

## Ergebnisbericht der externen Erhebung

Ergebnisse der Online-Umfrage zur Erhebung relevanter Faktoren guter Kundenkommunikation in deutschen B2B-Unternehmen

Projekt	Kommunikado – Unterstützung der Unternehmenskommunikation und Kundenbeziehungen von KMU durch interaktive Produkte
Fördermaßnahme	KMU-innovativ: IKT
Förderkennzeichen	01IS15040
Arbeitspaket	AP 4.2 – Evaluation – Phase 1
Autor	Stefan Tretter, Sarah Diefenbach
Status	Entwurf
Klassifikation	öffentlich



### HK Business Solutions GmbH

Hartmut Schmitt  
Mellinweg 20  
66280 Sulzbach  
hartmut.schmitt@hk-bs.de

KMU  
(Konsortialführer)



### Custom Interactions UG

Dr.-Ing. Benjamin Franz  
Robert-Bosch-Straße 7  
64293 Darmstadt  
b.franz@custom-interactions.com

KMU  
(Konsortialpartner)



### eXirius IT Dienstleistungen GmbH

Michael Royar  
Juchem-Straße 24  
66571 Eppelborn  
michael.royar@exirius.de

KMU  
(Konsortialpartner)



### Ludwig-Maximilians-Universität München

Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Prof. Dr. Sarah Diefenbach  
Leopoldstr. 13  
80802 München

Hochschule  
(Konsortialpartner)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## **Abstract**

Im vom BMBF geförderten Verbundprojekt Kommunikado werden Methoden und Werkzeuge entwickelt, die kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei einer bewussten und kompetenten Gestaltung ihrer Unternehmenskommunikation und Kundenbeziehungen unterstützen.

Ein Teil des Evaluationskonzepts zur Erfolgsbewertung der Kommunikado-Maßnahmen ist der Vergleich mit den in anderen Unternehmen gegebenen Verhältnissen. So soll nicht nur eine Verbesserung innerhalb der im Projekt beteiligten Unternehmen erfasst werden, sondern auch deren gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit. Zu diesem Zweck wurde zwischen Dezember 2016 und Januar 2017 eine verkürzte Version des im Projekt genutzten Evaluations-Fragebogens als offene Online-Umfrage durchgeführt, an der 52 Mitarbeiter aus B2B-Unternehmen in Deutschland teilnahmen. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern Anhaltspunkte für den Status quo in vergleichbaren Unternehmen. Während die Daten im weiteren Evaluationsprozess noch eine Rolle bei der statistischen Optimierung des Befragungsinstruments spielen, soll dieser Bericht Interessenten vorab über die konkreten Ergebnisse informieren.

## **Schlagworte**

Unternehmenskommunikation, Kundenkommunikation, Business-to-Business, Evaluation, Fragebogen

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorgehensweise</b> .....	<b>4</b>
1.1	Hintergrund .....	4
1.2	Konstruktion des Fragebogens .....	4
1.3	Erhebung .....	4
<b>2</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>5</b>
2.1	Stichprobe .....	5
2.2	Grundlegende Anforderungen .....	5
2.3	Tätigkeit .....	6
2.4	Mitarbeiter .....	8
2.5	Kunde .....	9
2.6	Unternehmen .....	10
<b>3</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>10</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>11</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>11</b>
	<b>Quellen</b> .....	<b>12</b>

# 1 Vorgehensweise

Es ist ein grundsätzliches Anliegen im Projekt Kommunikado, die entwickelten Maßnahmen einem systematischen Bewertungsverfahren auszusetzen, der ihre Wirksamkeit nachweisen und Verbesserungspotenziale aufdecken soll. In diesem Zusammenhang wurde eine Befragung unter Mitarbeitern von Unternehmen aus dem B2B-Bereich durchgeführt, die mit den im Projekt beteiligten Firmen vergleichbar sind. Während die erhobenen Daten im weiteren Verlauf noch als Referenzwerte und zur Fragebogen-Optimierung genutzt werden, sollen im Folgenden sämtliche Ergebnisse dargestellt werden, die auch für nicht am Projekt Beteiligte interessant sein könnten.

## 1.1 Hintergrund

Das zugrundeliegende Evaluationskonzept sieht zur Bewertung der Kommunikado-Tools zwei ergänzende Perspektiven vor: Zum einen ist eine längsschnittliche Erhebung zur genaueren Betrachtung verschiedener Messkriterien vorgesehen, die zu drei unterschiedlichen Projektzeitpunkten stattfindet. So sollen die durch die Maßnahmen angestoßenen Entwicklungen über die Zeit sichtbar gemacht und Vergleichswerte innerhalb des Projekts geboten werden. Zum anderen wurde eine Erhebung der selben Messkriterien in Unternehmen außerhalb des Projekts durchgeführt, um einen Eindruck zu gewinnen, wie die Projektpartner im Vergleich zu anderen Unternehmen stehen, wo vielleicht schon zufriedenstellende Werte erreicht werden und wo durch die Tools möglicherweise besonderes Verbesserungspotenzial liegt. Neben der Generierung von Referenzwerten dient die externe Erhebung aufgrund der wesentlich größeren Stichprobe zusätzlich auch der statistischen Optimierung des entwickelten Befragungsinstrumentes für den weiteren Evaluationsprozess.

## 1.2 Konstruktion des Fragebogens

Grundlage für den verwendeten Fragebogen waren sowohl die Erkenntnisse der zu Beginn des Projekts durchgeführten Bedarfsanalyse [TRETTER & DIEFENBACH 2016] als auch weitere, aus der wissenschaftlichen Literatur entnommene Messinstrumente. Zunächst wurden die in den Interviews genannten und für die Bedarfsanalyse kategorisierten Probleme, Wünsche und Bedürfnisse in Items umformuliert, die dem jeweiligen Mitarbeiter erlauben auszudrücken, inwiefern die Aussage seiner Meinung nach auf sein Unternehmen zutrifft. Da allerdings davon auszugehen ist, dass die in den Interviews getroffenen Aussagen nicht das komplette Spektrum an Faktoren abdecken, die für die Kommunikationsqualität ausschlaggebend sind, wurde weitere wissenschaftliche Literatur konsultiert und nach solchen Fragebögen gesucht, die Schnittmengen mit dem Anwendungsbereich von Kommunikado haben, z.B. Kundenzufriedenheit, psychologische Bedürfnisse und Kommunikationsklima. Hier wurde weit gestreut, da noch nicht absehbar ist, auf welchen Ebenen und in welcher Hinsicht die Kommunikado-Tools möglicherweise Auswirkungen haben und Entwicklungen anstoßen. Um die große Menge an in Frage kommenden Items zu reduzieren, wurden die Fragebögen zunächst verglichen, redundante Items aussortiert und anschließend wurde über den verbleibenden Item-Pool im Konsortium diskutiert. Am Ende blieb dadurch eine Sammlung priorisierter Items (inklusive der Aussagen aus der Bedarfsanalyse), die eine für die Zielgruppe zumutbare Bearbeitungszeit versprach. Diese wurden anschließend ebenfalls im Konsortium übersetzt. Um die Beantwortung zu vereinfachen und eine schnelle Bearbeitung zu ermöglichen, wurde ein einheitliches Beantwortungsschema verwendet. Hierbei diente eine Skala von 1 (=“trifft überhaupt nicht zu“) bis fünf (=“trifft vollkommen zu“) zur Angabe der Zustimmung zur jeweiligen Aussage. Da unter anderem aufgrund der Anpassung des Antwortschemas von einem neuen Messinstrument gesprochen werden muss, dienen die Daten der vorgestellten Erhebung im weiteren Projektverlauf auch der statistischen Qualitätsanalyse und Optimierung dieses Fragebogens.

## 1.3 Erhebung

Der entwickelte Fragebogen wurde mittels des Online-Umfragetools *SurveyMonkey* programmiert. Der Link zu der Umfrage wurde anschließend über verschiedene Kanäle wie Mailverteiler und soziale Netzwerke zielgruppenfokussiert verbreitet. Der Zeitraum für eine mögliche Teilnahme an der Befragung lief vom 12.12.2016

bis 27.01.2017. Hierbei kam eine Stichprobe von 52 nicht am Projekt beteiligten Teilnehmern zusammen. Nach Bereinigung des Datensatzes von solchen Fällen, die lediglich Angaben zur eigenen Person enthielten und damit keinen Mehrwert versprachen, verblieben 43 Teilnahmen als Datengrundlage.

## 2 Ergebnisse

Ziel dieses Ergebnisberichts ist eine kurze und bündige Darstellung der beschriebenen Erhebung und ihrer Ergebnisse. Für eine detaillierte Herleitung der Konstruktion des angewandten Fragebogens bzw. seiner optimierten Version kann an dieser Stelle an den im weiteren Projektverlauf erscheinenden, ausführlichen Evaluationsbericht verwiesen werden.

### 2.1 Stichprobe

Wie zuvor erwähnt, liefern die Auskünfte von 43 Mitarbeitern aus B2B-Unternehmen in Deutschland die Datengrundlage für die Analyse. Der durchschnittliche Teilnehmer ist zwischen acht und neun Jahren in seinem aktuellen Unternehmen tätig (Mittelwert  $M=8,6$ ; Standardabweichung  $SD=7,7$ ). Innerhalb dieser Gruppe rangiert die jeweilige Unternehmenszugehörigkeit in einem Bereich von mindestens einem bis hin zu 28 Jahren (Minimum  $Min=1$ ; Maximum  $Max=28$ ). Sieben Teilnehmer (16%) sind in Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten tätig (Kleinstunternehmen), zehn Teilnehmer (23%) arbeiten in Unternehmen mit 10-49 Angestellten (Kleinunternehmen), fünf (12%) sind Mitarbeiter in mittleren Unternehmen mit einer Belegschaft in der Größe 50 bis 249, und 20 Teilnehmer (47%) sind in Unternehmen mit 250 oder mehr Mitarbeitern angestellt (Großunternehmen). Ein Teilnehmer machte hierzu keine Angabe (2%). Die Verteilung der Stichprobe auf die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche in den Unternehmen kann der folgenden Tabelle entnommen werden.

Unternehmensbereich	Anzahl Teilnehmer	Prozentanteil
Beschaffung / Einkauf	1	2,3 %
Beratung / Consulting	16	37,2 %
Entwicklung	4	9,3 %
Fertigung	2	4,7 %
Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen	1	2,3 %
Forschung	4	9,3 %
Geschäftsführer / Management	7	16,3 %
IT	8	18,6 %
Marketing	2	4,7 %
Personal / Training / Schulung	3	7,0 %
Support / Kundenbetreuung	4	9,3 %
Vertrieb	3	7,0 %

**Tabelle 1: Verteilung der Teilnehmer auf Unternehmensbereiche**

### 2.2 Grundlegende Anforderungen

In der Kommunikado-Bedarfsanalyse zeigte sich ein grundlegendes Problem, das vermeintlich trivial erscheint, aber in vielen Aspekten eine gute Kommunikation behindern kann. Die Interviewpartner konnten zahlreiche Situationen berichten, in denen es zu Komplikationen und Konflikten kam allein aufgrund der Tatsache, dass relevante Informationen zwar theoretisch im Unternehmen vorhanden, aber eben nicht bekannt oder abrufbar waren. Hier kristallisierten sich vier Bereiche heraus, die in Items für den Fragebogen übersetzt wurden und im untenstehenden Diagramm (durch jeweils gleiche Farbgebung gekennzeichnet) gruppiert dargestellt sind.

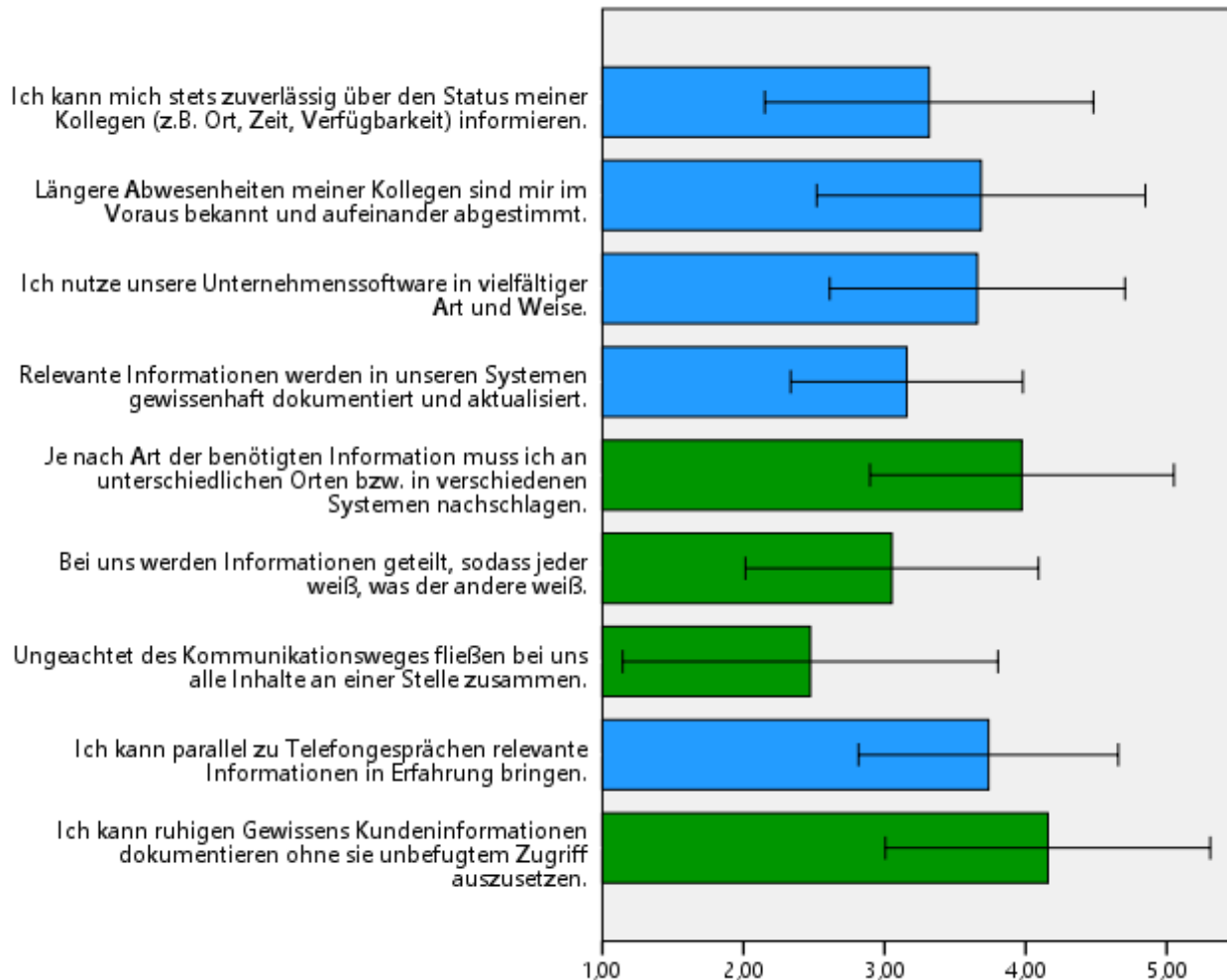


Abbildung 1: Items der Bedarfskategorie „Grundlegende Anforderungen“

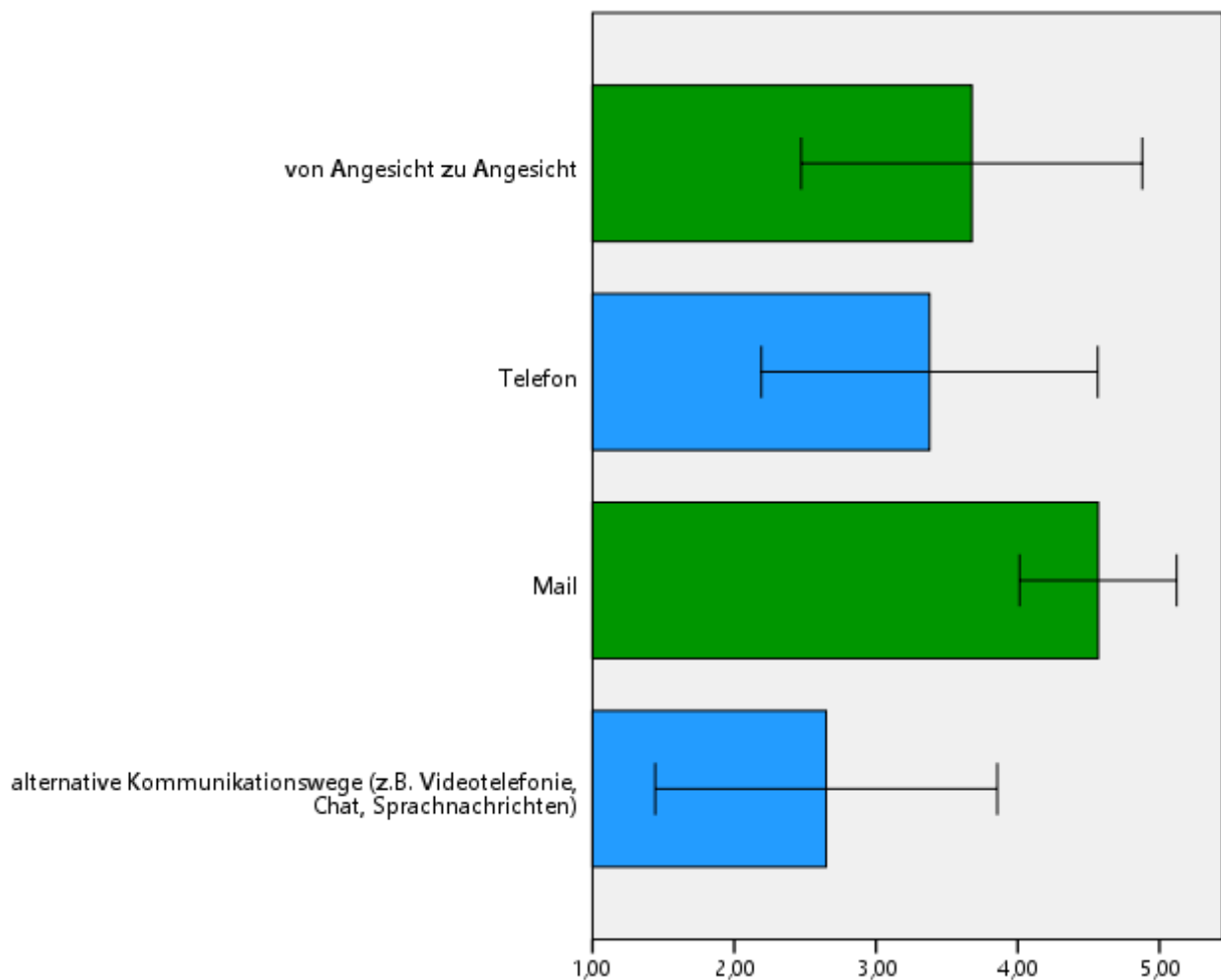
Die Items 1 – 4 beziehen sich darauf, dass zur Verfügung stehende Software und Tools nicht konsequent genutzt bzw. ihre Funktionalitäten nicht ausgereizt werden. Je höher der Wert, desto größer war die Zustimmung zum entsprechenden Item. Gemäß dem Durchschnittswert der Antworten ( $M_{1-4}=3,43$ ;  $SD_{1-4}=0,7$ ) scheint dies in der externen Stichprobe allerdings ein weniger großes Problem zu sein. Ganz im Gegenteil zum zweiten Bereich der Items 5 – 7 in der Grafik, die das Problem ansprechen, dass häufig viele Informationen eben nicht an einer zentralen Stelle hinterlegt sind und dadurch ein Informationsmangel entsteht. Hier liegt der Durchschnittswert über alle drei Aussagen bei  $M_{5-7}= 3,17$  ( $SD= 0,6$ ; *man beachte, dass Item 5 zur Berechnung umgepolt wurde, da es im Vergleich zu den anderen beiden Items im negativen Sinne formuliert wurde*). Allerdings unterscheiden sich die drei Aussagen untereinander stark in der Beantwortung, was eine detaillierte Betrachtung in der zugehörigen Grafik nahelegt.

Zwei weitere Gründe, die die Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten hemmen könnten, sind die Abrufbarkeit von Informationen während eines Kundengesprächs ( $M=3,8$ ;  $SD=0,9$ ) und das absichtliche Vorenthalten von Informationen aus Angst vor unbefugtem Zugriff ( $M=4,15$ ;  $SD=1,1$ ). Beide Werte liegen relativ hoch, womit diese Art von Problemen in der vorhandenen Stichprobe nur eine untergeordnete Rolle spielt.

## 2.3 Tätigkeit

Die Aussagen zur Einschätzung der Tätigkeit der Teilnehmer umfassten zum einen Charakteristiken ihrer Aufgaben und zum anderen die verwendeten Kommunikationskanäle. Sowohl die Angaben, inwiefern die durchschnittlichen Aufgaben einem standardisierten Analyseprozess folgten ( $M=2,88$ ;  $SD=1,0$ ), als auch die Dring-

lichkeit, unter der diese Aufgaben anfallen ( $M=3,02$ ;  $SD=0,9$ ), lagen hier insgesamt im durchschnittlichen Bereich der Skala und variierten von völliger Zustimmung bis Ablehnung. Gerade deswegen stechen die Daten zur Aufgabenkomplexität hervor. Während die Antworten auf die beiden vorherigen Aussagen das komplette Spektrum der Skala beanspruchten, antworteten hier alle Teilnehmer mit mindestens durchschnittlicher (=3) bzw. sehr hoher Zustimmung (=5) auf die Aussage „Meine Aufgaben erfordern unterschiedlichste Kompetenzen und ein hohes Maß an Organisation“ ( $M=4,55$ ;  $SD=0,67$ ). Diese Vielfalt und die daraus resultierende Komplexität der Arbeitstätigkeit hebt den Bedarf nach Unterstützung hervor, wie sie die Kommunikado-Tools zu bieten versuchen, denn am Ende ist es oft die Kundenkommunikation und -beziehung, die unter einer schwer überschaubaren Menge an Arbeitsanforderungen vor Ort leidet. Hinsichtlich der genutzten Kommunikationskanäle wurden die Teilnehmer ausnahmsweise nicht nach dem Grad ihrer Zustimmung gefragt, sondern gebeten, anhand einer fünfstufigen Skala zu bewerten, wie intensiv sie das jeweilige Kommunikationsmedium bei ihrer täglichen Arbeit nutzen. Das am häufigsten eingesetzte Medium war hierbei der Mail-Verkehr ( $M=4,53$ ;  $SD=0,6$ ). Mit einigem Abstand liegen Gespräche via Telefon ( $M=3,28$ ;  $SD=1,2$ ) und von Angesicht zu Angesicht ( $M=3,65$ ;  $SD=1,2$ ) dahinter. Aus dem Phänomen, dass in der täglichen Arbeit die schriftliche Kommunikation gegenüber der sprachlichen deutlich überwiegt, erwachsen selbstverständlich Herausforderungen, denen die Kommunikado-Tools zu begegnen versuchen. Bemerkenswert ist auch, dass alternative Kommunikationswege wie Videotelefonie, Chats/Messenger oder Sprachnachrichten in den Unternehmen der Befragten keine Unbekannten sind ( $M=2,64$ ;  $SD=1,21$ ). Weitere genannte Formen von Kommunikationswegen im Unternehmen waren Videonachrichten, Workshops, Mitarbeiterzeitschriften oder Screensharing.



**Abbildung 2: Nutzungshäufigkeit von Kommunikationskanälen in der täglichen Arbeit**

## 2.4 Mitarbeiter

Ein weiterer Themenkomplex der Befragung betraf nicht die jeweilige Tätigkeit, sondern das subjektive Erleben des Mitarbeiters selbst bei seiner täglichen Arbeit. Die zugehörige Grafik zeigt erneut die detaillierten Antworten, von denen thematisch zueinander gehörige Aussagen in derselben Farbe nebeneinanderstehen. Zunächst wurde hier mit der Befragung das Problem adressiert, dass in der Zusammenarbeit und Kommunikation mit Kunden vermeintlich oft das Informationsbedürfnis der eigenen Mitarbeiter auf der Strecke bleibt (Items 1 - 3). Die Daten geben Aufschluss darüber, dass dieses Problem durchaus vorliegen kann, aber stark über die Teilnehmer variiert. So gibt es unter den Befragten auch Teilnehmer, die darin überhaupt kein Problem wahrnehmen, weshalb der Durchschnittswert sehr zur Mitte der Skala tendiert ( $M_{1,2,3}=3,15$ ;  $SD_{1,2,3}=0,7$ ). Das Problem, dass die Tätigkeiten, die sie momentan ausführen müssen, nicht zu ihrer Persönlichkeit passen, berichten nur Wenige ( $M=2,49$ ;  $SD=1,2$ ). Dazu passt auch, dass wenig Überforderung durch unterschiedliche Rollen erlebt wird ( $M=2,21$ ;  $SD=1,2$ ). Wenn auch keine Überforderung wahrgenommen wird, so berichten allerdings doch deutlich mehr Teilnehmer, dass sich bei der Arbeit unterschiedliche Verpflichtungen in die Quere kommen ( $M=3,51$ ;  $SD=1,2$ ). Ein angemessenes Bewusstsein über die Wichtigkeit der eigenen Arbeit für das Unternehmen als Ganzes scheint hingegen kein Problem zu sein ( $M=4,26$ ;  $SD=0,8$ ).

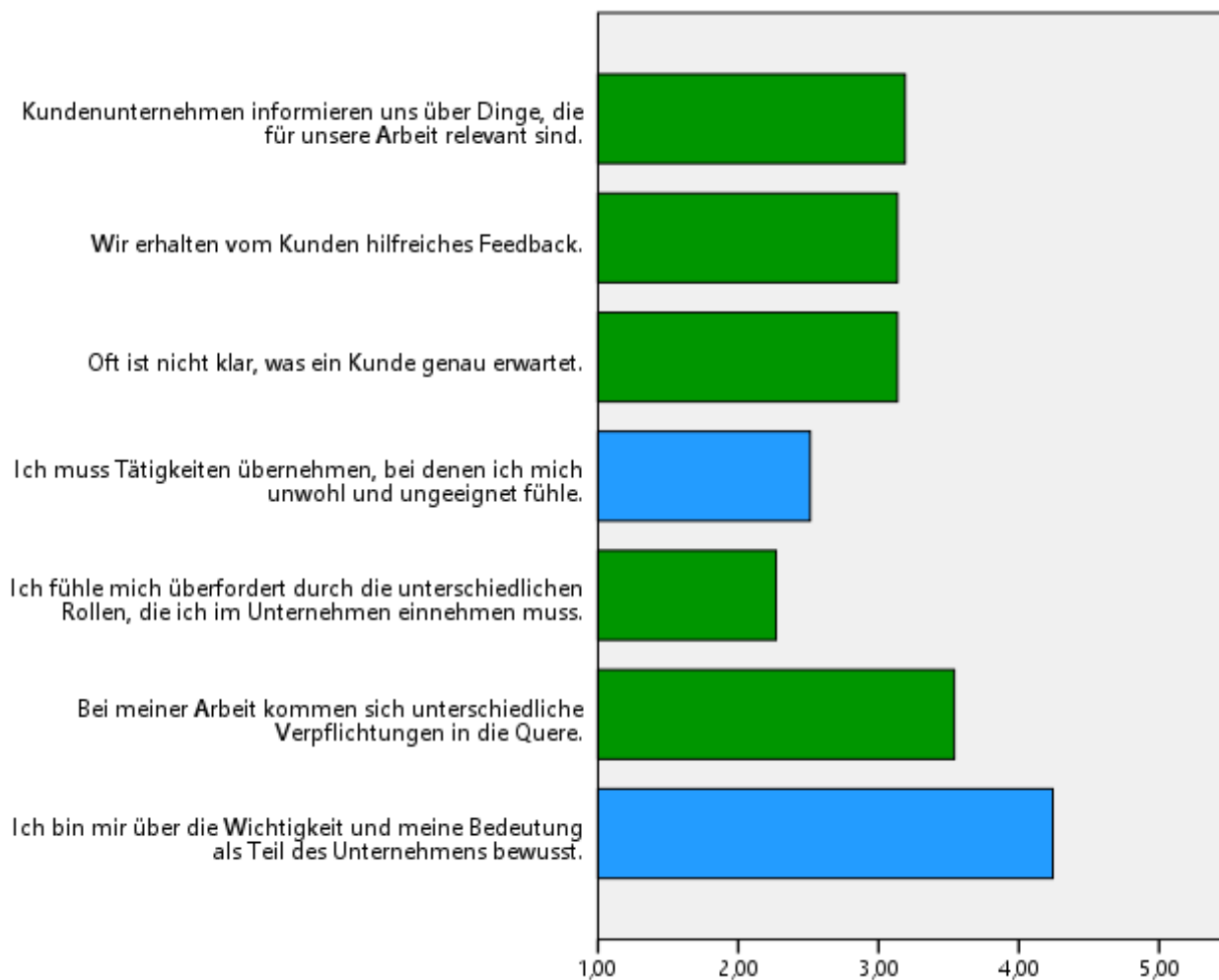


Abbildung 3: Items der Bedarfskategorie „Mitarbeiter“



## 2.5 Kunde

Die Teilnehmer machten außerdem Angaben zur Arbeit mit Kunden. Es wurden Aussagen aus der Bedarfsanalyse abgeleitet, die entweder generell ein Ausdruck guter Kundenkommunikation sind oder eine Voraussetzung für eben diese darstellen. Eine vollständige Auflistung kann der untenstehenden Abbildung entnommen werden. Hierbei bleibt es wichtig zu betonen, dass es sich um Einschätzungen auf Anbieterseite handelt, die nicht mit dem Empfinden des Kunden übereinstimmen müssen. Wie bereits angeschnitten, ist das Informationsbedürfnis ein wichtiger Faktor in der Zusammenarbeit, der erfahrungsgemäß vor allem auf Seiten des Kunden beachtet werden muss. Die Items 1 - 3 zeigen hier zwar einen guten gemeinsamen Durchschnittswert ( $M_{1-3}=3,73$ ;  $SD_{1-3}=0,8$ ), allerdings fällt auf, dass deutlich mehr Zustimmung auf „Wenn ein Kunde ein Anliegen hat, erhält er auf seine Nachfrage zuverlässig Auskunft.“ ( $M=4,27$ ;  $SD=0,8$ ) entfiel als auf „Unsere Kunden werden von uns stets auf dem neuesten Stand gehalten.“ ( $M=3,41$ ;  $SD=0,9$ ). An diesem Punkt greifen auch die Kommunikado-Tools bereits und versuchen, den Mitarbeiter darin zu fördern, Kunden aktiv auf dem Laufenden zu halten, anstatt lediglich als passive Informationsquelle zu fungieren. Diese Thematik der Weiterleitung von spezifischen Informationen wurde ergänzt durch zwei Items, die die Informationsübertragung selbst betrafen. Ein möglicher Fallstrick, dass keine Reaktion auf geäußerte Kundenanliegen folgt, weil die betreffende Information gar nicht beim Verantwortlichen ankommt, scheint in der vorliegenden Stichprobe äußerst selten zu sein ( $M=4,35$ ;  $SD=0,9$ ). Ebenso schätzten die Befragten ihren Kontakt mit Kunden als durchaus regelmäßig ein ( $M=3,81$ ;  $SD=0,9$ ).



Abbildung 4: Items der Bedarfskategorie „Kunde“

Zwei weitere Aussagen beschäftigten sich mit Unsicherheiten des Mitarbeiters bezüglich der Vorstellungen des Kunden. Die Teilnehmer äußerten sich optimistisch dahingehend, unerwarteten Ereignissen souverän begegnen zu können ( $M=4,12$ ;  $SD=0,7$ ) und sehen tendenziell auch weniger Probleme darin, in Gesprächen die Erwartungen des Kunden korrekt herauszufiltern ( $M=3,75$ ;  $SD=0,6$ ). Ein besonderes Anliegen von Kommunikado ist es, den Kunden als Individuum greifbar zu machen, zu berücksichtigen und damit die Kundenbeziehung zu stärken. Die Bewertung der Aussage „Ich habe eine gute Vorstellung von den individuellen Eigenschaften, Interessen und Hintergründen eines jeden Kunden.“ liegt zwar immer noch hoch ( $M=3,56$ ;  $SD=0,8$ ), aber es zeigt sich hier im Vergleich zu den anderen Items in diesem Komplex der niedrigste Wert. Dieser Sachverhalt kann durchaus als Indiz für die Relevanz unterstützender Maßnahmen und Tools dienen. Während ein gutes Gefühl für die Kompetenz des Gegenübers in der Kommunikation ( $M_{1-2}=4,08$ ;  $SD_{1-2}=0,5$ ), sowie ein Bewusstsein für die jeweils aktuelle Situation des Kunden ( $M=4,03$ ;  $SD=0,8$ ) geäußert wird, steht das Wissen über Personen, Strukturen und Unternehmenskultur merklich nach ( $M=3,56$ ;  $SD=0,8$ ). Zusätzlich wurden vier Items aus einer Studie zur Kundenkommunikation [JAYACHANDRAN ET AL. 2005] ergänzt, die gemeinsam einen Orientierungswert für die Qualität des Informationsaustauschs liefern sollen. Hier ergab sich ein Durchschnittswert, der sich mit den aus der Bedarfsanalyse abgeleiteten Items deckt ( $M_{1-4}=4,14$ ;  $SD_{1-4}=0,8$ ). Die Aussage „Wir ermöglichen unseren Kunden einen interaktiven Austausch mit uns.“ fällt hier allerdings vergleichsweise niedrig aus ( $M=3,76$ ;  $SD=1,0$ ), was den zuvor beschriebenen Eindruck untermauert, dass noch Potenzial hinsichtlich jener Kommunikation besteht, die nicht allein auf die Übermittlung fachlicher Inhalte ausgerichtet ist. Die Kundenkommunikation sollte demnach, abseits ihrer Funktion zur Übertragung von Informationen, noch stärker als das verstanden werden, was sie eben auch immer ist – ein interaktiver Austausch zwischen Personen.

## 2.6 Unternehmen

Da die Bedarfsanalyse hauptsächlich auf die Erlebenswelt des einzelnen Mitarbeiters ausgerichtet war, aber dennoch unternehmensspezifische Faktoren und ihr Einfluss auf die Kommunikation nicht zu vernachlässigen sind, wurde hierfür auch auf publizierte, wissenschaftliche Studien zurückgegriffen. Wichtige Aspekte sind hier die generelle Kundenorientierung [JAYACHANDRAN ET AL. 2005] sowie Facetten der Unternehmenskultur [DOWNS & HAZEN 1977; MEINTJES & STEYN 2006]. Bezüglich der Kundenorientierung in den Unternehmen bestätigen die Daten im oberen Bereich der fünfstufigen Skala ( $M_{1-4}=4,10$ ;  $SD_{1-4}=1,0$ ) die zuvor bereits berichteten Tendenzen im Umgang mit Kunden. Interessanterweise stehen dem gegenüber vergleichsweise niedrige Werte bei der Einbindung der Mitarbeiter in den jeweils aktuellen Zustand des Unternehmens ( $M_{1-5}=3,54$ ;  $SD_{1-5}=1,1$ ), dem Kommunikationsklima allgemein ( $M_{1-5}=3,06$ ;  $SD_{1-5}=0,9$ ) und der Qualität der Kommunikation der Mitarbeiter untereinander ( $M_{1-5}=3,61$ ;  $SD_{1-5}=0,6$ ). Hierbei wird deutlich, dass sich durchaus Gefahren dahingehend ergeben können, dass bei einer starken Ausrichtung am Kunden die Unterstützung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu kurz kommen kann. Wie allerdings die Bedarfsanalyse zu Beginn gezeigt hat, ist für eine gute Kundenbeziehung neben der tatsächlichen Kundenkommunikation auch indirekt der Austausch untereinander essenziell und gewissermaßen Grundlage für alles Weitere. Insofern bestätigt sich der Ansatz, in den Kommunikado-Tools das interne Projektmanagement gleichermaßen zu berücksichtigen.

## 3 Ausblick

Der vorliegende Bericht bietet einen Einblick in die Ergebnisse der externen Befragung zur Evaluation der Kommunikado-Maßnahmen und -Tools. Alleinstehend dienen sie als Momentaufnahme des Zustandes in verschiedenen Business-to-Business-Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Um die erhobenen Daten möglichst erkenntnisreich einzusetzen, werden sie im weiteren Verlauf als Benchmarks verwendet, um neben den Entwicklungen innerhalb des Projekts auch Vergleiche zur Situation in anderen Unternehmen treffen zu können. Gleichzeitig können später Einschätzungen geliefert werden, wie repräsentativ die beteiligten Unternehmen für das Gros der Zielgruppe sind. Dies soll es am Ende des Evaluationsprozesses ermöglichen, Voraussa-

gen darüber zu treffen, wie erfolgsversprechend ein Transfer der innerhalb des Projekts entwickelten Maßnahmen auf andere B2B-Unternehmen sein kann. Eine Aufstellung dieser Erkenntnisse und eine abschließende Bewertung in Form eines Evaluationsberichts erscheint Ende des Jahres.

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1: Items der Bedarfskategorie „Grundlegende Anforderungen“ .....</b>	<b>6</b>
<b>Abbildung 2: Nutzungshäufigkeit von Kommunikationskanälen in der täglichen Arbeit .....</b>	<b>7</b>
<b>Abbildung 3: Items der Bedarfskategorie „Mitarbeiter“ .....</b>	<b>8</b>
<b>Abbildung 4: Items der Bedarfskategorie „Kunde“ .....</b>	<b>9</b>

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1: Verteilung der Teilnehmer auf Unternehmensbereiche .....</b>	<b>5</b>
--	----------

## Quellen

[DOWNS & HAZEN 1977] Cal W. Downs, Michael D. Hazen (1977): A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* 14(3), 63-73.

[JAYACHANDRAN ET AL. 2005] Satish Jayachandran, Subhash Sharma, Peter Kaufman, Pushkala Raman (2005): The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177-192.

[MEINTJES & STEYN 2006] Corne Meintjes, Benita Steyn (2006): A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa. *Communicatio*, 32(1), 152-188.

[TRETTER & DIEFENBACH 2016] Stefan Tretter, Sarah Diefenbach (2016): Ergebnisse der Bedarfsanalyse: Eine explorative Studie kritischer Situationen, zentraler Bedürfnisse und möglicher Lösungsansätze in der Kundenkommunikation. Verfügbar unter: <http://www.kommunikado.org/wp/wp-content/uploads/2016/04/Kommunikado-AP-1.1-Ergebnisse-der-Bedarfsanalyse.pdf> [18.05.2017]