auf das elektronische Serviceportal des Dienstleisters?	<b>E03:</b> Wie wichtig ist die Nutzung des elektronischen Serviceportals des Dienstleisters?
	<b>F052:</b> Anzahl aller Kunden, die das elektronische Serviceportal des Dienstleisters nutzen		
<b>Ind6:</b> Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen (M.)	<b>F061:</b> Anzahl aller Kunden, die durch aussergewöhnliche Ereignisse, insbesondere Laufzeitverzögerungen, betroffen sind	<b>Frage 6:</b> Erhalten Sie bei aussergewöhnlichen Ereignissen rechtzeitig pro-aktive Informationen?	<b>E04:</b> Wie wichtig ist es, rechtzeitig über aussergewöhnliche Ereignisse informiert zu werden?
	<b>F062:</b> Anzahl aller Kunden, die über eine Verzögerung informiert werden		

(J.) – Jährliche Erhebungsfrequenz (M.) – Monatliche Erhebungsfrequenz

### Dimension 3: Verlässlichkeit

Interner Indikator (J.)/(M.)	Messgrösse (interne Daten)	Externer Indikator (J.) (Kundenmeinung)	Einzelkriterien für die Gewichtung
<i>Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen (M.)</i>	<b>F071:</b> Anzahl aller als glaubwürdig eingestuften Angebotsanfragen	<i>Frage 7: Erhalten Sie zu jeder Angebotsanfrage ein Angebot?</i>	<b>E05:</b> Wie wichtig die Zuverlässigkeit des Dienstleisters bei der Angebotserstellung?
	<b>F072:</b> Anzahl aller erstellter Angebote		
<i>Ind8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge (M.)</i>	<b>F081:</b> Anzahl aller anerkannten Reklamationsfälle mit Kompensationszahlungen für den Kunden	<i>Frage 8: Wie häufig kommt es zu beschädigten Sendungen?</i>	<b>E06:</b> Wie wichtig ist die zuverlässige Ausführung der Auftragsabwicklung?
	<b>F082:</b> Anzahl aller erstellten Transportaufträge		
<i>Ind9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge (M.)</i>	<b>F091:</b> Anzahl aller Transportaufträge mit wahrnehmbaren Laufzeitverzögerungen	<i>Frage 9: Wie häufig kommt es zu verzögerten Sendungen?</i>	
	<b>F092:</b> Anzahl aller erstellten Transportaufträge		
<i>Ind10: Anteil aller richtig ausgestellter Rechnungen (M.)</i>	<b>F101:</b> Anzahl aller erstellten Rechnungen	<i>Frage 10: Sind die Rechnungspositionen verständlich aufgliedert?</i>	
	<b>F102:</b> Anzahl aller Rechnungskorrekturen		
<i>Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen (M.)</i>	<b>F111:</b> Anzahl aller Beanstandungen mit Kulanzzahlungen	<i>Frage 11: Wurden Nachlässe bei Beanstandungen gewährt?</i>	<b>E07:</b> Wie wichtig ist die verlässliche Abwicklung von Reklamationen?
	<b>F112:</b> Wert aller Kulanzzahlungen		
<i>Ind12: Durchschnittlicher Wert der Kompensationszahlungen bei Reklamationen (M.)</i>	<b>F121:</b> Anzahl aller anerkannten Reklamationsfälle mit Kompensationszahlungen für den Kunden	<i>Frage 12: Wurden Kompensationen von Reklamationen wie vereinbart erfüllt?</i>	
	<b>F122:</b> Wert aller Kompensationszahlungen		

(J.) – Jährliche Erhebungsfrequenz (M.) – Monatliche Erhebungsfrequenz

#### Dimension 4: Schnelligkeit

Interner Indikator (J.)/(M.)	Messgrösse (interne Daten)	Externer Indikator (J.) (Kundenmeinung)	Einzelkriterien für die Gewichtung
<i>Ind13: Persönliche Reaktionszeit des Ansprechpartners auf Kundenanliegen (M.)</i>	<b>F131:</b> Anzahl aller Kundenkontaktaufnahmen per E-Mail	<i>Frage 13: Reagiert der Ansprechpartner schnell auf Ihre Anliegen?</i>	<b>E08:</b> Wie wichtig ist die schnelle Reaktion des Ansprechpartners beim Dienstleister?
	<b>F132:</b> Kumulierte Dauer der Beantwortung der E-Mails von Kunden (automatische Antwort nicht berücksichtigt)		
<i>Ind14: Durchlaufzeit einer erfolgreichen Akquise (M.)</i>	<b>F141:</b> Anzahl aller Angebote, die zu Transportaufträgen führen	<i>Frage 14: Bearbeitet der Ansprechpartner die Erstellung eines Angebots schnell?</i>	<b>E09:</b> Wie wichtig ist die rasche Bearbeitungszeit bis zur Auftragsbestätigung?
	<b>F142:</b> Kumulierte Bearbeitungsdauer einer erfolgreich abgeschlossenen Akquise		
<i>Ind15: Durchlaufzeit einer Reklamation (M.)</i>	<b>F151:</b> Anzahl aller anerkannten Reklamationsfälle mit Kompensation für den Kunden	<i>Frage 15: Bearbeitet der Ansprechpartner eine eingereichte Reklamation schnell?</i>	<b>E10:</b> Wie wichtig ist die zügige Bearbeitung einer Reklamation?
	<b>F152:</b> Kumulierte Dauer der Reklamationsbearbeitung		

(J.) – Jährliche Erhebungsfrequenz (M.) – Monatliche Erhebungsfrequenz

#### Dimension 5: Lösungsfindung

Interner Indikator (J.)/(M.)	Messgrösse (interne Daten)	Externer Indikator (J.) (Kundenmeinung)	Einzelkriterien für die Gewichtung
<i>Ind16: Akquiseerfolg (M.)</i>	<b>F161:</b> Anzahl aller erstellter Angebote	<i>Frage 16: Decken die vorgeschlagenen Lösungen und das angebotene Produktportfolio des Dienstleisters Ihre Bedürfnisse ab?</i>	<b>E11:</b> Wie wichtig ist die Passgenauigkeit der vom Dienstleister vorgeschlagenen Angebotslösung?
	<b>F162:</b> Anzahl aller Angebote, die zu Transportaufträgen führen		

(J.) – Jährliche Erhebungsfrequenz (M.) – Monatliche Erhebungsfrequenz

### Dimension 6: Kundenverständnis

Interner Indikator (J.)/(M.)	Messgröße (interne Daten)	Externer Indikator (J.) (Kundenmeinung)	Einzelkriterien für die Gewichtung
<i>Ind17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung (J.)</i>	<b>F171:</b> Anzahl aller Kunden, die an Produktentwicklungen teilnehmen	<i>Frage 17: Wie wichtig ist es Ihnen zusammen mit Ihrem Dienstleister an Produktentwicklungen zu arbeiten?</i>	<b>E12:</b> Wie wichtig ist die Kompetenz und Einsatzbereitschaft der zuständigen Mitarbeiter beim Dienstleister?
	<b>F172:</b> Anzahl aller aktiven Kunden-Unternehmen		
<i>Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter (J.)</i>	<b>F181:</b> Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter	<i>Frage 18: Fühlen Sie sich durch die Mitarbeiter kompetent beraten?</i>	
	<b>F182:</b> Teilnehmeranzahl aller Schulungen für Vertrieb		
<i>Ind19: Aktualität und Aussagekraft der CRM Datenbasis (J.)</i>	<b>F191:</b> Anzahl aller vollständigen Kundendatensätze im CRM	<i>Frage 19: Wie nehmen Sie die Pflege des Customer Relation Managements und die Achtsamkeit im Umgang mit Kunden Ihres Dienstleisters wahr?</i>	
	<b>F192:</b> Anzahl aller Kundensätze im CRM		
<i>Ind20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche (J.)</i>	<b>F201:</b> Anzahl aller erstellten Transportaufträge (ohne Reklamationsanlass)	<i>Frage 20: Wie empfinden Sie die Häufigkeit der Kundenfeedbackgespräche zur Überprüfung der Servicequalität?</i>	<b>E13:</b> Wie wichtig ist die stichprobenartige Einholung von Kundenfeedbacks nach der Abwicklung eines Auftrages?
	<b>F202:</b> Anzahl aller After-Sales Kundenkontakte		

(J.) – Jährliche Erhebungsfrequenz (M.) – Monatliche Erhebungsfrequenz

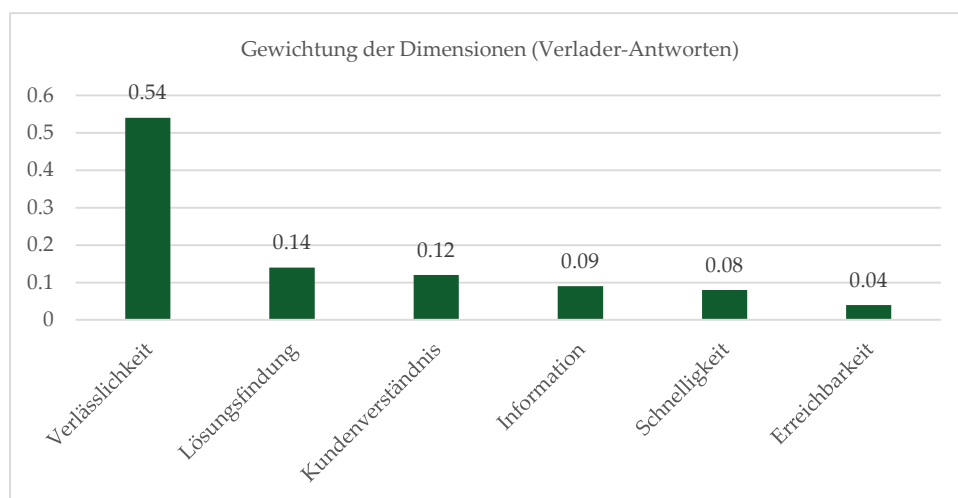
### Anhang 3: Analyseergebnisse zur Gewichtung der Dimensionen

#### Antworten der Verlader

Die Antworten der Verlader sind wie unten dargestellt strukturiert:

Logistische Funktion der Unternehmung	Anzahl	Prozentsatz
Nur Verlader	22	62.86%
Verlader + Frachtführer	5	14.29%
Verlader + Spediteur	2	5.71%
Verlader + Frachtführer + Spediteur	6	17.14%
Gesamt	35	100.00%

Die Gewichtung der Dimensionen, resultierend aus der Anwendung der AHP-Methode auf die Antworten der Verlader, ist im folgenden Diagramm dargestellt.



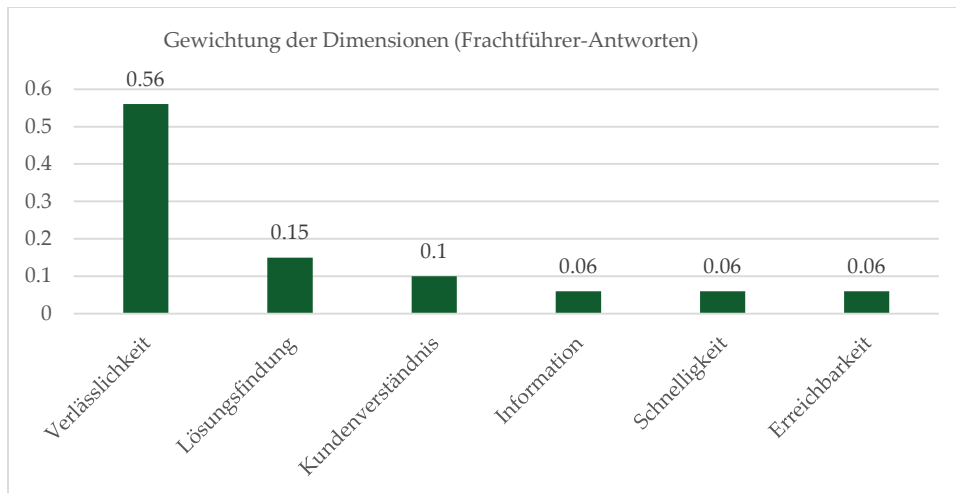
#### Antworten der Frachtführer

Die Antworten der Frachtführer sind wie unten dargestellt strukturiert:

Logistische Funktion der Unternehmung	Anzahl	Prozentsatz
Nur Frachtführer	24	43.64%
Frachtführer + Verlader	5	9.09%
Frachtführer + Spediteur	19	34.55%
Verlader + Frachtführer + Spediteur	6	10.91%
Frachtführer + Sonstiges	1	1.82%
Gesamt	55	100.00%

Die Gewichtung der Dimensionen, resultierend aus der Anwendung der AHP-Methode auf die Antworten der Frachtführer, ist im folgenden Diagramm dargestellt.



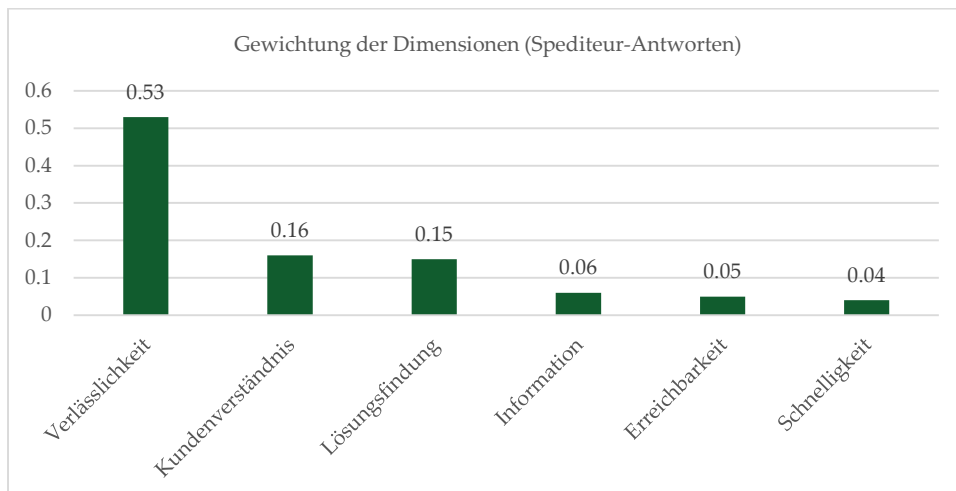


### Antworten der Spediteure

Die Antworten der Spediteur sind strukturiert wie unten dargestellt:

Logistische Funktion der Unternehmung	Anzahl	Prozentsatz
Nur Spediteur	33	54.10%
Spediteur + Verlager	2	3.28%
Spediteur + Frachtführer	19	31.15%
Verlager + Frachtführer + Spediteur	6	9.84%
Spediteur + Sonstiges	1	1.64%
Gesamt	61	100.00%

Die Gewichtung der Dimensionen, resultierend aus der Anwendung der AHP-Methode auf die Antworten der Spediteur, ist im folgenden Diagramm dargestellt.

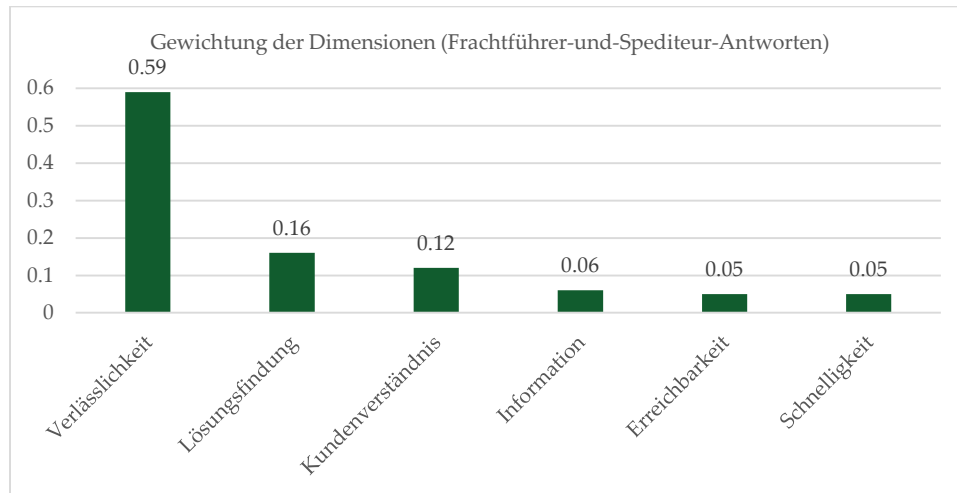


### Antworten der Frachtführer und Spediteure

Die Antworten der Frachtführer und Spediteur sind strukturiert wie unten dargestellt:

Logistische Funktion der Unternehmung	Anzahl	Prozentsatz
Frachtführer + Spediteur	19	20.88%
Nur Frachtführer	24	26.37%
Nur Spediteur	33	36.26%
Frachtführer + Verlader	5	5.49%
Spediteur + Verlader	2	2.20%
Verlader + Frachtführer + Spediteur	6	6.59%
Frachtführer + Sonstiges	1	1.10%
Spediteur + Sonstiges	1	1.10%
Gesamt	91	100.00%

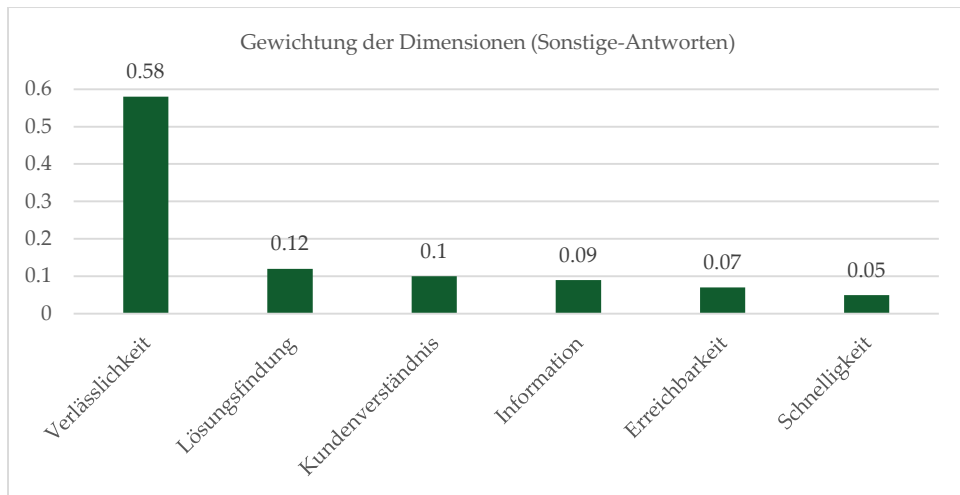
Die Gewichtung der Dimensionen, resultierend aus der Anwendung der AHP-Methode auf die Antworten der Spediteur, ist im folgenden Diagramm dargestellt.



### “Andere” Antworten

27 der Umfrageteilnehmer klassifizierten ihre Rolle im Logistikbereich nicht als Verlader, Frachtführer oder Spediteur, obwohl sie Teil des Logistiksektors waren. Diese Befragten definieren ihre Rolle als: Industrie Unternehmen, Pharmavoll-grosshändler, Logistikdienstleister, Empfänger, Trimodales Netzwerk, Logistiker, Kunde, Produzent, Kontraktlogistiker, Vermieter, Lagerlogistiker, Berater, 4PL, Logistikdienstleistung eines EVU, Lager, Spital, Zollagent, Full-Service E-Commerce Provider, Reedereivertretung, Lagerhalter, OEM Automobil, KEP-Dienstleister, Abbildung der gesamten Supply Chain, Value Added Services, Logistic Service Center, Unternehmensberatung, Lagerlogistik, Zulieferer, Kontraktlogistik/3PL, Fullfilment und Terminal.

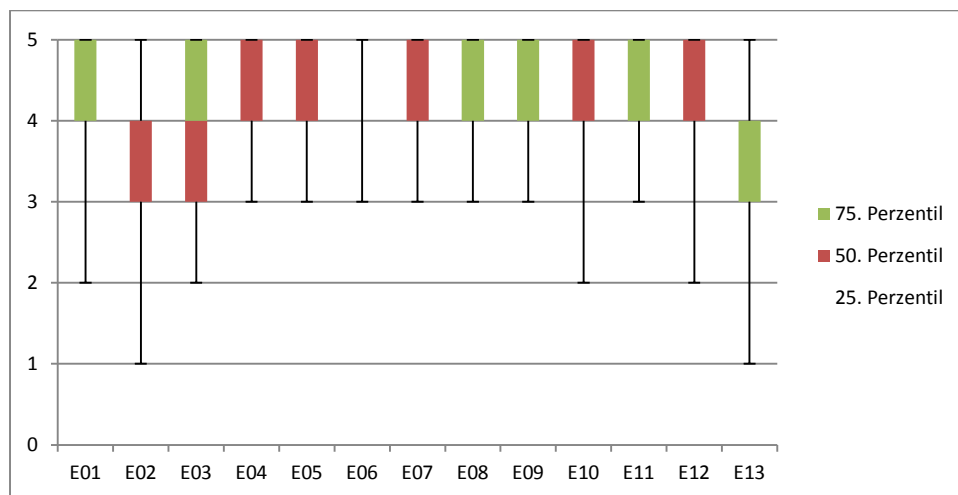
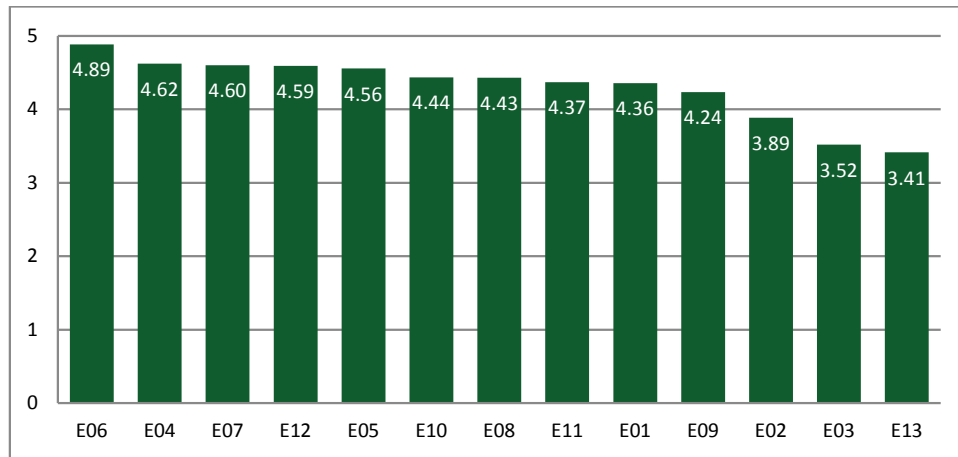
Die Gewichtung der Dimensionen, resultierend aus der Anwendung der AHP-Methode auf diese Antworten, ist im folgenden Diagramm dargestellt.



## Anhang 4: Analyseergebnisse zur Gewichtung der Indikatoren

### Alle Antworten der Befragung

Die Resultate der statistischen Auswertung aller Antworten sind in den folgenden Darstellungen ersichtlich. In der ersten Abbildung ist ein Balkendiagramm der Mittelwerte jedes Einzelkriteriums abgebildet, sortiert von gross nach klein. Auf der zweiten Abbildung befindet sich ein Boxplot welcher Mittelwert, Quartil sowie die Streuung jeder Frage darstellt.



In der Tabelle unten sind die statistischen Werte zusammengefasst, welche für den Boxplot verwendet wurden.

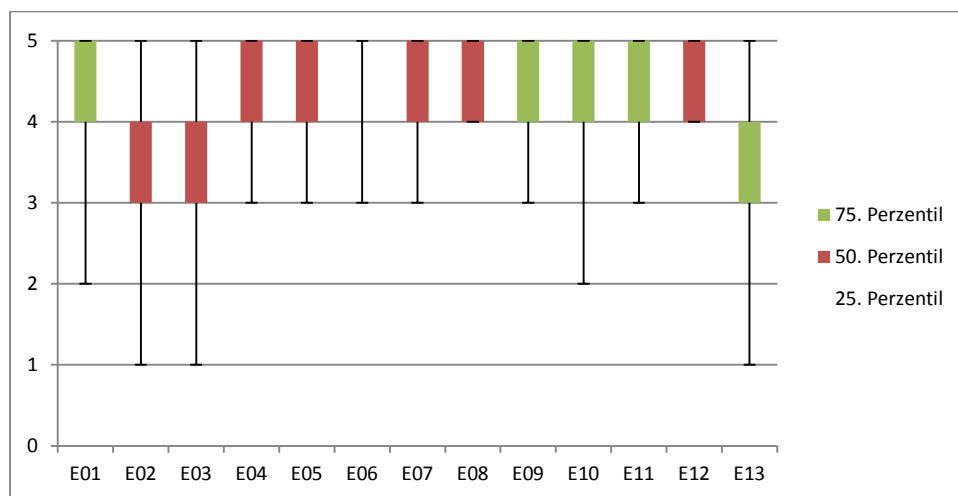
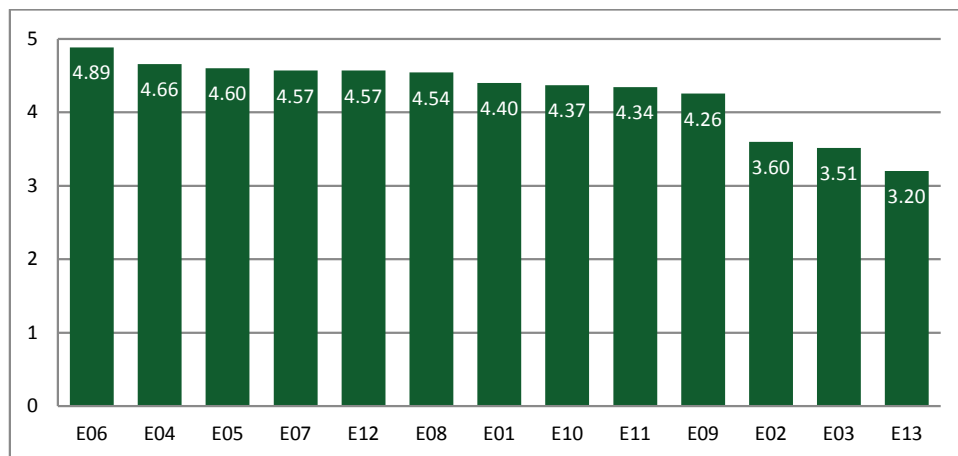
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13
Modalwert	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3
1. Quartil	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
Median	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3
3. Quartil	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Min	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1
Max	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Mittelwert und Median wurden dazu verwendet, um die relative Wichtigkeit des Einzelkriteriums innerhalb einer Dimension zu berechnen. Die resultierende Gewichtung ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Dimensionen	Einzelkriterium	Mittelwert	Gewicht
Erreichbarkeit	E01	4.36	1.00
Information	E02	3.89	0.32
Information	E03	3.52	0.29
Information	E04	4.62	0.39
Verlässlichkeit	E05	4.56	0.32
Verlässlichkeit	E06	4.89	0.35
Verlässlichkeit	E07	4.60	0.33
Schnelligkeit	E08	4.43	0.34
Schnelligkeit	E09	4.24	0.32
Schnelligkeit	E10	4.44	0.34
Lösungsfindung	E11	4.37	1.00
Kundenverständnis	E12	4.59	0.57
Kundenverständnis	E13	3.41	0.43

### Antworten der Verlager

Die Resultate der statistischen Auswertung der Antworten der Verlager sind in den folgenden Darstellungen ersichtlich. In der ersten Abbildung ist ein Balkendiagramm der Mittelwerte jedes Einzelkriteriums abgebildet, sortiert von gross nach klein. Auf der zweiten Abbildung befindet sich ein Boxplot welcher Mittelwert, Quartil sowie die Streuung jeder Frage darstellt.



In der Tabelle unten sind die statistischen Werte zusammengefasst, welche für den Boxplot verwendet wurden.

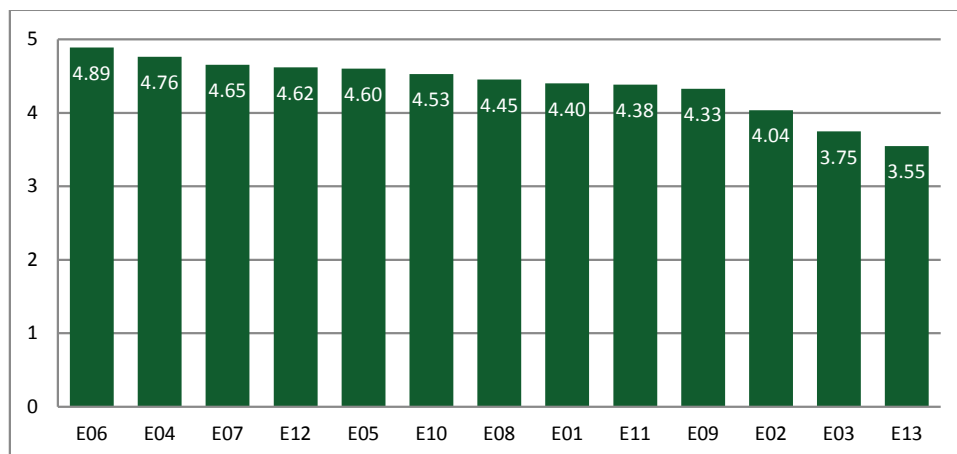
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13
Modalwert	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3
1. Quartil	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
Median	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3
3. Quartil	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Min	2	1	1	3	3	3	3	4	3	2	3	4	1
Max	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

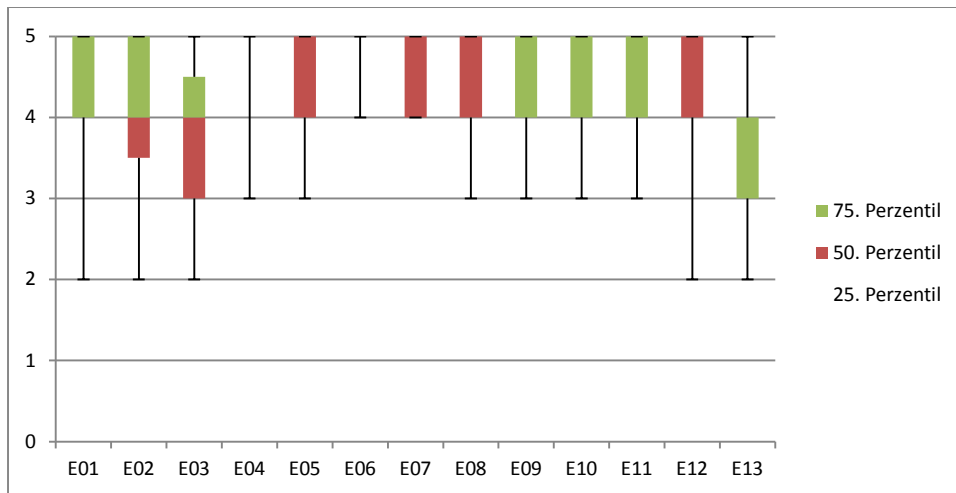
Mittelwert und Median wurden dazu verwendet, um die relative Wichtigkeit des Einzelkriteriums innerhalb einer Dimension zu berechnen. Die resultierende Gewichtung ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Dimension	Einzelkriterium	Mittelwert	Gewicht
Erreichbarkeit	E01	4.40	1.00
Information	E02	3.60	0.31
Information	E03	3.51	0.30
Information	E04	4.66	0.40
Verlässlichkeit	E05	4.60	0.33
Verlässlichkeit	E06	4.89	0.35
Verlässlichkeit	E07	4.57	0.33
Schnelligkeit	E08	4.54	0.34
Schnelligkeit	E09	4.26	0.32
Schnelligkeit	E10	4.37	0.33
Lösungsfindung	E11	4.34	1.00
Kundenverständnis	E12	4.57	0.59
Kundenverständnis	E13	3.20	0.41

### Antworten der Frachtführer

Die Resultate der statistischen Auswertung der Antworten der Frachtführer sind in den folgenden Darstellungen ersichtlich. In der ersten Abbildung ist ein Balkendiagramm der Mittelwerte jedes Einzelkriteriums abgebildet, sortiert von gross nach klein. Auf der zweiten Abbildung befindet sich ein Boxplot welcher Mittelwert, Quartil sowie die Streuung jeder Frage darstellt.





In der Tabelle unten sind die statistischen Werte zusammengefasst, welche für den Boxplot verwendet wurden.

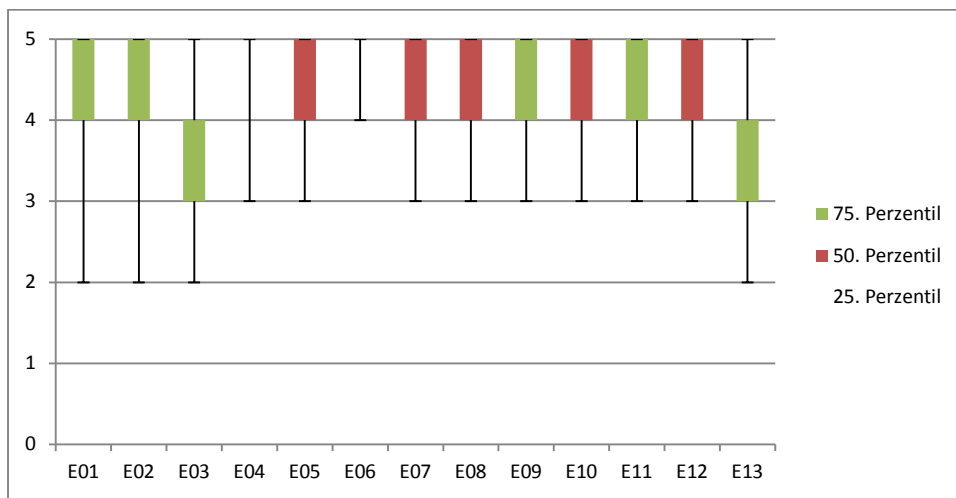
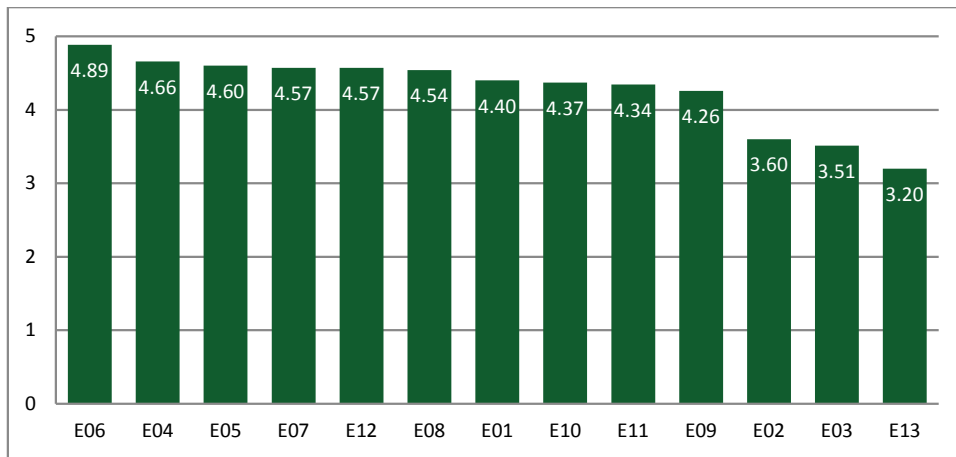
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13
Modalwert	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3
1. Quartil	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3
Median	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3
3. Quartil	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Min	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2
Max	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Mittelwert und Median wurden dazu verwendet, um die relative Wichtigkeit des Einzelkriteriums innerhalb einer Dimension zu berechnen. Die resultierende Gewichtung ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Dimension	Einzelkriterium	Mittelwert	Gewicht
Erreichbarkeit	E01	4.40	1.00
Information	E02	4.04	0.32
Information	E03	3.75	0.30
Information	E04	4.76	0.38
Verlässlichkeit	E05	4.60	0.33
Verlässlichkeit	E06	4.89	0.35
Verlässlichkeit	E07	4.65	0.33
Schnelligkeit	E08	4.45	0.33
Schnelligkeit	E09	4.33	0.33
Schnelligkeit	E10	4.53	0.34
Lösungsfindung	E11	4.38	1.00
Kundenverständnis	E12	4.62	0.57
Kundenverständnis	E13	3.55	0.43

### Antworten der Spediteure

Die Resultate der statistischen Auswertung der Antworten der Spediteure sind in den folgenden Darstellungen ersichtlich. In der ersten Abbildung ist ein Balkendiagramm der Mittelwerte jedes Einzelkriteriums abgebildet, sortiert von gross nach klein. Auf der zweiten Abbildung befindet sich ein Boxplot welcher Mittelwert, Quartil sowie die Streuung jeder Frage darstellt.



In der Tabelle unten sind die statistischen Werte zusammengefasst, welche für den Boxplot verwendet wurden.

	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13
Modalwert	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3
1. Quartil	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3
Median	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3
3. Quartil	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Min	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
Max	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

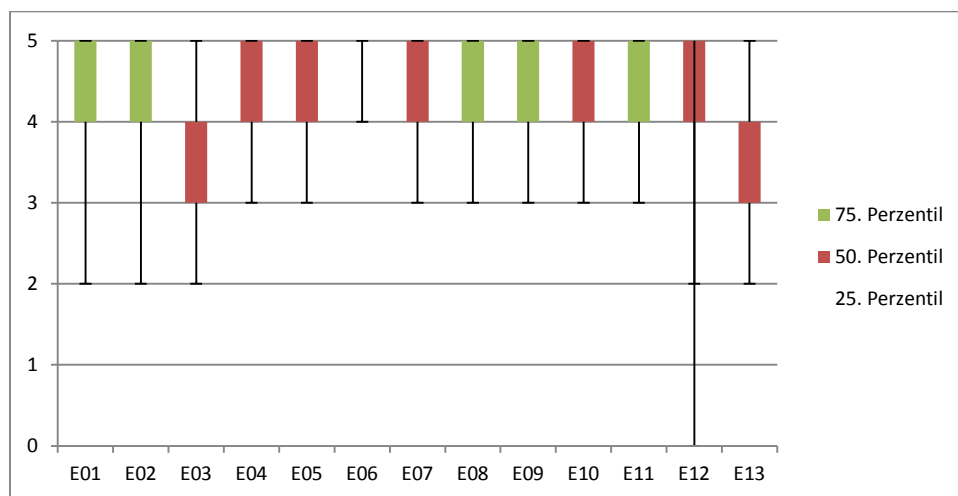
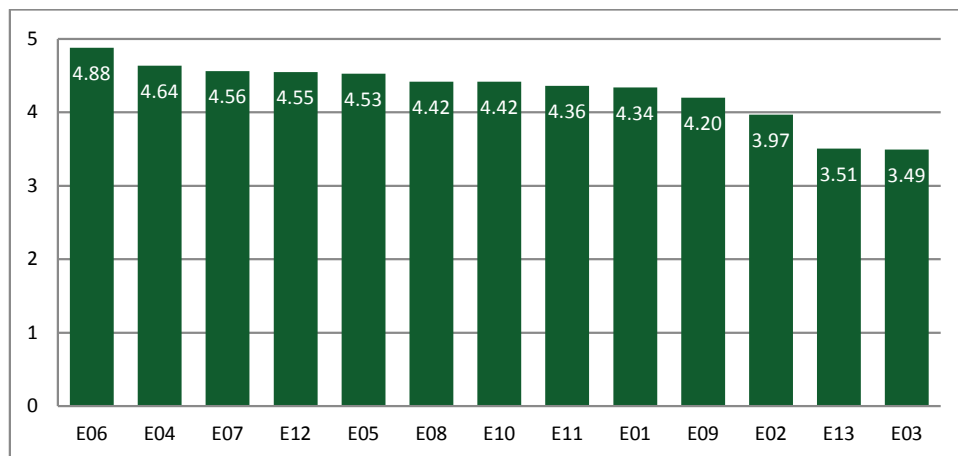
Mittelwert und Median wurden dazu verwendet, um die relative Wichtigkeit des Einzelkriteriums innerhalb einer Dimension zu berechnen. Die resultierende Gewichtung ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.



Dimension	Einzelkriterium	Mittelwert	Gewicht
Erreichbarkeit	E01	4.34	1.00
Information	E02	3.98	0.33
Information	E03	3.38	0.28
Information	E04	4.64	0.39
Verlässlichkeit	E05	4.51	0.32
Verlässlichkeit	E06	4.87	0.35
Verlässlichkeit	E07	4.51	0.32
Schnelligkeit	E08	4.46	0.34
Schnelligkeit	E09	4.18	0.32
Schnelligkeit	E10	4.39	0.34
Lösungsfindung	E11	4.34	1.00
Kundenverständnis	E12	4.56	0.57
Kundenverständnis	E13	3.49	0.43

### Antworten der Frachtführer und Spediteure

Die Resultate der statistischen Auswertung der Antworten der Frachtführer und Spediteure sind in den folgenden Darstellungen ersichtlich. In der ersten Abbildung ist ein Balkendiagramm der Mittelwerte jedes Einzelkriteriums abgebildet, sortiert von gross nach klein. Auf der zweiten Abbildung befindet sich ein Boxplot welcher Mittelwert, Quartil sowie die Streuung jeder Frage darstellt.



In der Tabelle unten sind die statistischen Werte zusammengefasst, welche für den Boxplot verwendet wurden.

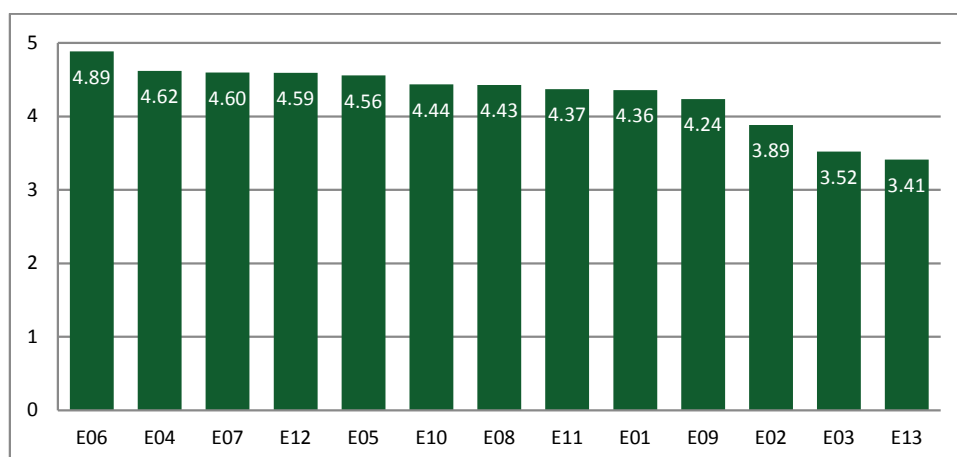
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13
Modalwert	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3
1. Quartil	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
Median	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
3. Quartil	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Min	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2
Max	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

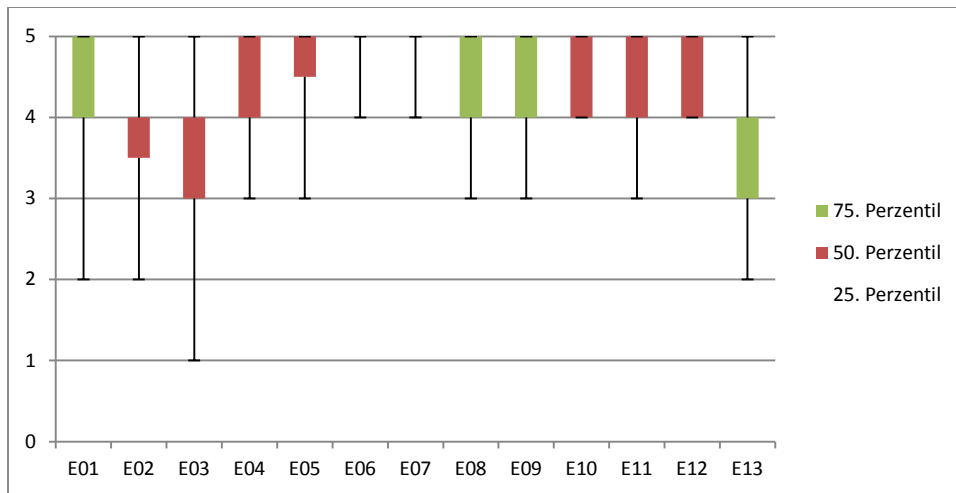
Mittelwert und Median wurden dazu verwendet, um die relative Wichtigkeit des Einzelkriteriums innerhalb einer Dimension zu berechnen. Die resultierende Gewichtung ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Dimension	Einzelkriterium	Mittelwert	Gewicht
Erreichbarkeit	E01	4.34	1.00
Information	E02	3.97	0.33
Information	E03	3.49	0.29
Information	E04	4.64	0.38
Verlässlichkeit	E05	4.53	0.32
Verlässlichkeit	E06	4.88	0.35
Verlässlichkeit	E07	4.56	0.33
Schnelligkeit	E08	4.42	0.34
Schnelligkeit	E09	4.20	0.32
Schnelligkeit	E10	4.42	0.34
Lösungsfindung	E11	4.36	1.00
Kundenverständnis	E12	4.55	0.56
Kundenverständnis	E13	3.51	0.44

### Sonstige Antworten

Die Resultate der statistischen Auswertung der Sonstiges-Antworten sind in den folgenden Darstellungen ersichtlich. In der ersten Abbildung ist ein Balkendiagramm der Mittelwerte jedes Einzelkriteriums abgebildet, sortiert von gross nach klein. Auf der zweiten Abbildung befindet sich ein Boxplot welcher Mittelwert, Quartil sowie die Streuung jeder Frage darstellt.





In der Tabelle unten sind die statistischen Werte zusammengefasst, welche für den Boxplot verwendet wurden.

	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13
Modalwert	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3
1. Quartil	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3
Median	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3
3. Quartil	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Min	2	2	1	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2
Max	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Mittelwert und Median wurden dazu verwendet, um die relative Wichtigkeit des Einzelkriteriums innerhalb einer Dimension zu berechnen. Die resultierende Gewichtung ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Dimension	Einzelkriterium	Mittelwert	Gewicht
Erreichbarkeit	E01	4.37	1.00
Information	E02	3.85	0.32
Information	E03	3.48	0.29
Information	E04	4.59	0.39
Verlässlichkeit	E05	4.70	0.32
Verlässlichkeit	E06	4.96	0.34
Verlässlichkeit	E07	4.81	0.33
Schnelligkeit	E08	4.41	0.33
Schnelligkeit	E09	4.30	0.32
Schnelligkeit	E10	4.63	0.35
Lösungsfindung	E11	4.41	1.00
Kundenverständnis	E12	4.7	0.59
Kundenverständnis	E13	3.30	0.41

## Anhang 5: Berechnung des Index für Unternehmen 1 für Juni 2015

Teil 1: Die Daten wurden im Juni 2015 für den Monat bzw. für das Jahr erhoben. Die Werte von Juli bis Dezember wurden von Juni übernommen. In der Spalte Indizierung wird der Basiswert und dessen Berechnung beschrieben.

Dimen- sion	Indikator	Erhebungs- frequenz	Messgrösse	Messwerte Unternehmen 1 in 2015							Indizierung	
				Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Beschreibung des Basiswerts	Basiswert
Erreichbarkeit	Ind1: Generelle Servicezeiten	jährlich	F012: Maximale Servicezeit (24 von 24 h)	24								24
			F011: Servicezeiten (h pro Tag)	12							Durchschnitt der letzten drei Jahre	12
			<b>Ind1: Generelle Servicezeit</b>	<b>50%</b>							<b>Basis-KPI</b>	<b>50%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>100</b>								
	Ind2: Technisches Erreichbarkeitspotential	monatlich	F022: Maximales Erreichbarkeitspotential (h pro Monat)	720								720
			F021: Tatsächliches Erreichbarkeitspotential (h pro Monat)	717	717	717	717	717	717	717	Höchster Wert der letzten drei Jahre	720
			<b>Ind2: Technisches Erreichbarkeitspotential</b>	<b>99.58%</b>	<b>99.58%</b>	<b>99.58%</b>	<b>99.58%</b>	<b>99.58%</b>	<b>99.58%</b>	<b>99.58%</b>	<b>Basis-KPI</b>	<b>100%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>99.58</b>	<b>99.58</b>	<b>99.58</b>	<b>99.58</b>	<b>99.58</b>	<b>99.58</b>	<b>99.58</b>		
	Ind3: Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte	monatlich	F031 + F032 + F033 + F034: Anzahl aller Kundenanrufe	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	Wert Juni	2900
			F031 + F032: Beantwortete Kundenanrufe	2749	2749	2749	2749	2749	2749	2749	Höchster Wert der letzten drei Jahre	2842
			<b>Ind3: Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte</b>	<b>94.79%</b>	<b>94.79%</b>	<b>94.79%</b>	<b>94.79%</b>	<b>94.79%</b>	<b>94.79%</b>	<b>94.79%</b>	<b>Basis-KPI</b>	<b>98%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>96.73</b>	<b>96.73</b>	<b>96.73</b>	<b>96.73</b>	<b>96.73</b>	<b>96.73</b>	<b>96.73</b>		

Teil 2: Berechnung des Index für Unternehmen 1 für Juni 2015

Dimen- sion	Indikator	Erhebungs- frequenz	Messgrösse	Messwerte Unternehmen 1 in 2015							Indizierung	
				Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Beschreibung des Basiswerts	Basiswert
Information	Ind4: Kundenansprachen durch den Vertrieb	monatlich	F043: Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter	111	111	111	111	111	111	111	Durchschnitt der letzten drei Jahre	115.33
			F042: Anzahl aller Anrufe an Kunden durch die Vertriebsmitarbeiter	86	86	86	86	86	86	86	Optimaler Wert	250
			<b>Telefonische Kundenansprachen pro Vertriebsmitarbeiter</b>	<b>0.78</b>	<b>0.78</b>	<b>0.78</b>	<b>0.78</b>	<b>0.78</b>	<b>0.78</b>	<b>0.78</b>	<b>Basis-KPI</b>	<b>2.17</b>
			F041: Anzahl aller persönlichen Kundenkontakte (Besuche)	1674	1674	1674	1674	1674	1674	1674	Wert Juni	1674
			<b>Persönliche Kundenansprachen pro Vertriebsmitarbeiter</b>	<b>15.08</b>	<b>15.08</b>	<b>15.08</b>	<b>15.08</b>	<b>15.08</b>	<b>15.08</b>	<b>15.08</b>	<b>Basis-KPI</b>	<b>14.51</b>
			<b>Ind4: Kundenansprachen durch den Vertrieb</b>	<b>15.86</b>	<b>15.86</b>	<b>15.86</b>	<b>15.86</b>	<b>15.86</b>	<b>15.86</b>	<b>15.86</b>	<b>Basis-KPI</b>	<b>16.68</b>
			<b>Messgrößen-Indizierung</b>	<b>95.06</b>	<b>95.06</b>	<b>95.06</b>	<b>95.06</b>	<b>95.06</b>	<b>95.06</b>	<b>95.06</b>		
	Ind5: Nutzung des elektronischen Serviceportals	jährlich	F052: Anzahl aller aktiven Kunden	1741							Wert 2015	1741
			F051: Anzahl aller Kunden, die elektronisch an das IT-System des Dienstleisters angebunden sind	1400							Durchschnitt der letzten drei Jahre	1452
			<b>Ind5: Nutzung des elektronischen Serviceportals</b>	<b>80.41%</b>							<b>Basis-KPI</b>	<b>83.38%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>96.44</b>								
	Ind6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen	monatlich	F062: Anzahl aller Fälle, die durch aussergewöhnliche Ereignisse, insbes. Laufzeitverzögerungen, betroffen sind	1824	1824	1824	1824	1824	1824	1824	Wert Juni	1824
			F061: Anzahl aller Fälle, die über eine Verzögerung informiert werden	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	Wert Juni	1750
			<b>Ind6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen</b>	<b>95.94%</b>	<b>95.94%</b>	<b>95.94%</b>	<b>95.94%</b>	<b>95.94%</b>	<b>95.94%</b>	<b>95.94%</b>	<b>Basis-KPI</b>	<b>95.94%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		

Teil 3: Berechnung des Index für Unternehmen 1 für Juni 2015

Dimen- sion	Indikator	Erhebungs- frequenz	Messgrösse	Messwerte Unternehmen 1 in 2015							Indizierung	
				Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Beschreibung des Basiswerts	Basiswert
Verlässlichkeit	Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen	monatlich	F071: Anzahl aller Angebotsanfragen	1072	1072	1072	1072	1072	1072	1072	Durchschnitt der letzten drei Jahre	1278
			F072: Anzahl aller erstellten Angebote	904	904	904	904	904	904	904	Optimaler Wert	1118
			<b>Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen</b>	<b>84.33%</b>	<b>84.33%</b>	<b>84.33%</b>	<b>84.33%</b>	<b>84.33%</b>	<b>84.33%</b>	<b>84.33%</b>	<b>Basis-KPI</b>	<b>87.48%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>96.40</b>	<b>96.40</b>	<b>96.40</b>	<b>96.40</b>	<b>96.40</b>	<b>96.40</b>	<b>96.40</b>		
	Ind8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge	monatlich	F082: Anzahl aller erstellten Transportaufträge	57250	57250	57250	57250	57250	57250	57250	Wert Juni	57250
			F081: Anzahl aller Transportreklamationen	465	465	465	465	465	465	465	Wert Juni	465
			<b>Ind8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge</b>	<b>99.19%</b>	<b>99.19%</b>	<b>99.19%</b>	<b>99.19%</b>	<b>99.19%</b>	<b>99.19%</b>	<b>99.19%</b>	<b>Basis-KPI</b>	<b>99.19%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		
	Ind9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge	monatlich	F092: Anzahl aller Züge	11366	11366	11366	11366	11366	11366	11366	Wert Juni	11366
			F091: Anzahl aller Züge mit mehr als drei Minuten Verspätung	3741	3741	3741	3741	3741	3741	3741	Wert Juni	3741
			<b>Ind9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge</b>	<b>67.09%</b>	<b>67.09%</b>	<b>67.09%</b>	<b>67.09%</b>	<b>67.09%</b>	<b>67.09%</b>	<b>67.09%</b>	<b>Basis-KPI</b>	<b>67.09%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		

Teil 4: Berechnung des Index für Unternehmen 1 für Juni 2015

Dimension	Indikator	Erhebungsfrequenz	Messgröße	Messwerte Unternehmen 1 in 2015						Indizierung			
				Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Beschreibung des Basiswerts	Basiswert	
Verlässlichkeit	Ind10: Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen	monatlich	F101: Anzahl aller Rechnungskorrekturen	250	250	250	250	250	250	250	Wert Juni	250	
			Ind10: Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen	91.70%	91.70%	91.70%	91.70%	91.70%	91.70%	91.70%	Basis-KPI	91.70%	
			Indikator-Indizierung	100	100	100	100	100	100	100			
			-----										
	Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen <sup>13</sup>	monatlich	F112: Wert aller Gutschriften	██████	██████	██████	██████	██████	██████	██████	██████	Wert Juni	██████
			F111: Anzahl aller Zahlungsfälle für den Kunden	██████	██████	██████	██████	██████	██████	██████	██████	Durchschnitt der letzten drei Jahre	██████
			Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen	██████	██████	██████	██████	██████	██████	██████	██████	Basis-KPI	██████
Indikator-Indizierung			██████	██████	██████	██████	██████	██████	██████	██████			
Schnelligkeit	Ind15: Durchlaufzeit einer Reklamation	monatlich	F152: Anzahl aller Reklamationsfälle	349	79	79	79	79	79	79	Wert Juni	349	
			F151: Kumulierte Dauer der Reklamationsbearbeitung (h pro Monat)	8759.52	8759.52	8759.52	8759.52	8759.52	8759.52	8759.52	8759.52	Wert Juni	8759.52
			Ind15: Durchlaufzeit einer Reklamation	25.10	110.88	110.88	110.88	110.88	110.88	110.88	Basis-KPI	25.10	
			Indikator-Indizierung	100	-241.77	-241.77	-241.77	-241.77	-241.77	-241.77	Inverse Berechnung		
Lösungsfindung	Ind16: Akquiseerfolg	monatlich	F162: Anzahl aller erstellten Angebote	904	904	904	904	904	904	904	Wert Juni	904	
			F161: Anzahl aller Angebote, die zu Transportaufträgen führen	301	301	301	301	301	301	301	Wert Juni	301	
			Ind16: Akquiseerfolg	33.30%	33.30%	33.30%	33.30%	33.30%	33.30%	33.30%	Basis-KPI	33.30%	
			Indikator-Indizierung	100	100	100	100	100	100	100			

<sup>13</sup> Aus Vertraulichkeitsgründen werden die Werte nicht gezeigt.

Teil 5: Berechnung des Index für Unternehmen 1 für Juni 2015

Dimen- sion	Indikator	Erhebungs- frequenz	Messgrösse	Messwerte Unternehmen 1 in 2015						Indizierung	
				Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Beschreibung des Basiswerts
Kundenverständnis	Ind17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung	jährlich	F172: Anzahl aller aktiven Kunden	1741						Wert 2015	1741
			F171: Anzahl aller Kunden, die an Produktentwicklungen teilnehmen	56						Wert 2015	56
			<b>Ind17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung</b>	<b>3.22%</b>						<b>Basis-KPI</b>	<b>3.22%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>100</b>							
	Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter	jährlich	F182: Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter	111						Durchschnitt der letzten drei Jahre	115.33
			F181: Kumulative Anzahl der Trainingsstunden aller internen und externen Schulungen (in h)	3200						Wert 2015	3200
			<b>Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter</b>	<b>28.83</b>						<b>Basis-KPI</b>	<b>27.75</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>103.90</b>							
	Ind19: Aktualität der CRM Datenbasis	jährlich	F192: Anzahl aller Kundendatensätze im CRM	13202						Wert 2015	13202
			F191: Anzahl aller seit 18 Monaten aktiven Kundendatensätze im CRM	4625						Wert 2015	4625
			<b>Ind19: Aktualität der CRM Datenbasis</b>	<b>35.03%</b>						<b>Basis-KPI</b>	<b>35.03%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>100</b>							
	Ind20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche	jährlich	F202: Anzahl aller erstellten Transportaufträge	687000						Wert 2015	687000
			F201: Anzahl aller persönlichen After-Sales Kundenkontakte	264						Wert 2015	264
			<b>Ind20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche</b>	<b>0.04%</b>						<b>Basis-KPI</b>	<b>0.04%</b>
			<b>Indikator-Indizierung</b>	<b>100</b>							



Teil 6: Indexberechnung

Zunächst werden die Dimensionen aus der Multiplikation der Indikatoren mit der Indikatorengewichtung berechnet und anschliessend wird der Index berechnet, indem die Dimensionen mit der Dimensionengewichtung multipliziert werden.

Dimension	Dimensionsgewichtung	Indikator	Indikatoren-gewichtung	Erhebungs-frequenz	Indizierung Juni	Indizierung Juli	Indizierung August	Indizierung September	Indizierung Oktober	Indizierung November	Indizierung Dezember	Indizierung jährlich	Dimensions-KPI jährlich	Index	Indexübersicht			
Erreichbarkeit	4%	Ind1: Generelle Servicezeiten	100%	jährlich	100							100	98.77	100.47	Basis	2015	2016	
		Ind2: Technisches Erreichbarkeitspotential		monatlich	99.58	99.58	99.58	99.58	99.58	99.58	99.58	99.58						
		Ind3: Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte		monatlich	96.73	96.73	96.73	96.73	96.73	96.73	96.73	96.73						
		Dimensions-KPI monatlich		98.77	98.77	98.77	98.77	98.77	98.77	98.77	98.77							
Information	7%	Ind4: Kundenansprachen durch den Vertrieb	29%	monatlich	95.06	95.06	95.06	95.06	95.06	95.06	95.06	95.06	95.06		97.43	100	100.47	
		Ind5: Nutzung des elektronischen Serviceportals	32%	jährlich	96.44							96.44						
		Ind6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen	39%	monatlich	100	100	100	100	100	100	100	100						
		Dimensions-KPI monatlich	97.43	97.43	97.43	97.43	97.43	97.43	97.43	97.43								
Verlässlichkeit	58%	Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen	32%	monatlich	96.40	96.40	96.40	96.40	96.40	96.40	96.40	96.40	96.40		101.05	100.47		
		Ind8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge	35%	monatlich	100	100	100	100	100	100	100	100						
		Ind9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge		monatlich	100	100	100	100	100	100	100	100						
		Ind10: Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen	33%	monatlich	100	100	100	100	100	100	100	100						
		Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen		monatlich	106.67	106.67	106.67	106.67	106.67	106.67	106.67	106.67						
Dimensions-KPI monatlich	100.61	100.61	100.61	100.61	100.61	100.61	100.61	100.61										
Schnelligkeit	5%	Ind15: Durchlaufzeit einer Reklamation	100%	monatlich	25.10	110.88	110.88	110.88	110.88	110.88	110.88	110.88	100		100			
Lösungsfindung	14%	Ind16: Akquiseerfolg	100%	monatlich	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	100		100			
					Dimensions-KPI monatlich	100	100	100	100	100	100	100						
Kundenverständnis	12%	Ind17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung	57%	jährlich	100							100	100.74	100.47				
		Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter		jährlich	103.90							103.90						
		Ind19: Aktualität und Aussagekraft der CRM Datenbasis		jährlich	100							100						
		Ind20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche	43%	jährlich	100							100						
		Dimensions-KPI monatlich	43	43	43	43	43	43	43									

# Anhang 6: Benchmarking-Fragebogen

## Teil 1

### Eine Benchmarking-Studie im Rahmen des Projekts "Erarbeitung eines Index zur Messung der Kundenorientierung in der Logistikbranche"

Die Daten werden höchstvertraulich und absolut anonym behandelt und nur zum Zwecke der Studie ausgewertet.  
Bei Rückfragen können Sie sich gerne an Frau Milica Vukovic (Telefon: +41 (0)71 224 7285 oder E-Mail: milica.vukovic@unisg.ch) wenden.



### Meßwerte der Kundenorientierung

Anweisung: Die Messung der Kundenorientierung in Ihrem Unternehmen erfolgt auf mehreren Ebenen, welche anschliessend in einem Gesamtergebnis konsolidiert werden. Hierfür werden zunächst die im Rahmen dieser Erhebung erfragten Daten benötigt.  
Bitte tragen Sie zu diesem Zweck Ihre Werte für die verschiedenen Messgrößen in der nachfolgenden Tabelle in die jeweils dafür vorgesehenen, gelb markierten Zeilen ein. Beachten Sie, dass entsprechend der Überschrift der jeweiligen Spalte ein jährlicher (2015) oder ein monatlicher Wert (Juni 2015) angegeben werden muss.

Erreichbarkeit			Erklärung
Ifd. Nr.	Ihre Werte		
	2015	Juni 2015	
1			h die persönliche, telefonische und/oder elektronische Erreichbarkeit des Servicepersonals z.B. täglich sind maximal 24 h Servicezeit möglich, wöchentlich 24/7
2			h die tatsächliche Serviszeiten z.B. 8h oder 12h pro Tag
3			h die maximale technische Erreichbarkeit, die in einem Monat gewährleistet werden kann (bsp. 24h x 30 T = 720 h)
4			h Stunden pro Monat, in welchem die informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur (Telefon, Internet, etc.) reibungslos funktioniert
5			Anzahl
6			Anzahl
Information			
	Ihre Werte		
	2015	Juni 2015	
7			Anzahl
8			Anzahl
9			Anzahl
10			Anzahl Aktiv = Umsatz oder Versand oder Empfang in den letzten 18 Monaten
11			Anzahl selbständige Online-Anfragen der Kunden
12			Anzahl
13			Anzahl

## Teil 2

Verlässlichkeit			
Ihre Werte			
	2015	Juni 2015	
14	Geben Sie die Anzahl aller Angebotsanfragen an.		Anzahl
15	Geben Sie die Anzahl aller auf diese Anfragen erstellten Angebote an.		Anzahl
16	Wie viele Transportaufträge haben Sie ausgeführt?		Anzahl Anzahl der Aufträge (auch mehrere für einen Kunden)
17	Wie viele Transportreklamationen haben Sie insgesamt verzeichnet?		Anzahl
18	Wie viele die gefahrenen Verbindungen hatten Sie im Monat?		Anzahl
19	Wie viele Ihrer Verbindungen wiesen mehr als drei Minuten Verspätung auf?		Anzahl "mehr als 3 Minuten" = für den Kunden wahrnehmbare Laufzeitverzögerung
20	Geben Sie die Anzahl aller ausgestellten Rechnungen an.		Anzahl
21	Für wie viele Rechnungen wurden Korrekturen vorgenommen?		Anzahl
22	Geben Sie den kumulierten Wert der zu leistenden Kulanzzahlungen an.		Betrag
23	Für wie viele Beanstandungen bei Aufträgen wurden Kulanzzahlungen geleistet?		Anzahl
Schnelligkeit			
Ihre Werte			
	2015	Juni 2015	
24	Geben Sie die kumulierte Zeit für die Reklamationsbearbeitung im angegebenen Monat an.		h
Lösungsfindung			
Ihre Werte			
	2015	Juni 2015	
25	Anzahl aller Angebote, die zu Transportaufträgen führen.		Anzahl
Kundenverständnis			
Ihre Werte			
	2015	Juni 2015	
26	Wie viele Kunden arbeiten mit Ihnen gemeinsam an Produktentwicklungen?		Anzahl die Anzahl der Kunden, die aktiv in den Bereich Produktinnovation mit einbezogen werden, z.B. durch Befragungen, Feedbacks oder Workshops
27	Geben Sie die kumulative Anzahl der Trainingsstunden aller internen und externen Schulungen (in h) für den Vertrieb an.		Anzahl
28	Geben Sie die Anzahl aller Kundendatensätze an, die im CRM enthalten sind.		Anzahl
29	Geben Sie die Anzahl der Kundendatensätze an, die im CRM mit vollständigen Kontaktdaten, inkl. E-Mail Adresse, Telefonnr., etc. hinterlegt sind und eine nachvollziehbare Kundenhistorie aufweisen.		Anzahl
30	Wie viele Transportaufträge (ohne Reklamationsanlass) haben Sie durchgeführt?		Anzahl
31	Geben Sie die Anzahl aller persönlichen After-Sales Kundenkontakte an.		Anzahl

## Anhang 7: Herausforderungen bei der Datenbeschaffung im Rahmen des Benchmarking

Indikator	Beschreibung
Ind1: Generelle Servicezeiten	Bei dem Indikator konnten alle Unternehmen ihre Kernservicezeit pro Tag angeben z.B. 11h (07:00-18:00). Da ein Tag 24h hat, ist dies auch die maximal mögliche Servicezeit. Die reale Servicezeit wird daher als Anteil an 24h ermittelt und die Werte der Unternehmen sind vergleichbar.
Ind2: Technisches Erreichbarkeitspotential	Das technische Erreichbarkeitspotential bezieht sich auf den relativen Zeitraum, in dem die informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur (Telefon, Internet etc.) reibungslos funktioniert und kundenseitig uneingeschränkt auf diese zugegriffen werden kann. Das maximale Erreichbarkeitspotential ist im Monat 720h (24h pro Tag mal 30 Tage pro Monat). Dieses haben die Unternehmen 1, 2 und 5 zu Grunde gelegt. Unternehmen 3 und 4 haben 264h als maximales Erreichbarkeitspotential angegeben. Dies ist 12h pro Tag an 22 Werktagen. Da das technische Erreichbarkeitspotential bei Unternehmen 2, Unternehmen 3 und Unternehmen 4 bei 100% liegt, ist davon auszugehen, dass die Werte nicht gemessen wurden, sondern geschätzt wurden. Die Unternehmen 1 (=99.58%) und Unternehmen 5 (=98.61%) weichen leicht von 100% ab, daher ist davon auszugehen, dass diese beiden Firmen den Wert gemessen haben. Bei 100% werden Störungen im System ausgeschlossen.
Ind3: Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte	Wenn die Daten für die "Anzahl aller Kundenanrufe" und die "Anzahl aller beantworteten Kundenanrufe", die für die Berechnung des Indikators notwendig sind, nicht erfasst werden, so können die Unternehmen keine glaubwürdigen Daten liefern. Z.B. Unternehmen 5 schätzt, dass sie zwischen 4000 und 8000 Kundenanrufen hatten und von diesen nur 20 entgegengenommen haben. Dies ist unrealistisch.
Ind4: Kundenansprachen durch den Vertrieb	Die Daten für die telefonische Kundenansprache pro Vertriebsmitarbeiter werden von 3 Unternehmen nicht erfasst wohingegen alle Unternehmen bis auf Unternehmen 2 die Anzahl der persönlichen Kontakte der Vertriebsmitarbeiter erfasst haben. Da die persönlichen Kontakte seltener sind ist es einfacher diese zu erfassen. Weiterhin fehlen für die Messung der Kundenanrufe häufig die technischen Voraussetzungen.
Ind5: Nutzung des elektronischen Serviceportals	Um die Nutzung des elektronischen Serviceportals messen zu können muss dieses existieren. Die Unternehmen 3 und 5 besitzen kein Serviceportal und können dementsprechend keine Messwerte erheben. Mit dem Serviceportal kann der Kunde seine Anliegen digital an das Unternehmen richten. Ein niedriger Nutzungswert könnte auf eine mangelnde Benutzerfreundlichkeit des Tools hinweisen.
Ind6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen	Die Anzahl der Kunden, die durch außergewöhnliche Ereignisse, betroffen sind, und insb. die Anzahl von denen, die darüber informiert werden, werden von den Unternehmen meistens nicht gemessen. Unter den außergewöhnlichen Ereignissen werden vor allem Verspätungen verstanden, obwohl hier auch andere Störungen berücksichtigt werden sollen.
Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen	Dies beschreibt die Anzahl aller erstellten Angebote auf Basis von eingegangenen Anfragen. Der Indikatorwert liegt bei den Unternehmen zwischen 80% und 100%. Zu beachten ist, dass Unternehmen 2 seinen Wert geschätzt hat und er voraussichtlich nicht 100% entspricht. Unternehmen 1 erstellt für 84.33% der Anfragen ein Angebot. Die Anzahl der Anfragen ist mit 1072 mehr als zehnmal so hoch wie bei Unternehmen 3 (=103), welche angeben zu 100% der Anfragen ein Angebot zu erstellen. Daher kann die Annahme getroffen werden, dass es mit einer wachsenden Anzahl an Anfragen schwieriger wird, allen Anfragen und Forderungen der Kunden gerecht zu werden.
Ind8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge	Es ist davon auszugehen, dass die benötigten Messgrößen "Anzahl aller erstellten Transportaufträge" und "Anzahl aller Transportreklamationen" in den Unternehmen erhoben werden. Falls die Daten für die Anzahl der erstellten Transportaufträge nicht vorliegt, könnte diese durch die "Anzahl aller Sendungen" ersetzt werden ohne, dass die Vergleichbarkeit des Index wesentlich beeinträchtigt wird.
Ind9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge	Dieser Indikator ermittelt die Anzahl der gefahrenen Verbindungen, die eine Verspätung aufweisen. Als verspätet gilt eine Verzögerung ab 4 Minuten. Die Verspätungsdauer wurde nicht differenziert erfasst und somit wurde nicht betrachtet, dass die Dauer der Verspätung für den Kunden eine wichtige Rolle spielt.
Ind10: Anteil aller richtig ausgestellten Rechnungen	Die Daten zu den Messgrößen "Anzahl aller erstellten Rechnungen" sowie die "Anzahl aller Rechnungskorrekturen" sollten den Unternehmen vorliegen. Erstere konnte von allen Unternehmen ermittelt werden. Allerdings konnten die Unternehmen 6 und Unternehmen 2 keine Angaben zu der Anzahl aller Rechnungskorrekturen machen.

Indikator	Beschreibung
Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen	Die Datenerhebung zeigt, dass die Kulanzzahlungen nicht systematisch erhoben werden. Nur die Unternehmen 1 und 6 können realistische Werte liefern. Gutschriften in Höhe von 0-1 CHF werden als unrealistisch angesehen.
Ind15: Durchlaufzeit einer Reklamation	Die Messung der Durchlaufzeit einer Reklamation ist ebenfalls schwierig. Nur in den Unternehmen, in denen es ein etabliertes IT-System gibt und die Messoption vorhanden ist, können realistische Daten erhoben werden. Unternehmen 5 hingegen schätzt, dass die Bearbeitungsdauer je Reklamation 1h beträgt und daher ergibt sich bei 40 Reklamationen eine kumulierte Bearbeitungszeit von 40h. Aus diesem Grund ist der Schätzwert vorsichtig zu betrachten.
Ind16: Akquiseerfolg	Der Akquiseerfolg berechnet sich aus der Anzahl aller erstellten Angebote, die zu Transportaufträgen führen, und der Anzahl aller erstellten Angebote. Die Daten für diese beiden Messgrößen sollten in den Unternehmen vorliegen und leicht erhoben werden können. Unternehmen 2 und Unternehmen 6 sollten die Möglichkeit der Datenerhebung prüfen und den Aufwand dafür abschätzen.
Ind17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung	Alle Unternehmen haben eine niedrige Einbindungsquote der Kunden an der Produktentwicklung. Diese liegt zwischen 1% und 6%. Die Messgrößen der Anzahl der aktiven Kunden und die Anzahl der an der Produktentwicklung beteiligten Kunden sollten in den Unternehmen leicht zu erheben sein.
Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter	Die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter im Unternehmen, sowie die Anzahl der durchgeführten Schulungen und Trainingsstunden sollten den Unternehmen vorliegen.
Ind19: Aktualität der CRM Datenbasis	Bei der Datenqualität und der Datenpflege im CRM gibt es bei den Unternehmen sehr grosse Unterschiede. Unternehmen 5 besitzt kein CRM und bei Unternehmen 2 ist es vollständig gepflegt (=100%). Dabei sind für die Vollständigkeit des CRM Systems folgende Kriterien festgelegt worden: vollständige Kontaktdaten inkl. E-Mail Adresse, Telefonnummer etc. und eine nachvollziehbare Kundenhistorie.
Ind20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche	Die Kundenfeedbackgespräche beziehen sich auf alle persönlichen Kundenkontakte (Besuche) in der After-Sales-Phase. Dies wird, wie bei der Akquise, nur von einigen Unternehmen gemessen.

## Anhang 8: Indikatorenberechnung der Benchmarking-Unternehmen

Teil 1: Indikatorenberechnung Unternehmens-Benchmarking

Dimension	Indikator	Erhebungsfrequenz	Messgrösse	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4	Unternehmen 5	Unternehmen 6	
Erreichbarkeit	Ind1: Generelle Servicezeiten	jährlich	Maximale Servicezeit (24 von 24 h)	24	24	24	24	24	24	
			Servicezeiten (h pro Tag)	12	14	10	10	11	9.5	
			<b>Anteil der Servicezeiten an 24h</b>	<b>50%</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>46%</b>	<b>40%</b>	
	Ind2: Technisches Erreichbarkeitspotential	monatlich	Maximales Erreichbarkeitspotential (h pro Monat)	720	720	264	264	720	199.5	
			Tatsächliches Erreichbarkeitspotential (h pro Monat)	717	720	264	264	710	(-)	
			<b>Zuverlässigkeit der technischen Systeme</b>	<b>99.58%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>98.61%</b>	<b>(-)</b>	
	Ind3: Erfolgreiche telefonische Kundenkontakte	monatlich	Anzahl aller Kundenanrufe	2900	(-)	1000	(-)	6000	(-)	
Beantwortete Kundenanrufe			2749	(-)	1000	(-)	20	12550		
<b>Anteil aller erfolgreichen Kundenkontakte</b>			<b>95%</b>	<b>(-)</b>	<b>100%</b>	<b>(-)</b>	<b>0.33%</b>	<b>(-)</b>		
Information	Ind4: Kundenansprachen durch den Vertrieb	monatlich	Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter	111	15	5	151	1	158	
			Anzahl aller Anrufe an Kunden durch die Vertriebsmitarbeiter	86	(-)	550	(-)	100	(-)	
			<b>Telefonische Kundenansprachen pro Vertriebsmitarbeiter</b>	<b>0.78</b>	<b>(-)</b>	<b>110.00</b>	<b>(-)</b>	<b>100</b>	<b>(-)</b>	
			Anzahl aller persönlichen Kundenkontakte (Besuche)	1674	(-)	15	98	10	669	
			<b>Persönliche Kundenansprachen pro Vertriebsmitarbeiter</b>	<b>15.08</b>	<b>(-)</b>	<b>3.00</b>	<b>0.65</b>	<b>10.00</b>	<b>4.23</b>	
			<b>Kundenansprachen durch den Vertrieb</b>	<b>15.86</b>	<b>(-)</b>	<b>113.00</b>	<b>(-)</b>	<b>110.00</b>	<b>(-)</b>	
	Ind5: Nutzung des elektronischen Serviceportals	jährlich	Anzahl aller aktiven Kunden	1741	500	69	2600	450	6655	
			Anzahl aller Kunden, die elektronisch an das IT-System des Dienstleisters angebunden sind	1400	500	0	71	0	(-)	
				<b>Anteil aller Kunden, die elektronisch angebunden sind</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>(-)</b>
	Ind6: Direkte Kundenansprachen bei aussergewöhnlichen Ereignissen	monatlich	Anzahl aller Fälle, die durch aussergewöhnliche Ereignisse, insbes. Laufzeitverzögerungen, betroffen sind	1824	(-)	5	(-)	20	(-)	
			Anzahl aller Fälle, die über eine Verzögerung informiert werden	1750	(-)	5	(-)	15	(-)	
<b>Anteil aller Fälle, die über die Verzögerung informiert werden</b>			<b>96%</b>	<b>(-)</b>	<b>100%</b>	<b>(-)</b>	<b>75%</b>	<b>(-)</b>		
Verlässlichkeit	Ind7: Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen	monatlich	Anzahl aller Angebotsanfragen	1072	69	103	481	100	(-)	
			Anzahl aller erstellten Angebote	904	69	103	445	80	(-)	
			<b>Anteil aller beantworteten Angebotsanfragen</b>	<b>84%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>93%</b>	<b>80%</b>	<b>(-)</b>	
	Ind8: Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge	monatlich	Anzahl aller erstellten Transportaufträge	57250	65000	39	17848	15000	(-)	
			Anzahl aller Transportreklamationen	270	20	2	(-)	20	8845	
			<b>Anteil aller unbeschädigten Transportaufträge</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>(-)</b>	<b>100%</b>	<b>(-)</b>	
	Ind9: Anteil aller pünktlichen Transportaufträge	monatlich	Anzahl aller Züge (Verbindungen)	11366	2200	52	7000	(-)	(-)	
			Anzahl aller Züge mit mehr als drei Minuten Verspätung	3741	1300	0	700	(-)	(-)	
			<b>Anteil aller pünktlichen Transportaufträge</b>	<b>67%</b>	<b>41%</b>	<b>100%</b>	<b>90%</b>	<b>(-)</b>	<b>(-)</b>	
	Ind10: Anteil aller richtig ausgestellter Rechnungen	monatlich	Anzahl aller erstellten Rechnungen	3012	1500	123	7900	1900	7116	
			Anzahl aller Rechnungs Korrekturen	79	(-)	3	740	20	(-)	
<b>Anteil aller richtig ausgestellten Rechnung</b>			<b>97%</b>	<b>(-)</b>	<b>98%</b>	<b>91%</b>	<b>93%</b>	<b>(-)</b>		
Ind11: Durchschnittlicher Wert der Kulanzzahlungen bei Beanstandungen <sup>14</sup>	monatlich	Wert aller Kulanzzahlungen	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■		
		Anzahl aller Beanstandungen mit Kulanzzahlung	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■		
		<b>Wert der Kulanzzahlung pro Beanstandung (in CHF)</b>	<b>■■■■■</b>	<b>■■■■■</b>	<b>■■■■■</b>	<b>■■■■■</b>	<b>■■■■■</b>	<b>■■■■■</b>		

<sup>14</sup> Aus Vertraulichkeitsgründen werden die Werte z.T. nicht gezeigt.

Teil 2: Indikatorenberechnung Unternehmens-Benchmarking

Dimension	Indikator	Erhebungsfrequenz	Messgrösse	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4	Unternehmen 5	Unternehmen 6
Schnelligkeit	Ind15: Durchlaufzeit einer Reklamation	monatlich	Anzahl aller Reklamationsfälle	349	(-)	5	(-)	40	(-)
			Kumulierte Dauer der Reklamationsbearbeitung (h pro Monat)	8759.52	(-)	8	(-)	40	(-)
			<b>Durchlaufzeit für Vorliegen der finalen Lösung und Reklamationserstellung (in h)</b>	<b>25.10</b>	<b>(-)</b>	<b>1.60</b>	<b>(-)</b>	<b>1.00</b>	<b>(-)</b>
Lösungsfindung	Ind16: Akquiseerfolg	monatlich	Anzahl aller erstellten Angebote	904	69	103	445	80	(-)
			Anzahl aller Angebote, die zu Transportaufträgen führen	301	(-)	39	178	50	(-)
			<b>Anteil aller erstellten Angebote, die zu Transportaufträgen führen</b>	<b>33%</b>	<b>(-)</b>	<b>38%</b>	<b>40%</b>	<b>63%</b>	<b>(-)</b>
Kundenverständnis	Ind17: Interaktive Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung	jährlich	Anzahl aller aktiven Kunden	1741	500	69	2600	450	6665
			Anzahl aller Kunden, die an Produktentwicklungen teilnehmen	56	30	2	31	4	(-)
			<b>Anteil aller einbezogenen Kunden</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>(-)</b>
	Ind18: Markt- und Fachkompetenz der Mitarbeiter	jährlich	Anzahl aller Vertriebsmitarbeiter	111	15	5	151	1	158
			Kumulative Anzahl der Trainingsstunden aller internen und externen Schulungen (in h)	3200	(-)	40	11240	20	5525
			<b>Anzahl der Trainingsstunden pro Vertriebsmitarbeiter (in h)</b>	<b>28.83</b>	<b>(-)</b>	<b>8.00</b>	<b>74.44</b>	<b>20.00</b>	<b>34.97</b>
	Ind19: Aktualität der CRM Datenbasis	jährlich	Anzahl aller Kundendatensätze im CRM	13202	1000	728	2410	1	47900
			Anzahl aller seit 18 Monaten aktiven Kundendatensätze im CRM	4625	1000	139	1040	0	27500
			<b>Anteil aller Kundendatensätze, die eine gute Datenqualität im CRM aufweisen (Vollständigkeit)</b>	<b>35%</b>	<b>100%</b>	<b>19%</b>	<b>43%</b>	<b>0%</b>	<b>57%</b>
	Ind20: Überprüfte Servicequalität über Kundenfeedbackgespräche	jährlich	Anzahl aller erstellten Transportaufträge	687000	660000	258	(-)	180000	(-)
Anzahl aller persönlichen After-Sales Kundenkontakte			264	(-)	62	(-)	100	(-)	
<b>Anteil der überprüften Servicequalität</b>			<b>0%</b>	<b>(-)</b>	<b>24%</b>	<b>(-)</b>	<b>0.06%</b>	<b>(-)</b>	