

Schulungspaket QM

Prozesse optimieren – Methoden einführen – Kundenzufriedenheit erhöhen

Bearbeitet von
Anja Kranefeld

1. Auflage Onlineprodukt.
ISBN 978 3 8111 2970 2

[Wirtschaft > Management > Qualitätsmanagement](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

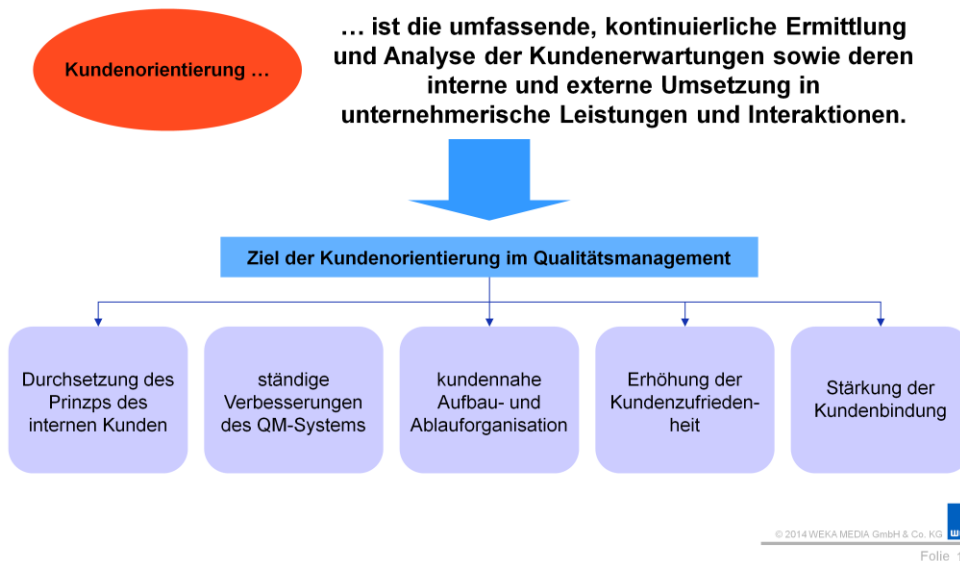

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Kundenorientierung



Was ist Kundenorientierung?



Quelle: vgl. Bruhn [Kundenorientierung, 1999], S. 10

Aussage

Ein Unternehmen wird langfristig nur im Wettbewerb bestehen können, wenn es all seine **Aktivitäten konsequent an den Bedürfnissen und Wünschen seiner Kunden orientiert**. Diese Forderung gewinnt umso mehr an Bedeutung, je homogener das Angebot an Produkten und Dienstleistungen auf einem Markt wird. In einer derartigen Marktsituation kann es nur dann gelingen, Kunden auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, wenn die Kundenanforderungen nicht nur erfüllt, sondern **übertroffen** werden.

Infos

Lange Zeit konzentrierte sich das Qualitätsmanagement überwiegend auf **Nachprüfungen im Fertigungsbereich**, ohne dabei einen Bezug zu den Erwartungen und Anforderungen der Kunden in angemessener Weise zu berücksichtigen. In einer Zeit **ausgeprägter Käufermärkte** ist diese Sichtweise jedoch nicht mehr länger erfolgversprechend. Vielmehr muss es heute darum gehen, die Struktur und die Prozesse des Qualitätsmanagements konsequent auf die Kundenbedürfnisse zu fokussieren. Dabei gibt es verschiedene Ansatzpunkte:

- Zunächst geht es darum, das **Prinzip des internen Kunden** auf allen Ebenen des Unternehmens zu verankern. Nur so lässt sich eine durchgängige Kundenorientierung sicherstellen. Interne Kunden sind genauso wie externe Kunden zu behandeln.
- Ein Übertreffen von Kundenanforderungen kann durch **ständige Verbesserungen** und Innovationen im Qualitätsmanagementsystem gefördert werden. Dazu gehören nicht nur Verbesserungen an Produkten, sondern auch an Prozessen, an denen Kunden beteiligt sind.
- Damit einher geht eine **kundennahe Aufbau- und Ablauforganisation** im Unternehmen, die durch flache Hierarchien, klare Verantwortungen insbesondere gegenüber Kunden und Entscheidungsdezentralisierung gekennzeichnet sind.
- Die **Erhöhung der Kundenzufriedenheit** ist das zentrale Ziel eines

kundenorientieren Unternehmens. Daher ist diese kontinuierlich zu analysieren und durch entsprechende Maßnahmen zu verbessern.

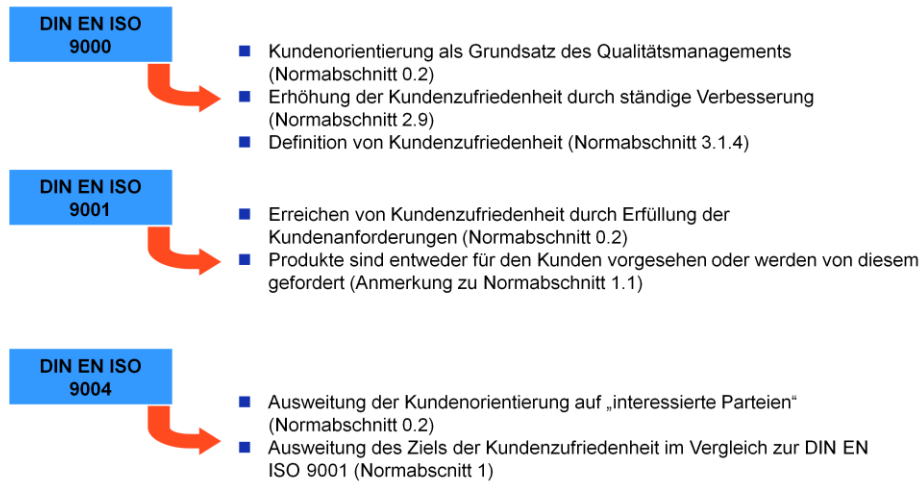
- Die **Stärkung der Kundenbindung** durch den Einsatz geeigneter Kundenbindungsinstrumente hilft schließlich dem Unternehmen, seinen Bestand an Kunden langfristig zu sichern.

Tipp

Diskutieren Sie mit den Teilnehmern darüber, welchen Stellenwert Kundenorientierung in Ihrem Unternehmen hat. Versuchen Sie herauszufinden, inwieweit die Teilnehmer bei ihrer täglichen Arbeit kundenorientiert denken und handeln.

Siehe Übung 1.

Die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.



Aussage

Auf der Basis der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. finden heute weltweit Zertifizierungen von Qualitätsmanagementsystemen statt. Dabei werden alle drei Kernnormen – die DIN EN ISO 9000, 9001 und 9004 – vom **Prinzip der Kundenorientierung** dominiert. Es wird gefordert, dass alle Anstrengungen des Qualitätsmanagements auf die Anforderungen und Erwartungen der Kunden zu fokussieren sind.

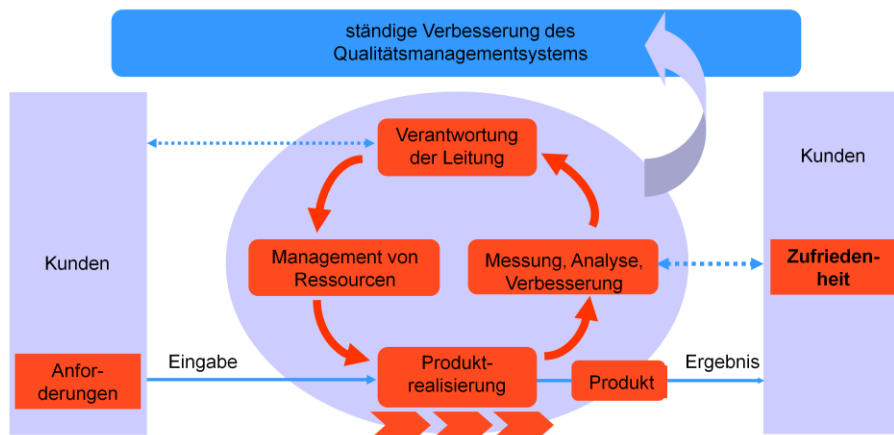
Infos

- **Kundenorientierung in der DIN EN ISO 9000.** : In der **DIN EN ISO 9000** wird das Prinzip der Kundenorientierung als einer von acht Grundsätzen des Qualitätsmanagements als Grundlage für die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. postuliert. Des Weiteren wird das Ziel der **ständigen Verbesserung** zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit festgeschrieben. Schließlich erfolgt eine **Definition des Begriffs „Kundenorientierung“**.
- **Kundenorientierung in der DIN EN ISO 9001:** Auch in der DIN EN ISO 9001 ist vom Erreichen von Kundenzufriedenheit die Rede (Normabschnitte 0.2 und 1.1). Außerdem geht aus der **Definition der Lieferkette** hervor, dass an deren Ende jeweils immer ein Kunde steht. Hieraus lässt sich das Prinzip des internen Kunden herleiten. Darüber hinaus wird in Normabschnitt 5 gefordert, dass sich das **Management** klar zum Primat der Kundenorientierung bekennt. So trägt die Unternehmensleitung die **Verantwortung für die Ermittlung und Umsetzung der Kundenanforderungen**, was sich auch in der Qualitätspolitik des Unternehmens niederschlagen hat. Außerdem sind die **Qualitätspolitik** und **Qualitätsziele** derart flexibel zu formulieren, dass sie mit ständigen Verbesserungen der Produkte und Dienstleistungen in Einklang stehen. Dies bedeutet, dass die Unternehmensleitung auch die Verantwortung für die Implementierung eines **Verbesserungsprozesses** trägt. Schließlich ist sicherzustellen, dass **Rückmeldungen der Kunden** zur Kenntnis

zu nehmen sind, analysiert werden und in den Prozess der **ständigen Verbesserung** einfließen.

- **Kundenorientierung in der DIN EN ISO 9004:** Die DIN EN ISO 9004 geht bei der Kundenorientierung über die DIN EN ISO 9001 hinaus. Dabei werden insbesondere die so genannten „**interessierten Parteien**“ in die erweiterte Sicht der Kundenorientierung einbezogen.

Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9001



→ Das Prozessmodell der ISO-9000er-Reihe ermöglicht die Implementierung eines kundenorientierten Qualitätsmanagementsystems.

© 2014 WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Folie 2/02

Quelle: vgl. DIN EN ISO 9001:2008 [Anforderungen, 2008], S. 8 (leicht modifiziert)

Aussage

Die DIN EN ISO 9001 orientiert sich an einem Prozessmodell, in dem die qualitätsrelevanten Prozesse als **Regelkreis** aufgebaut sind und zu einer ständigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems beitragen sollen. Ausgangspunkt des Regelkreises bilden **Kundenanforderungen**, die über den Prozess der Produktrealisierung zu Produkten und Dienstleistungen führen sollen mit dem Ziel, einen hohen **Kundenzufriedenheitsgrad zu erreichen**.

Infos

Im Prozessmodell wird deutlich, dass die Aufgaben des Qualitätsmanagements weit über die Belieferung des Kunden bzw. die Auftragserledigung hinausgehen. Vielmehr geht es darum, **den Kunden umfassend zufrieden zu stellen**. Daher sind die Forderungen und Erwartungen der Kunden ständig neu zu **ermitteln**, zu **analysieren** und **umzusetzen**. Nur zufriedene Kunden werden dem Unternehmen dauerhaft erhalten bleiben. Das Qualitätsmanagementsystem wird unter die **Verantwortung der Leitung** gestellt, die auch die dafür **erforderlichen Ressourcen** bereitzustellen hat, sodass die Kundenanforderungen erfüllt werden können. Die DIN EN ISO 9001 steht also unter dem Primat der absoluten Kundenorientierung.

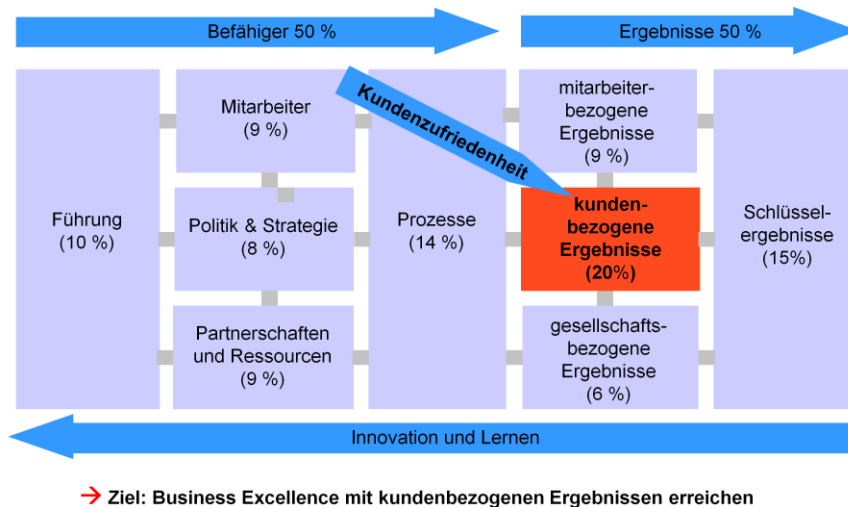
Einen weiteren Schwerpunkt des Prozessmodells bildet die **ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems**. Hier steht insbesondere die Unternehmensleitung in der Pflicht, eine ständige Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems sicherzustellen und dies auch in der Qualitätspolitik zum Ausdruck zu bringen. Ziel ist es, das Primat der Kundenorientierung im gesamten Unternehmen zu verankern.

Tipp

Weisen Sie die Teilnehmer darauf hin, dass sich das Prozessmodell neben der Kundenorientierung an folgenden weiteren **Grundsätzen des Qualitätsmanagements orientiert:**

1. Führung
2. Einbeziehung der Mitarbeiter
3. prozessorientierter Ansatz
4. systemorientierter Managementansatz
5. Prinzip der ständigen Verbesserung
6. sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung
7. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Das EFQM-Modell für Excellence



Aussage

Das EFQM-Modell für Excellence ist ein europäisches Qualitätsmodell zur Umsetzung eines **ganzheitlichen Qualitätsmanagements**. Die Forderungen des Modells gehen weit über jene der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. hinaus. Ziel bei der Umsetzung des EFQM-Modells ist es, ein Unternehmen **auf den Weg zur Business Excellence zu bringen**.

Infos

Das EFQM-Modell für Excellence besteht aus **neun Qualitätskriterien**, die in zwei Kategorien gegliedert sind und jeweils mit 50 % gewichtet werden: den **Befähiger- oder Potenzialkriterien** und den **Ergebniskriterien**. [1]

Das Qualitätskriterium mit der höchsten Einzelgewichtung in Höhe von 20 % ist das Kriterium „**kundenbezogene Ergebnisse**“. Es gehört zur Kategorie der Ergebniskriterien und fordert vom Unternehmen, den Nachweis dafür zu erbringen, wie die Produkte und Dienstleistungen des Anbieters vom Kunden bewertet werden.

Das Unternehmen hat entsprechende Messungen durchzuführen, um

- die **Messergebnisse** über die Wahrnehmung der Kunden sowie
- **Leistungsindikatoren**, die das Unternehmen intern verwendet, um seine Leistungen zu analysieren,

zu bestimmen und zu überwachen. Die Messergebnisse und Leistungsindikatoren können **folgende Aspekte** umfassen:

- Image des Unternehmens
- Produkte und Dienstleistungen
- Verkaufs- und Kundendienstleistungen

- Loyalität

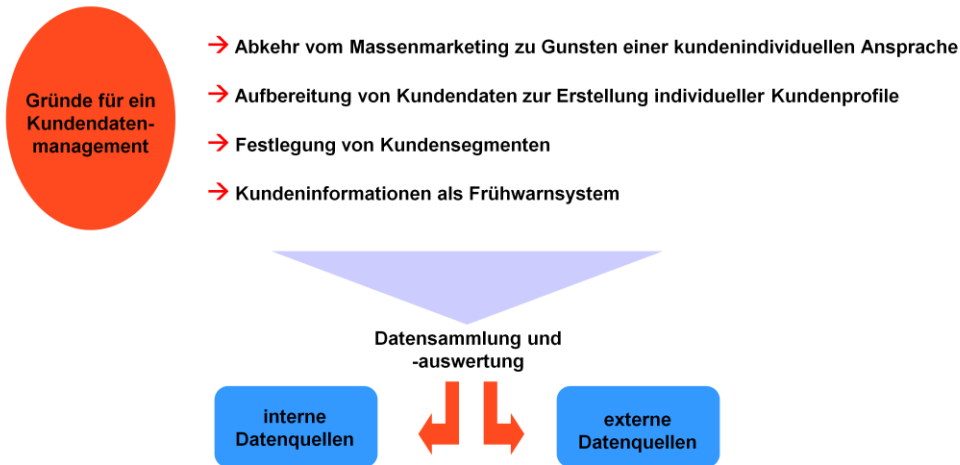
Die **starke Gewichtung dieses Kriteriums** unterstreicht die Bedeutung der Kundenzufriedenheitsmessung und -analyse für ein zukunftsorientiertes, nachhaltiges Qualitätsmanagement.

Tipp

Weisen Sie die Teilnehmer darauf hin, dass sich die Implementierung des EFQM-Modells für Excellence insbesondere für Unternehmen anbietet, die bereits nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert sind und deren Qualitätsmanagementsystem bereits einen hohen Reifegrad aufweist.

[1] vgl. hierzu und im Folgenden [Excellence 1999–2003], S. 12 ff.

Kundendatenmanagement



Aussage

Grundlage für den Einsatz von Instrumenten zur Umsetzung der Kundenorientierung ist eine **systematische Extraktion und Analyse der wichtigen kundenbezogenen Informationen** aus der Vielzahl der Daten, die ein Unternehmen aus seinem Umfeld und aus den operativen Anwendungen gewinnen kann.

Infos

Für eine systematische Analyse von kundenbezogenen Informationen gibt es verschiedene **Gründe**:

- So ist heute mit einem anonymen Massenmarketing kaum noch ein Kunde zu gewinnen. Für eine **individuelle Ansprache des Kunden** sind verschiedene Informationen über den Kunden erforderlich.
- Darüber hinaus werden zur **Erstellung von individuellen Kundenprofilen** Informationen über Kunden benötigt.
- Auch die **Festlegung von Kundensegmenten** kann nur auf der Grundlage von kundenbezogenen Informationen erfolgen.
- Schließlich können **Kundeninformationen als Frühwarnsystem** fungieren. So kann eine ständig steigende Reklamationsrate bei einer Kundengruppe darauf hindeuten, dass in naher Zukunft Kunden aus dieser Gruppe abwandern. Das Unternehmen sollte derartige Informationen nutzen, um frühzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Kundenbezogene Informationen können sowohl aus unternehmensinternen als auch aus externen Quellen gewonnen werden:

- **Interne Datenquellen** sind etwa das Kundenkontaktpersonal, z.B. die Service-, Callcenter- oder Außendienstmitarbeiter, die auf eine Fülle von Kundendaten und Informationen aus dem Umfeld der Kunden Zugriff haben. Weitere interne

Informationen können aus Kundenreaktionen und -aktivitäten sowie aus Ergebnissen von eigenen Marktforschungsstudien abgeleitet werden.

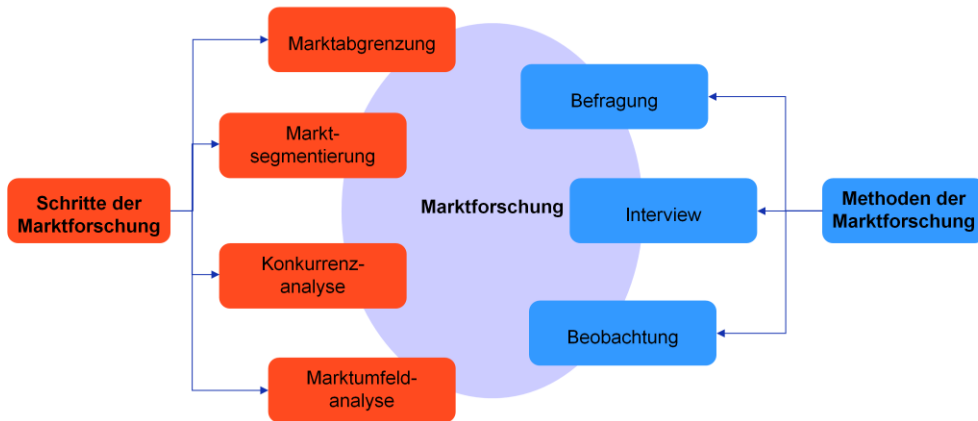
- Als **externe Datenquellen** kommen z.B. externe Datenbanken in Betracht, die umfassende Informationen über Markt- und Branchengegebenheiten bereithalten, oder so genannte „Listbroker“, die nach bestimmten Kriterien klassifizierte Adresslisten gegen Entgelt anbieten.

Beispiel

Beispiel für Kundeninformationen:

- Informationen über Interessen von Kunden
- Anfragen von Kunden
- Reklamationen und Beschwerden
- Informationen über das Kundenverhalten in bestimmten Situationen

Marktforschung



Aussage

Zunächst geht es darum, im Rahmen der Marktforschung systematisch Informationen über die **Kundennachfrage**, **Konkurrenten** und die **Absatzwege** zu beschaffen. Als Erhebungsmethoden eignen sich hier insbesondere die **Befragung**, das **Interview** und die **Beobachtung**.

Infos

Bei der Marktforschung ist zwischen Primär- und Sekundärforschung zu unterscheiden: Während die **Sekundärforschung – auch Schreibtischforschung genannt** – bereits vorliegendes (statistisches) Datenmaterial auswertet, werden im Rahmen der **Primärforschung** originäre Markt- und absatzwirtschaftliche Daten vom Unternehmen selbst erhoben.

Bei der Marktforschung sollte in folgenden Schritten vorgegangen werden: [1]

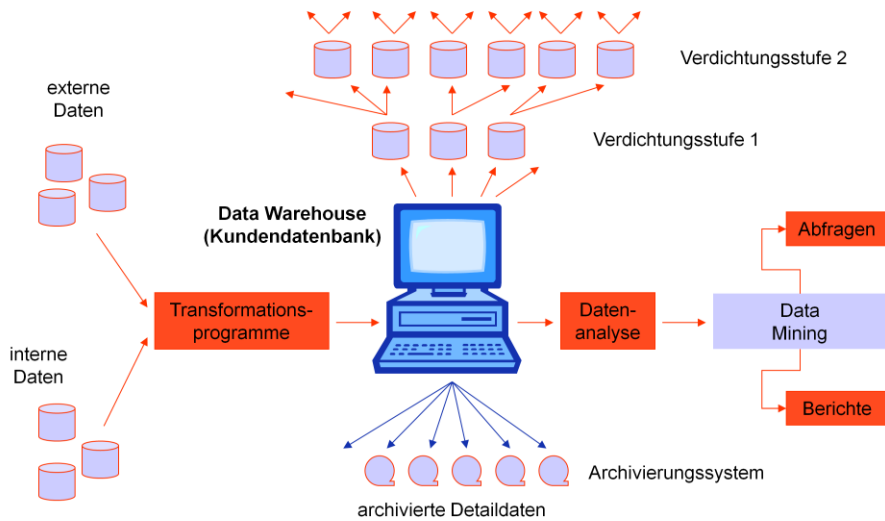
- **Marktabgrenzung:** Zunächst geht es darum, den Absatzmarkt des Unternehmens in sachlicher, räumlicher, zeitlicher und persönlicher Hinsicht abzugrenzen.
- **Marktsegmentierung:** Jetzt werden die das Kundenverhalten maßgeblich beeinflussenden Faktoren und Merkmale bestimmt. Dies sind z.B. Einkommen, Beruf, Wohnort, Vermögenslage, Zugehörigkeit zu Gruppen, Einstellungen und Kaufmotive der potenziellen Kunden.
- **Konkurrenzanalyse:** Anschließend werden Informationen über die wichtigsten Wettbewerber im Marktsegment gesammelt und ausgewertet. Hier ist das Augenmerk insbesondere auf Wettbewerber zu richten, die besser als das eigene Unternehmen im Markt platziert sind.
- **Marktumfeldanalyse:** Schließlich sind die sonstigen Rahmenbedingungen des Absatzes zu analysieren. Dazu gehören z.B. das globale Umfeld des Unternehmens,

soziokulturelle Bedingungen, technologische Entwicklungstrends, Umweltbedingungen sowie das politische System und das Rechtswesen.

Siehe Übung 2.

[1] vgl. hierzu und im Folgenden Trauner/Lucko [Management 2004], S. 114 ff.

Data Warehouse



Aussage

Um Kundeninformationen **zielgerichtet auswerten** zu können, sind die Datenbestände zunächst systematisch in einem **Data Warehouse zu sammeln und aufzubereiten**. Erst dadurch wird es möglich, komplexe mehrdimensionale Sachverhalte zu analysieren. Data-Warehouse-Lösungen werden in unterschiedlicher Komplexität angeboten.

Infos

Zentrale Komponente einer Data-Warehouse-Lösung ist ein Data Warehouse, z.B. eine **Kundendatenbank**, mit dem eine einheitliche, konsistente und **integrierte Datenbasis** geschaffen wird. [1] In diese Datenbank werden externe und interne Daten mithilfe von speziellen **Transformationsprogrammen** eingepflegt und in elementarer, also nicht aggregierter Form, in einem **Archivierungssystem** gehalten. Sie lassen sich je nach Bedarf in verschiedenen Verdichtungsstufen darstellen. Eine Analyse der kundenspezifischen Daten kann dann über Data-Mining-Anwendungen erfolgen, mit denen sich individuelle Abfragen und Berichte generieren lassen (siehe dazu die nächste Folie).

Tipp

Weisen Sie die Teilnehmer darauf hin, dass sich die Notwendigkeit einer integrierten Datenhaltung insbesondere aus den **Mängeln herkömmlicher Systeme ergibt**.

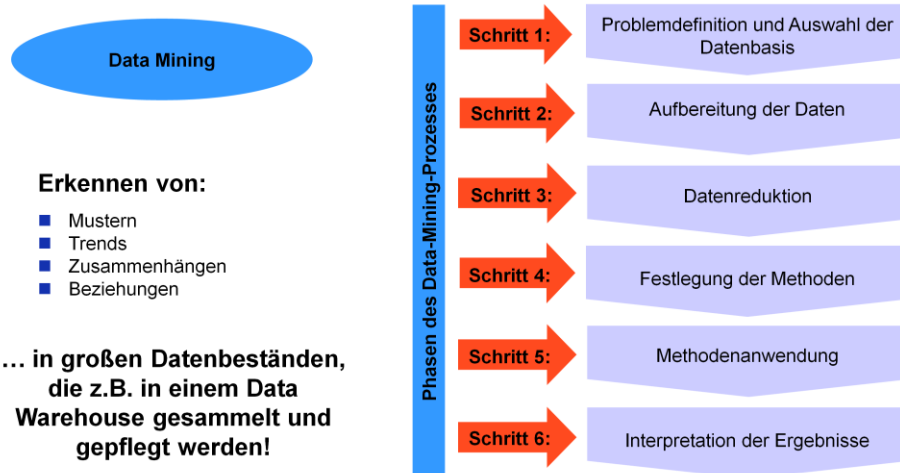
Dazu gehören:

- unbefriedigendes Antwortzeitverhalten, mangelnde Aktualität und Verdichtung von Daten
- fehlender unternehmensweiter Zugriff
- unzureichende Einbindung externer Daten

- wenig geeignete Präsentation von Auswertungsergebnissen

[1] vgl. hierzu und im Folgenden Decker et al. [Management o.J.], S. 173

Data Mining



Aussage

Beim Data Mining geht es darum, aus den in einer Datenbasis, z.B. einem Data Warehouse, gespeicherten und verwalteten Kundendaten bestimmte **Muster, Trends, Zusammenhänge** und **Beziehungen** abzuleiten, mit denen Rückschlüsse auf das Kaufverhalten, auf Kaufwahrscheinlichkeiten, auf Kundenprofile und auf die Kundenbedürfnisse gezogen werden können.

Infos

Das Data Mining läuft in einem Prozess ab, der folgende sechs Schritte umfasst: [1]

- 1. Problemdefinition und Auswahl der Datenbasis:** Zunächst ist das Problem zu definieren und die entsprechende Datenbasis auszuwählen, die z.B. in einem Data Warehouse verwaltet wird.
- 2. Aufbereitung der Daten:** Datenbestände, die unvollständig sind und Ausreißer enthalten, sind mit geeigneten Vorgehensweisen zu bereinigen.
- 3. Datenreduktion:** Hier werden mithilfe geeigneter Verfahren zur Datenreduktion hochdimensionale Datenbasen auf niedrigerdimensionale ohne Informationsverlust abgebildet.
- 4. Festlegung der Methoden:** Die Auswahl einer geeigneten Methode hängt stark vom Untersuchungsziel ab. Beim Data Mining können folgende, z.T. statistische Methoden eingesetzt werden:
 - Assoziationsregeln
 - Entscheidungsbaumverfahren
 - genetische Algorithmen
 - Clusteranalyse
 - Faktoranalyse

- Regressionsanalyse
 - Diskriminanzanalyse
 - neuronale Netze
1. **Methodenanwendung:** Nach der Auswahl einer geeigneten Methode ist diese anzuwenden, um die gesuchten Muster, Trends, Zusammenhänge oder Beziehungen zu finden.
 2. **Interpretation der Ergebnisse:** Die Ergebnisse sind mit den Zielforderungen zu vergleichen und werden abschließend in der Regel visuell aufbereitet, um eine einfache Interpretation zu ermöglichen.

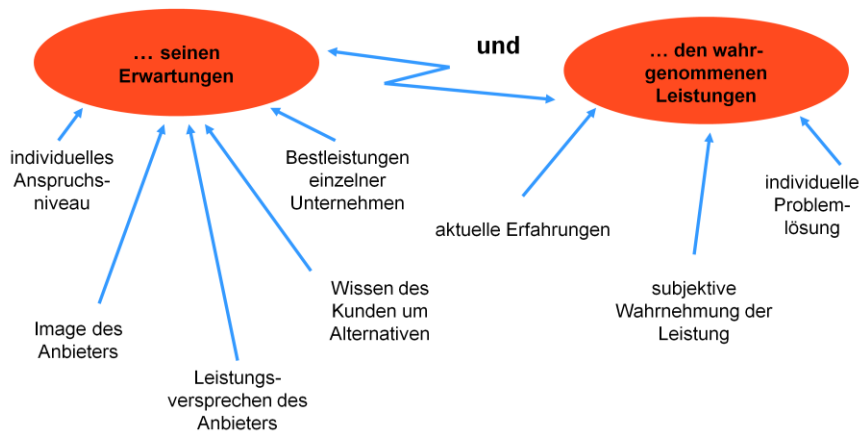
Tipp

Reißen Sie das Thema „Data Mining“ nur kurz an. Versuchen Sie herauszufinden, ob Bedarf für eine vertiefende Schulung zu diesem Thema besteht.

[1] vgl. hierzu und im Folgenden Wiedmann et al. [Data Mining 2001], S. 23 f. und 27 f.

Was ist Kundenzufriedenheit?

→ das Ergebnis eines Vergleichsprozesses des Kunden zwischen ...



© 2014 WEKA MEDIA GmbH & Co. KG WEKA
Folie 4/01

Quelle: Meyer/Dornach [Zufriedenheit, 1998], S. 182 (leicht modifiziert)

Aussage

Zunächst einmal ist zu klären, was Kundenzufriedenheit ist und wie sie entsteht. Kundenzufriedenheit sagt etwas darüber aus, wie erfolgreich Kundenorientierung im Unternehmen umgesetzt wird, inwieweit also die **Wünsche und Erwartungen** der Kunden erfüllt werden.

Infos

Kundenzufriedenheit entsteht generell durch einen **Vergleich zwischen der vom Kunden erwarteten Leistung (Soll-Leistung) und der wahrgenommenen, erhaltenen Leistung (Ist-Leistung)**. Die Erwartungen des Kunden (Soll-Leistung) können z.B. von folgenden Faktoren beeinflusst werden:

- das eigene individuelle Anspruchsniveau
- früher gemachte Erfahrungen
- das Image des Anbieters
- das Leistungsversprechen des Anbieters
- Angebote von Wettbewerbern [1]

Das **wahrgenommene Leistungsniveau (Ist-Leistung)** ist abhängig von **aktuellen Erfahrungen des Kunden**, von der subjektiven **Wahrnehmung der Leistung** und von der **individuellen Problemlösung**. Die Art und Weise, wie diese Erwartungen durch das Unternehmen erfüllt werden, beeinflusst somit direkt die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Kunden.

Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass der Kunde, wenn er eine Leistung erhält, die lediglich seinen Erwartungen entspricht, wahrscheinlich nur eine „**neutrale**“

Zufriedenheit empfinden wird. Bekommt der Kunde hingegen mehr, als er erwartet, wird er zufriedener sein, sofern ihm diese „**Mehrleistung**“ einen Nutzen bringt. Zusätzlich beeinflusst werden solche subjektiven Wahrnehmungen durch die **momentane Stimmung des Kunden** und **seine Gefühle während des Konsums**, was eine objektive Messung der einzelnen Leistungsfaktoren jedoch erschwert.

Schafft es der Anbieter, den Kunden **zu begeistern**, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde seinem Produkt und seinem Anbieter treu bleibt, sich also loyal verhält.

Will der Anbieter diese Begeisterung erzeugen, benötigt er hierzu weitere **Informationen**, mit denen sich Antworten auf folgende Fragen finden lassen:

- **Was erwartet der Kunde** vom Unternehmen und seinen Produkten oder Leistungen?
- Was hat hierbei für ihn **besondere Priorität**?
- Inwieweit hat das Unternehmen die **Erwartungen erfüllt**?

Hinsichtlich der Erwartungshaltung der Kunden eröffnen sich für das Unternehmen insbesondere bei der **Verbesserung des Images** und der stringenten **Einhaltung von Leistungsversprechen** Möglichkeiten zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Die Wahrnehmung der Leistungen kann das Unternehmen z.B. durch eine flexible Organisation und hochqualifiziertes Kundenkontaktpersonal verbessern.

Tipp

Diskutieren Sie mit den Teilnehmern Möglichkeiten, wie Sie Ihr Produkt- und Dienstleistungssortiment derart verbessern können bzw. dem Kunden einen Zusatznutzen bieten, dass Kundenerwartungen übererfüllt werden und somit ein hoher Kundenzufriedenheitsgrad erreicht wird.

[1] vgl. hierzu und im Folgenden Meister/Meister [Kundenzufriedenheit 2002], S. 10 f.

Ende der Leseprobe (S.11 von 30)