



the sixth sense of business™

Wie funktioniert Kundenbindung?

Die wichtigsten Erkenntnisse aus 15 Jahren Praxiserfahrung
und über 12.000 Projekten weltweit



Einleitung

Neukunden zu gewinnen ist um ein Vielfaches schwieriger und teurer, als Bestandskunden zu halten. Dieses Erkenntnis ist in allen Branchen weit verbreitet. Daher versuchen Unternehmen zu verstehen, wie Kundenbeziehungen genau funktionieren, was ihre Kunden besonders an ihrem Angebot schätzen, was Kunden dazu treibt, zur Konkurrenz zu wechseln oder warum manche Kunden einen großen und andere einen kleinen Anteil ihres Geschäfts über einen Anbieter abwickeln.

TNS ist mit dem unternehmenseigenen System TRI*M sowohl in Deutschland als auch weltweit der Marktführer im Bereich des Stakeholder Managements. Damit ist das Management aller Beziehungen eines Unternehmens zu den verschiedenen Interessensgruppen gemeint. Zu den Stakeholdern gehören an erster Stelle die Kunden.

Basierend auf über 12.000 Projekten haben wir in diesem Artikel die wichtigsten Erkenntnisse aus unserer 15jährigen Praxiserfahrung in der Kundenbindungsforschung zusammengefasst.

**Die Vorteilsfrage
unterscheidet die
besten von den
guten Unternehmen**

1. Auch zufriedene Kunden wandern ab

Viele Unternehmen führen regelmäßig Kundenbefragungen durch und messen dabei die Kundenzufriedenheit. Doch nicht Kundenzufriedenheit ist entscheidend, sondern Kundenbindung. Die Zufriedenheit kann ein Weg zur Kundenbindung sein, in zahlreichen Projekten haben wir aber erlebt, dass dies nicht ausreicht. Auch zufriedene Kunden wandern ab. Zufriedenheit ohne Loyalität kann zu Gewöhnung und Langeweile führen. Der Kunde möchte etwas Neues kennen lernen und wechselt deshalb den Anbieter.

Die Kundenbeziehungen sind zu komplex, um ihre Intensität mit nur einer Dimension zu erfassen. TNS Infratest benutzt einen Kundenbindungsindex, der sich aus vier Dimensionen (Fragen) zusammensetzt, die rationale und emotionale Aspekte abdecken. Eine entscheidende Dimension dabei ist die des Vorteils der Zusammenarbeit: Dabei erfragen wir, wie hoch der Vorteil ist, beim jetzigen Anbieter Kunde zu sein, und nicht bei jemand anderem. Die Vorteilsfrage unterscheidet die besten von den guten Unternehmen. Kunden, die bei ihrem Anbieter einen hohen Vorteil wahrnehmen, sind loyaler. Sie prüfen seltener Angebote der Konkurrenz, erzählen ihre positiven Erfahrungen weiter und sind weniger preissensibel.

2. Zufriedene Kunden sind gut, loyale Kunden sind besser

Am liebsten hat ein Unternehmen Kunden, die sowohl zufrieden, als auch loyal sind, keine Frage. Doch Unternehmen haben Strategien, d.h. sie entscheiden sich für bestimmte Optionen und gegen andere. Daher können sie mit ihrem Angebot nicht den Bedürfnissen aller Kunden genügen. Sollte man sich daher darauf konzentrieren, einen Teil der Kunden zufrieden zu stellen? Oder bergen auch die unzufriedenen Kunden profitables Geschäftspotenzial?

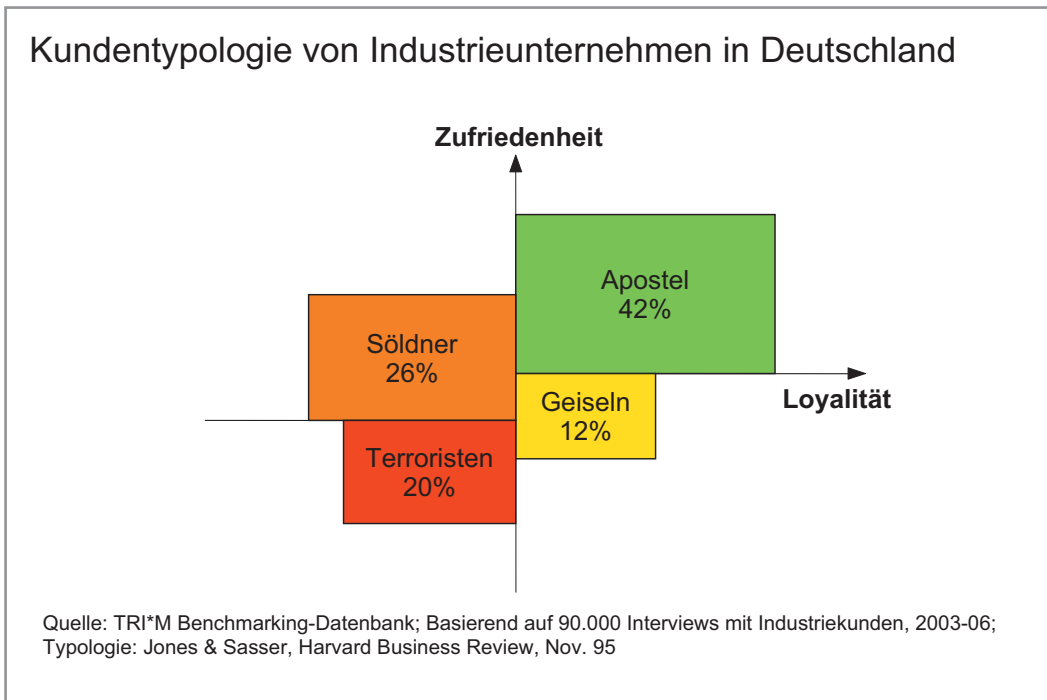


Abbildung 1: Jeder fünfte Kunde der Industrieunternehmen in Deutschland ist weder zufrieden noch loyal

Um solche Fragen fundiert beantworten zu können, wendet TNS Infratest das Instrument der Kundentypologie an, das die beiden Harvard-Professoren Jones und Sasser Mitte der 90er Jahre entwickelten. In der Typologie werden die Kunden nach den Dimensionen Zufriedenheit und Loyalität bewertet. Abbildung 1 zeigt die Kundentypologie für Anbieter von Industrieprodukten und -dienstleistungen in Deutschland. „Apostel“ stellen die Idealkunden dar: sie sind zufrieden und loyal. Diese machen immerhin 42% der Kunden aus. Weitere 26% sind „Söldner“, also zufriedene, aber wenig loyale Kunden, die oft beim günstigsten Anbieter kaufen. Die „Geiseln“ (12%), dagegen, sind aus verschiedenen Gründen an das Unternehmen gebunden, obwohl sie unzufrieden sind. Technologische Abhängigkeiten, langfristige Verträge oder logistische und regionale Einschränkungen können die Gründe sein, warum diese Kunden den Anbieter nicht wechseln. Schließlich sind 20% der Kunden von Industrieunternehmen in Deutschland sowohl unzufrieden als auch unloyal – solche Kunden werden als „Terroristen“ bezeichnet. Sie haben

schlechte Erfahrungen mit den Produkten und Dienstleistungen ihrer Anbieter gemacht und beschädigen über negative Mundpropaganda das Image des Unternehmens bei Kollegen und Geschäftspartnern.

Alleine zufriedene Kunden zu haben, reicht nicht aus. Häufig sind unzufriedene aber loyale Kunden, also Geiseln, durchaus attraktiv. Abbildung 2 zeigt diesen Zusammenhang am Beispiel eines Fachhändlers. Geiseln kaufen doppelt so häufig ein, wie Söldner und geben mehr pro Einkauf aus. Damit machen sie im Durchschnitt fast dreimal so viel Umsatz bei diesem Fachhändler wie Söldner.

Alleine zufriedene Kunden zu haben, reicht nicht aus

Unternehmen die über einen hohen Anteil an „Terroristen“ verfügen, müssen die Ursachen dafür identifizieren. Diese liegen in den Prozessen und dem Produktangebot, d.h. Unternehmen schaffen ihre Terroristen selber: Ein Call Center, das die Kunden zu lange warten lässt, macht täglich aus einer Reihe von Anrufern „Terroristen“. Werden die Kunden dann im Telefongespräch optimal bedient, kann ein Teil der verärgerten Kunden zurück gewonnen werden. Somit sagt die Typologie etwas über die Prozesse des Unternehmens aus, nicht über die Kunden.

Fast alle Unternehmen haben auch unzufriedene Kunden. Doch nicht alle unzufriedenen Kunden sind gleich. Gelingt es beispielsweise unzufriedene Kunden durch Serviceverträge langfristig zu binden, können sie sogar wertvoller sein, als zufriedene.

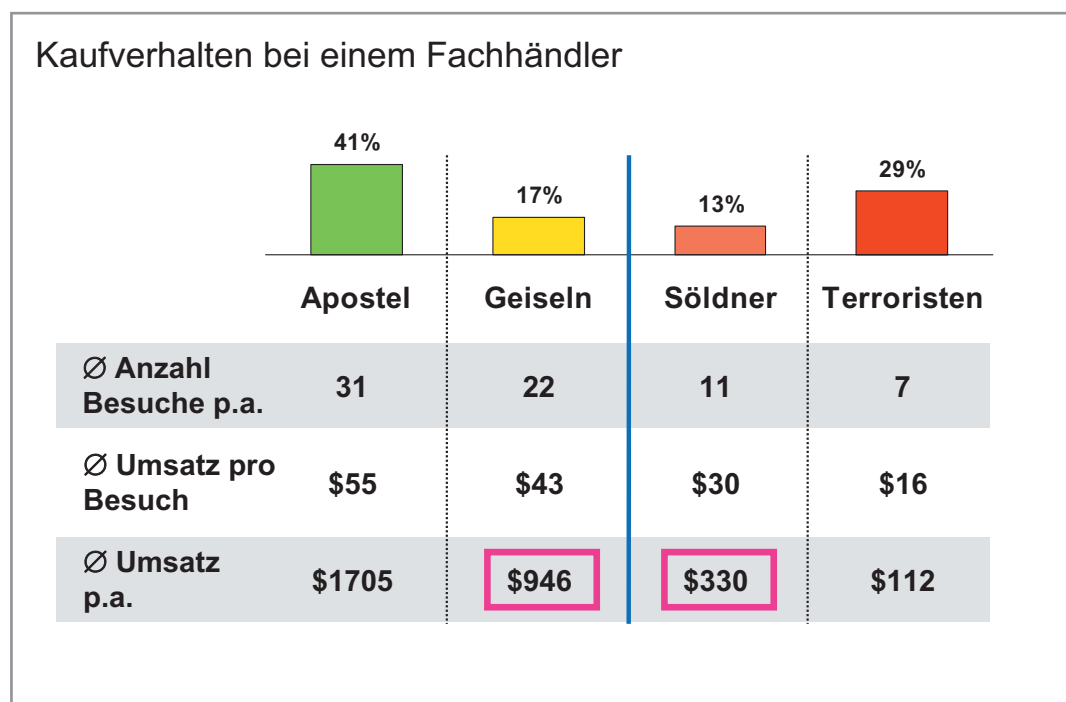


Abbildung 2: Geiseln sind wertvollere Kunden als Söldner

3. Kundenbindung hängt mit dem Geschäftserfolg zusammen – doch in jedem Unternehmen anders

Unternehmen suchen zunehmend nach einer monetären Argumentation für ihre Kundenbindungsmaßnahmen. Das ist wichtig, denn viele Kundenbindungsmaßnahmen sind teuer. Unternehmen wollen sich also vergewissern, dass sich Investitionen in die Kundenbeziehung bezahlt machen. Nach unserer Erfahrung hängt der Kundenbindungsindex, den wir mit TRI*M seit über 15 Jahren für Unternehmen aus allen Branchen messen, eindeutig mit dem Geschäftserfolg zusammen. Dieser Zusammenhang ist aber nicht pauschal, sondern hängt von der Branche, dem Geschäftstyp, manchmal sogar vom Kundensegment ab.

TNS Infratest hat häufig die Gelegenheit, den Zusammenhang des TRI*M Index mit dem Geschäftserfolg mit Hilfe von unternehmensinternen Daten zu quantifizieren. So haben wir z.B. bei einem Projekt für einen Mobilfunkbetreiber nachgewiesen, dass die Abwanderungsquote der Mobilfunkkunden bei sinkendem TRI*M Index steigt. Sinkt der Index von 80 auf 50, so verdoppelt sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde innerhalb der nächsten 12 Monate zum Wettbewerber wechseln wird. Das ist zunächst nicht überraschend, zeigt aber, dass der Kundenbindungsindex ein Frühindikator für geschäftskritische Größen ist.

In einem Projekt für den Corporate Banking-Bereich einer Bank stellten wir fest, dass der Kundenbindungsindex Einfluss auf den Share of Wallet hatte, also auf den Geschäftsanteil, den die Kunden bei dieser Bank abwickeln (s. Abbildung 3).

Der Kundenbindungsindex ist ein Frühindikator für geschäftskritische Größen

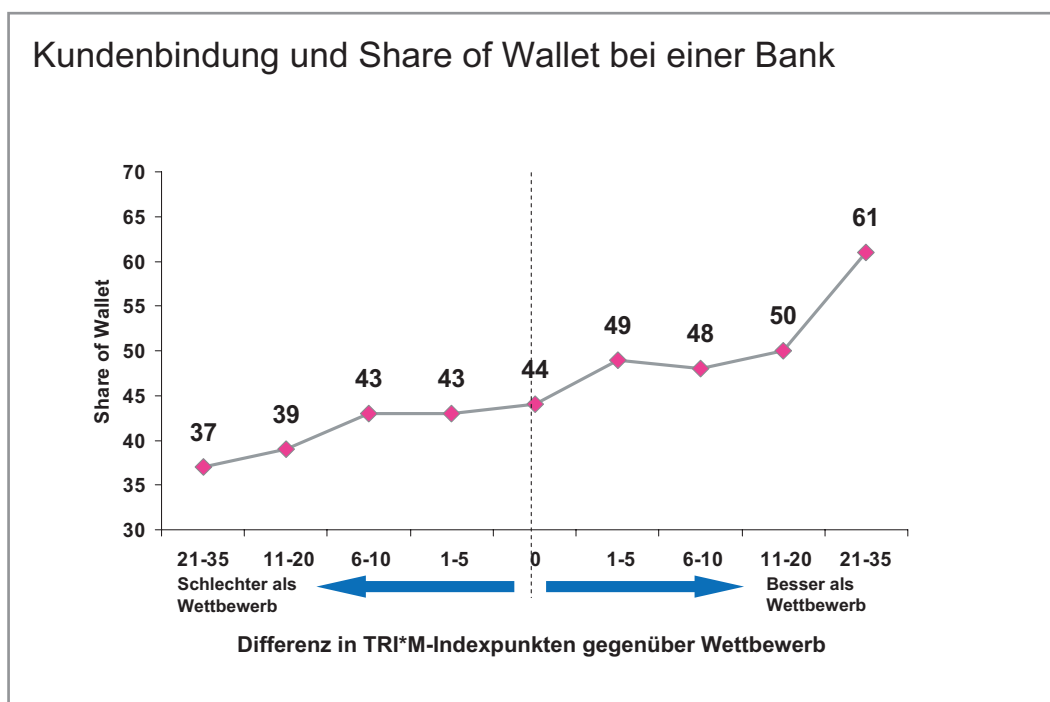


Abbildung 3: Je höher der Vorsprung des TRI*M Index gegenüber dem Wettbewerb, desto höher ist der Share of Wallet

Die meisten Kunden arbeiten mit zwei oder mehr Banken zusammen. In diesem Projekt haben Kunden ihre Erfahrungen mit dieser Bank sowie dem wichtigsten Wettbewerber beurteilt. Kunden, bei denen die Bank z.B. einen um 20 Punkte höheren Index ausweisen konnte, wickelten mehr als 60% ihrer Corporate Banking-Geschäfte bei dieser Bank ab.

In anderen Projekten konnten wir den Einfluss der Kundenbindung auf die Preissensibilität der Kunden, die Profitabilität des Unternehmens oder das jährliche Geschäftsvolumen mit dem Kunden nachweisen. Ob der Grad der Kundenbindung den Geschäftserfolg über eine binäre Entscheidung (Kunde bleiben oder wechseln, wie im Mobilfunkbeispiel) oder über die Nutzungsintensität (viel oder wenig nutzen, wie im Corporate Banking – Beispiel) beeinflusst, lässt sich nicht pauschal sagen. Um diesen Zusammenhang zu verstehen, müssen Unternehmen die Kundenbeziehung genauer analysieren und insbesondere die Faktoren identifizieren, die für die Kundenbindung ausschlaggebend sind.

4. Glauben Sie nicht alles, was der Kunde sagt

Offensichtlich ist es nicht ausreichend nur den Grad der Kundenbindung zu kennen. Unternehmen wollen auch erfahren, was die Treiber der Kundenbindung sind und wie sie diesbezüglich von ihren Kunden bewertet werden. Jede Kundenzufriedenheitsbefragung versucht diese Fragen zu beantworten.

TRI*M analysiert die Treiber der Kundenbindung mit Hilfe von drei Dimensionen, die auf dem TRI*M Grid, dem Herzstück unserer Studien abgebildet werden. Auf der Kommunikationsachse wird gezeigt, was dem Kunden wichtig ist und worüber er spricht. Auf der Handlungsachse wird der Einfluss auf die Kundenbindung abgebildet. Je weiter rechts ein Element liegt, desto stärker treibt es die Kundenbindung. Schließlich stellt das Symbol die dritte Dimension, nämlich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, dar.

Abbildung 4 zeigt, wie ein Technologieanbieter durch seine Kunden bezüglich der Auftragsrealisierung und der Lieferung bewertet wurde. Die befragten Kunden beurteilten die Elemente „Vollständigkeit des Angebots“ (A1), „Termine im Angebot entsprechend den Kundenbedürfnissen“ (A2) und „Pünktliche Lieferung“ (A4) als gleichermaßen wichtig. Doch die Treiberanalyse mit Hilfe des TRI*M Grids verrät, dass nur letzteres, die „Pünktliche Lieferung“, einen hohen Einfluss auf die Kundenbindung hat und somit ein Motivator ist. Und hier besteht dringender Handlungsbedarf, da das Dreieck eine deutliche Schwäche signalisiert. Mit anderen Worten, der Anbieter erstellt vollständige Angebote und bietet kundengerechte Projekttermine an, die er aber nicht einhält. Dass die Mitarbeiter des Unternehmens als angenehm in der Zusam-

Kundenbeurteilung für einen Technologieanbieter

Auftragsrealisierung und Lieferung

- A1 Vollständigkeit des Angebots in Bezug auf die Ausschreibung
- A2 Termine im Angebot entsprechend den Kundenbedürfnissen
- ...
- A3 Kurze Reaktionszeit zwischen Auftragserteilung und Lieferung
- A4 Pünktliche Lieferung
- ...
- A5 Angenehme Zusammenarbeit
- ...

Erfüllung

- Weit überdurchschn. △ Unterdurchschnittlich
- Überdurchschnittlich ▲ Weit unterdurchschnittlich
- Durchschnittlich

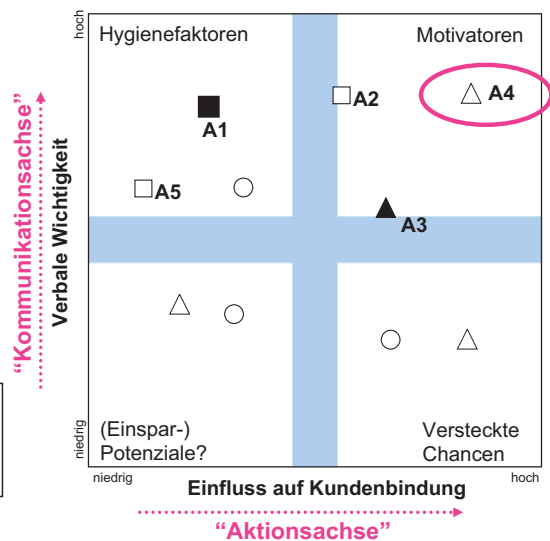


Abbildung 4: Erste Priorität sollte stets sein, die Dreiecke aus dem Motivatorfeld zu beseitigen

menarbeit empfunden werden (A5), ist ein geringer Trost. Das hat kaum Einfluss auf die Kundenbindung. Erste Priorität sollte stets sein, die Dreiecke aus dem Motivatorfeld zu beseitigen.

In der 15jährigen Erfahrung von TNS Infratest hat sich der TRI*M Grid als ein wichtiges Management-Instrument erwiesen. Der TRI*M Grid ist kompakt, enthält aber dennoch die volle Komplexität der Kundenbeziehung. Er steuert automatisch die Aufmerksamkeit des Managements, ohne dabei eine Vorauswahl zu treffen. Somit ist der TRI*M Grid eine Art Röntgenbild der Kundenbeziehung. Geschäftsführer in allen Branchen benutzen den TRI*M Grid, um die zahlreichen Facetten ihrer Kundenbeziehungen zu verstehen, Maßnahmen abzuleiten und die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu steuern.

**Der TRI*M Grid ist ein
Röntgenbild der
Kundenbeziehung**

5. Die Untersuchung der Kundenbindung liefert auch Erkenntnisse über das Unternehmen, nicht nur über die Kunden

Unternehmen führen in der Regel Kundenbefragungen durch, um mehr über die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Kunden zu erfahren. Die Anwender von TRI*M erhalten darüber hinaus zusätzliche Erkenntnisse über die eigenen Kunden-schnittstellen und Prozesse.

Ein Mobilfunkanbieter hatte Ende der 90er Jahre, als sich das eigene Netz außerhalb der Ballungsräume noch im Aufbau befand, ein Roaming-Abkommen mit dem Marktführer, um

telefonische Erreichbarkeit auch in ländlichen Gebieten zu gewährleisten. Die Geschäftsführung beschloss in einer Region, in der die eigene Infrastruktur ausreichend ausgebaut war, das kostenintensive Abkommen zu kündigen. Alle internen Indikatoren hatten für diesen Schritt gesprochen. Doch der TRI*M Index, der in den darauf folgenden Wochen erhoben wurde, zeigte, dass die Zielgruppe der „reisenden Vieltelefonierer“ dadurch eine Verschlechterung der Netzqualität erfuhr. Gespräche brachen beim Fahren in und aus der betroffenen Region regelmäßig ab, weil die unternehmenseigene Infrastruktur doch nicht stabil genug war. Die Erkenntnisse aus der Kundenbefragung überzeugten die Geschäftsführung, diesen Schritt rückgängig zu machen und in Zukunft den Wechsel auf das eigene Netz vorsichtiger zu planen.

Ein zweites Beispiel stammt von einem IT-Infrastruktur-Anbieter. Dieser hatte erhebliche Schwierigkeiten, Cross-Selling-Potenziale bei einem seiner wichtigsten Großkunden zu realisieren. Die Geschäftsführung gab eine TRI*M Studie in Auftrag, um die Kundenbeziehung zu analysieren. Insbesondere die Bewertung der Betreuung durch Projektleiter und Account Manager lieferte aufschlussreiche Erkenntnisse. Die Kundenbetreuer des IT-Anbieters waren zwar beim Kunden vor Ort verfügbar und verstanden seine Geschäftsanforderungen. Sie waren aber nicht proaktiv, weil sie wenig Entscheidungsfreiheit hatten und die Verantwortungen innerhalb der Vertriebsorganisation nicht klar geregelt waren. Wie ein darauf folgender Workshop zeigte, lag die Ursache für diese Probleme in der unklaren Rollenverteilung zwischen dem Account Manager und den Projektleitern vor Ort. Basierend auf diesen Ergebnissen überarbeitete die Geschäftsführung die Kundenschnittstelle und organisierte das Kundenteam neu.

Plant ein Unternehmen seine Prozesse und Organisation neu auszurichten, so sollte die Kundensicht stets mit berücksichtigt werden.

6. Die Treiber der Kundenbindung variieren mit der Zeit

Unternehmen führen Innovationen ein, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Doch die meisten Innovationen werden im Zeitverlauf von anderen Unternehmen der Branche kopiert und etablieren sich als Standard. UPS schuf sich einen Wettbewerbsvorteil, als es 1993 Jahre die Möglichkeit der Sendungsverfolgung einführte. Diese Innovation wurde nach und nach von den anderen Kurierunternehmen kopiert. Abbildung 5 zeigt den Verlauf des Elements „Sendungsverfolgung“ auf dem TRI*M Grid. Sie erschien zuerst als mögliches Einsparpotential und wanderte 1995 in das Feld der Versteckten Chancen. 2000 wurde es zu einem eindeutigen Motivator, bewegte sich später nach links und ist heute ein klassischer Hygienefaktor: Jeder Paketzustelldienst bietet heute die Sen-

dungsverfolgung, telefonisch oder online. Kunden halten dies für selbstverständlich, so dass sie kein Treiber der Kundenbindung mehr ist.

Innovationen, die im Feld der (Einspar-)Potenziale starten, wie die Sendungsverfolgung, sollte man genau im Auge behalten. Oft wandern sie im Laufe der Zeit nach rechts und werden zu Versteckten Chancen. Vor drei Jahren empfanden die Kunden eines Serviceanbieters für Stromnetzbetreiber das Angebot der Wirtschaftlichkeitsanalyse von Netzwerkkomponenten eher als überflüssig. Heute ist dieses Angebot eine Versteckte Chance: Die meisten Kunden fragen diese Leistung nicht nach – doch diejenigen, die diesen Service in Anspruch nahmen, konnten Betriebskosten sparen und werden mit dem Anbieter auch in Zukunft weiter arbeiten. Der Serviceanbieter sollte nun seine Leistung weiter verbessern und darüber auch kommunizieren. Wird das Angebot der Wirtschaftlichkeitsanalyse in Zukunft ein Motivator, so hätte der Anbieter darin einen Wettbewerbsvorteil. Somit bietet das Feld der Versteckten Chancen Quellen für die Wettbewerbsvorteile von morgen.

**Versteckte Chancen
können die
Wettbewerbsvorteile
von morgen sein**

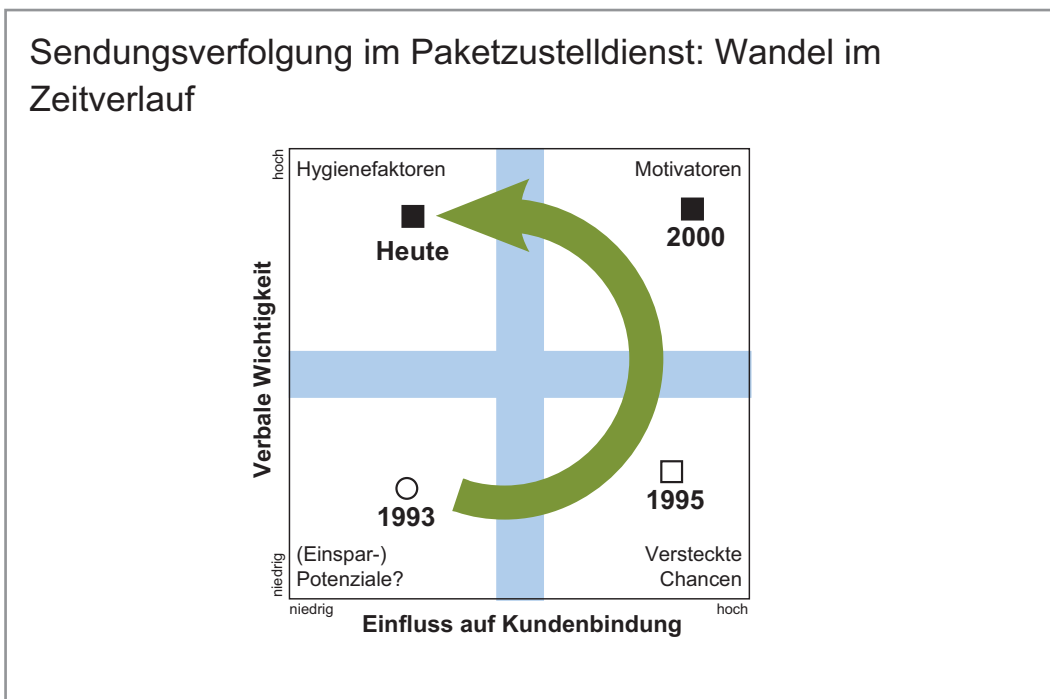


Abbildung 5: Sendungsverfolgung: Von der Innovation über den Wettbewerbsvorteil zum Industriestandard

7. Zur Ausrichtung der Organisation auf die Kundenbedürfnisse sind Maßnahmen und messbare Ziele erforderlich

Eine TRI*M Untersuchung der Kundenbindung liefert eine hervorragende Basis, um kundenbezogene Ziele für die Führungskräfte abzuleiten. Der TRI*M Index hängt nachweislich mit finanziellen Parametern, wie Share of Wallet und Profita-

TRI*M unterstützt die Entscheidungsfindung des Managements

bilität zusammen, somit ist er für den wirtschaftlichen Erfolg sehr relevant. Darüber hinaus ist er so stabil, dass eine Veränderung von drei Punkten nur mit Anstrengung des zuständigen Managements erreicht werden kann. Schließlich liefert der TRI*M Grid Anhaltspunkte zur Steigerung der Kundenbindung. In einem Implementierungsworkshop, der häufig von Beratern von TNS Infratest begleitet wird, werden Ursachen analysiert und Maßnahmenvorschläge erarbeitet. So wichtig die Kundensicht auch sein mag, nur das Management hat den Überblick über alle relevanten Einflussfaktoren und ist für die Auswahl der Maßnahmen zuständig. Entscheidend ist es, dass die Maßnahmen in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebettet werden. TRI*M unterstützt dabei die Entscheidungsfindung des Managements.

In zahlreichen Unternehmen fließt der TRI*M Kundenbindungsindex als eine Komponente in die Zielvereinbarung der Mitarbeiter ein. Oft ist ein Teil der variablen Vergütung der Führungskräfte an den TRI*M Index gekoppelt. Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, dieses umzusetzen. Es gibt drei Grundvarianten:

- 1) Ein unternehmensweiter Index, der für alle Mitarbeiter mit einer erfolgsabhängigen Gehaltskomponente relevant ist und in ihre Gratifikation einfließt
- 2) Indizes auf der Ebene einer Organisationseinheit mit Profit und Loss-Verantwortung (Region, Sparte, Kundengruppe oder einzelne Großkunden), die für die Mitarbeiter in dieser Organisationseinheit maßgeblich sind
- 3) Indizes entlang der Wertschöpfungskette, d.h. für einzelne Funktionen (z.B. Außendienst, Call Center, Technischer Service). Dabei werden Einzelelemente aus dem TRI*M Grid in einen funktionalen Index gebündelt, der für die Mitarbeiter in diesen Funktionen relevant ist. Der übergeordnete TRI*M Index auf der Ebene der Profit und Loss-Einheit kann gleichzeitig eine weitere Komponente des Bonus beeinflussen (muss aber nicht).

Für welche Variante sich ein Unternehmen entscheidet, hängt meistens von der Unternehmensstrategie und der Kundenbetreuungsstruktur ab: Ein Anlagenbauer setzt den Kundenbindungsindex der einzelnen Großkunden in die Zielvereinbarung des jeweiligen Betreuungsteams; eine Filialbank bonifiziert ihre Mitarbeiter anhand des regionalen Index, in dem mehrere Filialen zusammengefasst sind, unterstützt aber ihre Mitarbeiter mit TRI*M Grids und Berichten auf Filialenebene. Und ein Telekommunikationsanbieter, der sich die Verbesserung der Kundenbetreuung als strategisches Ziel gesetzt hat, lässt nur den nationalen Gesamtindex in die variable Vergütung aller Mitarbeiter einfließen.

8. Kundenbindungsmanagement ist ein Teil des Stakeholder Managements

Mit Stakeholder Management ist das Management aller Beziehungen eines Unternehmens zu den verschiedenen Interessensgruppen gemeint. Zu diesen Gruppen gehören an erster Stelle die Kunden, aber auch Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten und Politiker sind Stakeholdergruppen. Somit ist das Kundenbindungsmanagement ein Teil des Stakeholder Managements. Das TRI*M System kann zum Management aller Stakeholder ausgeweitet werden. Zahlreiche Unternehmen nutzen TRI*M, um neben der Kundenbindung auch die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Interne Servicequalität zu managen. Die parallele Durchführung solcher Stakeholder Management-Studien steigert die Aussagekraft der Ergebnisse und liefert eine ganzheitliche Informationsbasis für Entscheidungen (Integrierter Ansatz).

**Das TRI*M System
kann zum Management
aller Stakeholder
ausgeweitet werden**

Über TRI*M

TRI*M (**M**easure, **M**anage, **M**onitor) ist das weltweit führende System zum Stakeholder Management. Es wird auf die individuellen Bedürfnisse von Unternehmen angepasst, um Informationen aus allen Stakeholder Gruppen in den Entscheidungsprozess zu übermitteln. 45 der Fortune 100 Unternehmen haben TRI*M in den letzten drei Jahren eingesetzt. TRI*M verfügt über die größte Benchmark-Datenbank für Kundenbindung und Stakeholder Management weltweit. Es unterstützt das Management dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und liefert klare Anhaltspunkte zur Optimierung der Kundenbeziehungen.

Über TNS Infratest

Die TNS-Gruppe ist der weltweit führende Anbieter für kundenindividuelle Marktforschung sowie der damit verbundenen Marketingberatung: Mit 14.000 Mitarbeitern in 70 Ländern auf allen Kontinenten. TNS Infratest ist die deutsche Gesellschaft der TNS-Gruppe. Mit einem Umsatz von 190 Mio. € ist TNS Infratest das zweitgrößte Marktforschungsunternehmen Deutschlands. Hervorgegangen aus den beiden renommierten Marktforschungsinstituten Infratest und Emnid verfolgen wir unseren Anspruch, entscheidungsrelevantes Wissen und faktenbasierte Marketingberatung für global operierende Großunternehmen und mittelständische Firmen in allen Branchen zu leisten.

Die Grundlage unseres Erfolgs



Apostolos Apergis ist Director im Sektor Industrieprodukte und –dienstleistungen von TNS Infratest. Als Marktforscher und Unternehmensberater hat er in den letzten 12 Jahren zahlreiche Projekte für Hersteller von Investitionsgütern, Technologieanbieter und Industriedienstleister durchgeführt. Seine primären Arbeitsschwerpunkte sind Kundenmanagement, Vertriebsstrategie und –organisation sowie Pricing.

Ihr Ansprechpartner bei TNS Infratest:

Apostolos Apergis
t +49 (0) 89 5600 1602
f +49 (0) 89 5600 1690
e apostolos.apergis@tns-infratest.com

Landsberger Straße 338
80687 München
Germany

www.tns-infratest.com



TNS is a trade mark of Taylor Nelson Sofres plc