

Teilnehmerunterlage

Was ist Kundenorientierung?

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.

Kundenorientierung im Qualitätsmanagement

Kundenorientierung spielt insbesondere in der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff., nach der heute weltweit Qualitätsmanagementsysteme zertifiziert werden, eine bedeutende Rolle. Dabei werden alle drei Kernnormen – die DIN EN ISO 9000:2005, 9001:2008 und 9004:2000 – vom **Prinzip der Kundenorientierung** dominiert. Es wird gefordert, dass alle Anstrengungen des Qualitätsmanagements auf die Anforderungen und Erwartungen der Kunden zu fokussieren sind.

Kundenorientierung in der DIN EN ISO 9000:2005

In der **DIN EN ISO 9000:2005** 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 9001:2008

Auch in der **DIN EN ISO 9001:2008** ist vom Erreichen von Kundenzufriedenheit die Rede. Außerdem geht aus der **Definition der Lieferkette** hervor, dass an deren Ende jeweils immer ein Kunde steht. Hieraus lässt sich ebenfalls das Prinzip des internen Kunden ableiten.

Kundenorientierung in der DIN EN ISO 9004:2000

Die **DIN EN ISO 9004:2000** geht bei der Kundenorientierung über die DIN EN ISO 9001:2008 hinaus. Dabei werden insbesondere die so genannten „interessierten Parteien“ in die erweiterte Sicht der Kundenorientierung einbezogen.

Kundeninformationen

Grundlage für Maßnahmen zur Umsetzung der Kundenorientierung ist eine **systematische Extraktion und Analyse der wichtigen kundenbezogenen Informationen** aus der Vielzahl der Daten, denen sich ein Unternehmen aus seinem Umfeld und aus den operativen Anwendungen gegenüber sieht.

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

Data Warehouse und Data Mining

Um Kundeninformationen zielgerichtet auswerten zu können, sind die Datenbestände zunächst systematisch in einem **Data Warehouse** aufzubereiten. Erst dadurch wird es möglich, komplexe mehrdimensionale Sachverhalte zu analysieren.

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.

Kundenzufriedenheit

Das oberste Ziel des Qualitätsmanagements besteht darin, die Kunden des Unternehmens umfassend zufrieden zu stellen. Daher ist zunächst zu klären, was Kundenzufriedenheit ist und wie sie entsteht. **Kundenzufriedenheit** sagt etwas darüber aus, wie das Prinzip der Kundenorientierung im Unternehmen umgesetzt wird, inwieweit also das Leistungsangebot den **Wünschen und Erwartungen** der Kunden entspricht.

Kundenzufriedenheit entsteht generell durch einen **Vergleich** zwischen der von den **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 Wettbewerbern¹

Das **wahrgenommene Leistungsniveau (Ist-Leistung)** ist abhängig von der **Wahrnehmung**, der **Erfahrung** und dem **Grad der Bedürfnisbefriedigung** des Kunden.

Messung und Analyse von Kundenzufriedenheit

In einem engen Zusammenhang mit der Art der Datenerhebung stehen die verschiedenen Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit. Dabei ist zwischen **subjektiven** und **objektiven Verfahren** zu unterscheiden.

Kundenzufriedenheit setzt sich aus den **Teilzufriedenheiten verschiedener Leistungskomponenten** zusammen. Dies können z.B. der Preis, die Produktqualität, Vertragsbedingungen, der Service oder die Lieferschnelligkeit sein.

Management von Kundenbeziehungen

Um einen hohen Grad an Kundenzufriedenheit zu erreichen, ist es notwendig, **Kundenbeziehungen systematisch zu gestalten**. Das Management von Kundenbezie-

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

hungen – auch Customer Relationship Management (CRM) genannt – sollte dabei die **verschiedenen Phasen** berücksichtigen, die eine Kundenbeziehung typischerweise durchläuft. Abbildung 1 zeigt die fünf Phasen einer Kundenbeziehung.

- Selektion geeigneter Zielkunden
- Akquisition der Kunden
- Erhaltung der Kunden
- Wiedergewinnung von Kunden
- Beendigung der Geschäftsbeziehung



Abb. 1: Phasen einer Kundenbeziehung²

Analyse der Kundenstruktur

Zunächst geht es darum, die Kundenstruktur zu analysieren. Dafür eignet sich insbesondere die ABC-Analyse. Sie basiert auf der **Pareto-Regel**, nach der etwa 20 % aller Kunden etwa 80 % des Gesamtumsatzes erwirtschaften. Die restlichen etwa 20 % werden also von der überwiegenden Mehrheit der Kunden generiert. Die ABC-Analyse versucht die Kunden gemäß ihrer Umsätze verschiedenen **Klassen** zuzuordnen.

Eine wichtige Aufgabe des Managements von Kundenbeziehungen besteht außerdem darin, die **momentane Kundenrentabilität** ständig zu hinterfragen. Dabei bietet es sich an, Kunden anhand der Kriterien **Preis**, den ein Kunde zu zahlen bereit ist, und **Kosten der Kundenbedienung**, also Kosten in Form von Zusatzleistungen, z.B. Logistikleistungen, Service oder Kundendienst, zu differenzieren.³

Gestaltung von Kundenbeziehungen

² vgl. Preißner [Kunden 2003], S. 15

³ vgl. hierzu und im Folgenden Homburg/Daum [Kundenstruktur 1997], S. 394–405.

Zur Gestaltung von Kundenbeziehungen werden zwei wichtige Ansätze vorgestellt: das Key Account Management und das Innovationsmanagement.

Von **Key Account Management** ist die Rede, wenn im Vertrieb **alle kundenbezogenen Aufgaben** auf einen Vertriebsmitarbeiter oder ein Vertriebsteam übertragen werden.⁴ Diese Organisationsform eignet sich dann, wenn das Unternehmen **Großkunden** beliefert, deren Verlust nicht hinnehmbar wäre. Daher erfolgt im Rahmen des Key Account Management eine **Konzentration auf die Schlüsselkunden** des Unternehmens.

Einen wesentlichen Beitrag zur Übererfüllung von Kundenanforderungen und damit zur Steigerung der Kundenzufriedenheit leistet das **Innovationsmanagement**. Darunter sind sämtliche Aktivitäten des Unternehmens zu verstehen, die darauf ausgerichtet sind, neue Produkte, neue Anwendungen, aber auch neue Prozesse zu entwickeln, die den Kunden einen zusätzlichen Nutzen stiften.

Kundenbindung

Für die Unternehmen wird es heute zunehmend schwieriger, neue Marktanteile und damit **neue Kunden** hinzuzugewinnen. Daher sind die Bemühungen des Marketings auf den **bestehenden Kundenstamm** zu fokussieren. Darüber hinaus besagt eine Faustregel, dass die Neugewinnung eines Kunden etwa fünf- bis achtmal so hohe Kosten verursacht wie das Halten eines bestehenden Kunden.

Daher sollte die **Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens** verankert und im Rahmen einer Kundenbindungsstrategie berücksichtigt werden. Eine **Kundenbindungsstrategie** sollte auf zwei Ebenen ansetzen:

- Einerseits geht es darum, Kundenbindung über **psychologische Faktoren**, wie Zufriedenheit oder Vertrauen, in die Kompetenz des Unternehmens zu erreichen.
- Auf einer zweiten Ebene sollen Kunden durch **tatsächliche Bindungen** gehalten werden. Dies können entsprechende vertragliche Ausgestaltungen, Wechselkosten (z.B. Kontoerledigungsgebühr bei einer Bank) oder technisch-funktionale Wechselbarrieren (z.B. Verbund aus Kern- und Zusatzleistung) sein.

Abbildung 2 zeigt die Kundenbindung im Zielsystem eines Unternehmens.

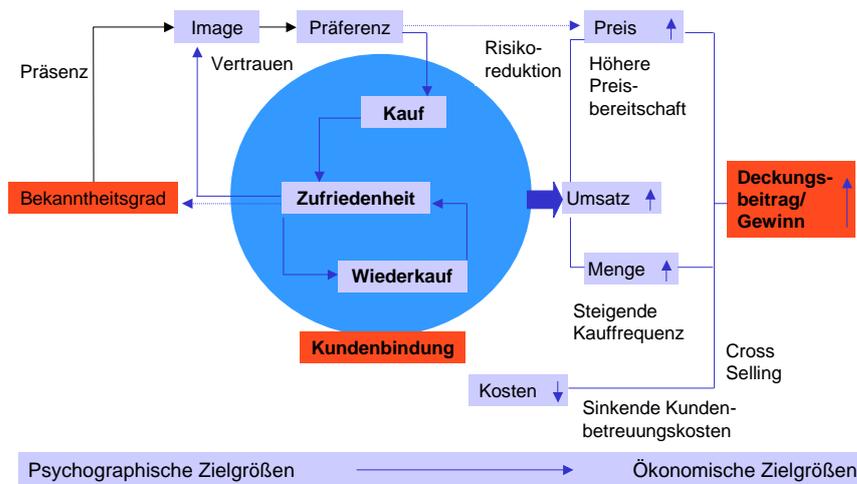


Abb. 2: Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens⁵

Instrumente der Kundenbindung und Messung

Zur Umsetzung einer Kundenbindungsstrategie kann ein breites Spektrum von **verschiedensten Kundenbindungsinstrumenten** eingesetzt werden. Eine Möglichkeit der Klassifikation von Kundenbindungsinstrumenten besteht in einer Anlehnung an die **klassischen Bereiche der Marketingpolitik**. Dazu gehören:

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Kommunikationspolitik
- Distributionspolitik

Voraussetzung für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung einer Kundenbindungsstrategie ist die **regelmäßige Messung der Kundenbindung**. Dafür sind geeignete Indikatoren zu bestimmen, die mit den zu erreichenden Zielvorgaben des Unternehmens verbunden sein sollten.

Werkzeuge kundenorientierter Problemlösung

Die Umsetzung von kundenorientierten Maßnahmen im Unternehmen kann durch verschiedene Werkzeuge unterstützt werden, die bei der **Lösung kundenbezogener Probleme** helfen. Dies sind zum Teil **einfache**, von jedem Mitarbeiter anwendbare Tools, aber auch **komplexe Werkzeuge**, für deren Anwendung es einer entsprechenden Qualifikation bedarf. Als relativ **einfache Werkzeuge** sind hier die folgenden zu nennen:

⁵ vgl. Meffert [Marketing 1994], S. 314 (leicht modifiziert)

- Pareto-Diagramm
- Baumdiagramm
- Ursache-Wirkungs-Diagramm

Komplexe Werkzeuge kundenorientierter Problemlösung

Ein komplexes Werkzeug zur kundenorientierten Problemlösung ist das **Quality Function Deployment (QFD)**. Das Ziel des QFD besteht in einer **methodischen** und **qualitätsgerechten Produkt- und Prozessentwicklung** unter Berücksichtigung sämtlicher **Wünsche** und **Anforderungen des Kunden** und unter funktionsübergreifender Beteiligung aller Mitarbeiter, mit der Motivation zur **ständigen Verbesserung** der Abläufe.⁵

Ausgangspunkt für das QFD ist die **Ermittlung der Kundenanforderungen**, z.B. durch eine Kundenumfrage. Danach werden die vier genannten Qualitätspläne in folgenden Phasen erstellt, die in Abbildung 3 gezeigt werden:

- **Phase 1:** Umsetzung von Kundenwünschen bzw. Kundenanforderungen in Designanforderungen
- **Phase 2:** Umsetzung der kritischen Designanforderungen in Teilemerkmale
- **Phase 3:** Umsetzung der kritischen Teilemerkmale in Prozessmerkmale
- **Phase 4:** Umsetzung der kritischen Prozessmerkmale in Fertigungsmerkmale

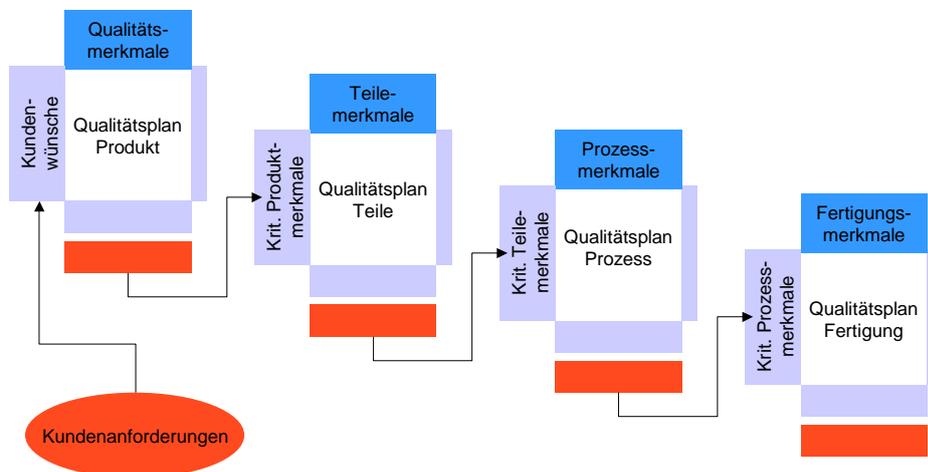


Abb. 3: Phasen des Quality Function Deployment⁶

Die **Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)** ist ein Werkzeug zur **präventiven Qualitätssicherung**. Das Ziel der FMEA liegt darin, **Fehlerquellen möglichst frühzeitig zu entdecken** und Maßnahmen zu deren Beseitigung einzuleiten. Fehlerhafte Produkte verursachen nicht nur hohe Fehlerfolgekosten, sie führen auch

⁶ vgl. Theden/Colsmann [Qualitätstechniken 2002], S. 68 (leicht modifiziert)

zur Unzufriedenheit der Kunden, schlimmstenfalls zu Stör- oder Unfällen mit Personenschäden.

Stakeholdermanagement

Die DIN EN ISO 9004:2000 führt den Begriff der „**interessierten Parteien**“ ein und erweitert damit das Prinzip der Kundenorientierung auf die **Interessen- und Anspruchsgruppen (Stakeholder)**, die dem Unternehmen gegenüberstehen. Die Stakeholder haben gegenüber dem Unternehmen **Sanktionsmöglichkeiten** für den Fall, dass ihre Interessen nicht ausreichend beachtet werden.