

# Kundenorientierung ein Schwerpunkt des Qualitätsmanagements<sup>1</sup>

Hartmut Bock

Die international gültigen Normen des Qualitätsmanagements stellen zu Recht die Kundenorientierung als zentralen Baustein jeder guten Unternehmensführung heraus. Während die zumeist angewendete Norm DIN ISO 9001 hierzu nur einige Grundlagen verlangt, gehen die Forderungen der DIN ISO 9004 schon sehr viel weiter: Eine allgemeine Orientierung zu den Partnern (den „interessierten Parteien“) wird dort verlangt, d.h. die Erwartungen von Kunden, Lieferanten, Behörden usf. sollen konkret festgestellt, verstanden und zufriedengestellt werden. Ausdrücklich wird dort vermerkt, daß dies eine Vorstufe zu den Exzellenz-Modellen (Business Excellence) ist, eine weitere Steigerung der Unternehmensausrichtung. Zur Erinnerung: Qualitätsmanagement ist eine Methode, sich nach entsprechender Ist-Zustands-Analyse Ziele für das Unternehmen vorzugeben und unter Beteiligung aller Kräfte mit Hilfe konkreter Programme jedes Jahr weitere Verbesserungen zu erreichen, was dann von externen, unabhängigen Auditoren geprüft wird. Im Folgenden wird ein Überblick gegeben, der in den Normen schon recht praxisnah formuliert ist. Wählen Sie sich am besten einen Praxisfall, ihr eigenes Unternehmen, einen Teil davon oder ein Musterbeispiel, um Ihre heutige Vorgehensweise an den Anforderungen zu messen und zu entscheiden, was zu tun ist, um diese schrittweise zu erreichen. Dabei steht der Vorteil Ihrer Partner im Vordergrund. Ihr eigener Vorteil ergibt sich dann in Rückwirkung aus dem Erreichen dieser Vorgaben.

## A. Feststellen gegenwärtiger und zukünftiger Kundenerwartungen

- **Ermitteln der Kunden und Partner:** Kennen Sie Ihre Hauptzielgruppe? Können Sie Ihre Kunden mit wenigen Worten beschreiben, deren wirtschaftliche Stellung, soziale Stellung, Alter usf., Entwicklungen davon? Haben Sie gut bekannte Stammkundschaft, unwägbar Laufkundschaft? – Erweitern Sie den Begriff „Kunden“ auf Partner („interessierte Parteien“) allgemein: Kunden, Lieferanten, Hersteller, Händler, Service-Partner, Behörden, Gesellschaft, Organisationen usf.
- **Ermitteln der Erfordernisse und Erwartungen:** Kennen Sie die Wünsche und Einstellungen Ihrer Kunden und Partner? Kennen Sie das jeweilige Umfeld um die Erfordernisse feststellen zu können? Wie werden diese sich entwickeln? – Beispiele: Konformität, Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit, Lieferung, Service, Kommunikation (Haben Sie Ihr Konzept von Ihrer Zielgruppe beurteilen lassen? Planen Sie Ihre Kunden bei der Entscheidungsfindung mit einzubeziehen?), Preisempfindlichkeit (Verhalten der Kunden)?, Aufnahmefähigkeit bei Erweiterung der Produktpalette.
- **Schlüsselmerkmale für Produkt und Service ermitteln und in Anforderungen umsetzen:** Machen Sie eine Prioritätenskala auf, worauf es besonders ankommt, das heißt z.B. auch: Ist Ihr Verkaufspersonal genauso begeistert, wie Sie?
- **Konzentrieren auf die Prozesse:** Die Abläufe Ihres Geschäftes samt Schnittstellen zu Ihren Partnern sind so zu optimieren, daß der Wert Ihres Produktes, Ihres Unternehmens für die interessierten Parteien gesichert und vermehrt wird. Genauerer siehe Teil B.
- **Messung der Leistungen, u. a. der Kundenzufriedenheit:** Wer nicht fortlaufend seine Leistungen mißt und damit deren Istzustand und die Veränderungen kennt, führt sein Geschäft nach dem Zufallsprinzip, also völlig unzureichend. Mit Kennzahlen können auch

---

<sup>1</sup> Vortrag, gehalten 2002 vor den Wirtschaftsjuristen der IHK Frankfurt a.M.

alle „weichen“ Faktoren, wie etwa die Motivation Ihrer Mannschaft, gemessen werden. (Ein erfahrener Prüfer, Auditor weiß fünf Minuten nach Betreten Ihres Unternehmens, ob Sie und Ihre Leute gut, mittel oder wenig motiviert sind!) – Zur Messung der Kundenzufriedenheit siehe Teil C.

- **Wettbewerb ermitteln und bewerten:** Kennen Sie Ihre Konkurrenz? Kennen Sie deren Produkte? Deren Besonderheiten (Qualität, Service, Verpackung ...)? Vernachlässigt der Wettbewerb etwas, z.B. den Service? Kennen Sie die Preise und die weiteren Konditionen? Die Absatzwege, die Werbemethoden (Werbemittel, Werbeträger, ...)? Kennen Sie die Meinung Ihrer Kunden und Partner von diesen Konkurrenten? Marktdaten (Volumen, Zahl der Anbieter usf.)? Entwicklungsstufe des Marktes (neu, reif, stagnierend, absterbend)? Weitere Entwicklungen? Gewinnspanne? Umfeld Ihrer Konkurrenz? – Wie steht es um Ihre eigenen Leistungen: Erfahrung in der Branche, wodurch? Ist Produktivität, Qualität, Flexibilität usf. Ihrer Konkurrenz für Sie erreichbar, übertreffbar? Wie sehen Ihre Marktchancen, Ihre Schwächen und ihre zukünftigen Wettbewerbsvorteile aus? Wie lauten Ihre Alleinstellungsmerkmale?
- **Anforderungen mit dem Ziel erhöhter Kundenzufriedenheit erfüllen:** Nur wenn Sie hier einen Vorsprung erreichen, halten und möglichst ausbauen, gelingt Ihnen die nachhaltige Sicherung Ihres Unternehmens.

## B. Prozesse bezüglich Partnern entwickeln

**Partnerschaften bilden:** zu Lieferanten, Kunden usf. Gemeinsame Strategie erarbeiten auf Basis gemeinsam genutzter Kenntnisse, sowie geteilten Gewinnen und Verlusten. Hierzu:

- **Partner ermitteln:** Lieferanten, Kunden, Organisationen usf. (siehe Teil A)
- **Gemeinsam klares Verständnis herstellen:** von Erfordernissen und Erwartungen der Kunden und Partner.
- **Ziele zur Sicherung festlegen:** Möglichkeiten für fortdauernde Partnerschaft feststellen und hierzu Ziele entwickeln und vereinbaren.

**Wirksame und effiziente Kommunikation entwickeln:** Als Grundlage für jede Partnerschaft; Beispiele können sein:

- **Produktinfos:** Gestaltung, Inhalt usf. Rückmeldung von den Partnern.
- **Anfragen, Verträge, Auftragsbearbeitung:** Einschließlich Verfahren bei Änderungen.
- **Rückmeldungen von Kunden:** Einschließlich Beschwerden: Wie, wann, was? z.B.: Wie nehmen Sie am Entwicklungsprozess bei den Kunden teil?

**Interessierte Parteien aktiv einbeziehen:** z.B. Anforderungen, Marktforschung (incl. Sektoren und Endabnehmerdaten), Vertragsanforderungen, Wettbewerbsanalyse, Benchmarking (!), behördliche Auflagen.

- **Messen:** Wirksamkeit und Effizienz der Kommunikation.
- **Selbstbewertungen:** Regelmäßig!
- **Kundenzufriedenheit:** Messung unverzichtbar, siehe folgendes Kapitel.

## C. Kundenzufriedenheit messen

Systematisch zu sammeln sind **Informationen über die Wahrnehmung der Kunden** (und Partner), **ob die Organisation** (Ihr Unternehmen) **die Kundenanforderungen erfüllt hat**. Das Ergebnis ist als **Maß Ihrer Leistung** zu überwachen. Hierzu sind **kundenbezogene Informationen zu erfassen und zu bewerten**. Das können Sie aktiv machen, indem Sie einen

Katalog aufstellen, was Sie wann und wozu wissen möchten. Sie können sich aber auch erst mal passiv auf Informationen ausrichten, die ohnehin anfallen. In jedem Falle empfiehlt es sich, hierfür ein Verfahren bewußt einzurichten und anhand der Ergebnisse weiterzuentwickeln: **Wirksame und effiziente Prozesse aufbauen für Erfassung, Analyse, Verwendung**, z.B.:

- **Befragung von Kunden und Nutzern:** Selber, aber systematisch, oder durch Dritte nach Ihren Vorgaben.
- **Rückmeldung über Aspekte des Produkts:** Auch hier empfiehlt sich eine systematische Auswertung, meist hilft eine Checkliste.
- **Kundenanforderungen und Vertragsinformationen:** Zu den Anforderungen siehe Kapitel A. Worauf legt der Kunde Wert beim Vertragsabschluß?
- **Marktbedürfnisse:** Derzeit und in Zukunft?
- **Daten der Dienstleistungserbringung:** Ihre Serviceberichte beispielsweise.
- **Wettbewerbsbezogene Informationen:** Siehe auch Kapitel A.

**Die Messung ist ein unverzichtbares Hilfsmittel:** Dazu müssen die Quellen und der Prozess festgelegt werden, z.B. bezüglich:

- **Kundenbeschwerden**
- **direkte Kommunikation**
- **Fragebogen, Umfragen**

Naturgemäß ist jedes Unternehmen, jede Organisation ständig an solchen Themen interessiert und versucht ständig, sich zu verbessern und sich damit im Markt gegenüber Kunden und Partnern günstiger zu positionieren. Der zusätzliche Ansatz des Qualitätsmanagements ist es „nur“, dieses methodisch (d.h. mit System) sowie bewußt und nachweisbar zu tun. Richtschnur bei der praktischen Umsetzung ist es, Prioritäten zu bilden und machbare Portionen umzusetzen, die maximal vorteilhaft sind. Auch wenn Sie Qualitätsmanagement formell vielleicht nicht gleich einführen wollen, können Sie viele dieser Punkte zugunsten Ihres Geschäftes schon jetzt einsetzen. Zusammengenommen verstärken sich diese gegenseitig, auch in Erwartung auf einen externen Prüfer hin. Vielleicht kommt dann der Appetit beim Essen und Sie wollen doch breiter einsteigen, denn: Systematische Kundenorientierung bleibt ein „Dauerbrenner“ jeder Branche und Unternehmensgröße. Sie bietet viele Chancen auf Grund der Verbindung Ihres eigenen Know Hows sowie einer Systematik, die sich relativ leicht erlernen und in Ihre Praxis umsetzen läßt.