

Ulla Meister  
Holger Meister

# ISO 9001 in der Dienstleistung

Der Leitfaden für ein kundenorientiertes  
Qualitätsmanagement



EXTRA  
E-Book inside

HANSER

Meister / Meister  
**ISO 9001 in der Dienstleistung**



**BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!**

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

[www.hanser-fachbuch.de/newsletter](http://www.hanser-fachbuch.de/newsletter)



Ulla Meister  
Holger Meister

# **ISO 9001 in der Dienstleistung**

Der Leitfaden für ein kundenorientiertes Qualitätsmanagement

**HANSER**

Die Autoren:

*Ulla Meister, Mittweida*

*Holger Meister, Landshut*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-45517-7

E-Book-ISBN 978-3-446-45640-2

E-Pub-ISBN 978-3-446-45773-7

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen in folgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2018 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung und Satz: le-tex publishing services GmbH

Coverrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Printed in Germany



# Vorwort

Die nachhaltige Sicherung der Kundenzufriedenheit wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Vor allem im Dienstleistungsbereich.

Dieses Werk vermittelt praxisorientiert den Leitgedanken der Kundenorientierung. Im Zentrum steht die Erfüllung von Erwartungen und Wünschen der Kunden. Als Ziel steht die Customer-Driven Company.

Am deutlichsten „treiben“ Kunden eine Organisation, wenn sie aktiv am Leistungsprozess mitwirken. Hierauf haben wir das Augenmerk gelegt und möchten einen Beitrag leisten, dass die Erstellung von Dienstleistungen zur Zufriedenheit der Kunden beherrscht wird. Hierzu muss man die Sicht der konventionellen Qualitätssicherung, wie man sie aus der Produktion von Sachgütern kennt, erweitern.

Wir orientieren uns dabei an den Forderungen der ISO 9001:2015. Aspiranten für eine Zertifizierung nach dieser internationalen Norm erhalten damit auch eine Hilfestellung zur Erfüllung der Basics. Veranschaulicht haben wir das Ganze an leicht nachvollziehbaren Beispielen im Autohaus.

Jedoch empfiehlt es sich, nicht lediglich ein Pflichtprogramm zu absolvieren, sondern es soll darüber hinaus gleichsam eine weiterführende Kür nach einem Optimum angeregt werden. Dieses besteht in begeisterten Kunden, die außergewöhnliche Leistungen geboten bekommen, wie es die DIN CEN/TS 16880 zur Service Excellence im Auge hat.

Exzellent ist jedenfalls die Erstellung des vorliegenden Buches verlaufen. Frau Lisa Hoffmann-Bäuml hat mit der Perfektion ihres Lektorats den Weg zur Umsetzung des Manuskripts in eine Veröffentlichung geebnet. Besonders für die angenehme Zusammenarbeit möchten wir ihr danken.

Ebenso gilt unser Dank Frau Alexandra von Wiedersperg-Ponholz für die Umsetzung handschriftlicher Vorlagen in druckreife Abbildungen.

Mittweida und Landshut, Frühjahr 2018

*Ulla Meister  
Holger Meister*



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Zusammenhang zwischen Zufriedenheit, Loyalität und Qualität</b> .....	<b>5</b>
2.1	Kundenzufriedenheit und -erwartungen .....	6
2.2	Kundenloyalität als Erfolgsfaktor .....	13
2.3	Qualität im Rahmen der ISO 9001 .....	17
2.4	Service Excellence nach DIN CEN/TS 16880 .....	23
2.5	Qualität im Leistungsbündel .....	27
2.5.1	Unterschied zwischen Sach- und Dienstleistungsqualität .....	33
2.5.2	Dienstleistungskomponenten .....	39
2.5.3	Kundenkontaktpunkte .....	49
<b>3</b>	<b>Kundenerwartungen und -zufriedenheit ermitteln</b> .....	<b>53</b>
3.1	Zufriedenheit messbar machen .....	55
3.2	Kunden befragen .....	59
3.2.1	Merkmalsorientierung und multiattributive Verfahren .....	62
3.2.2	Einstellungs- und zufriedenheitsorientierte Varianten .....	67
3.2.3	Ereignisorientierung im Überblick .....	72
3.2.4	Ereignisorientierte Verfahren im Einzelnen .....	75
3.2.4.1	Beobachtung .....	75
3.2.4.2	Lob- und Beschwerdeanalyse .....	76
3.2.4.3	Kritische Ereignistechnik .....	79
3.2.4.4	Sequenzielle Ereignistechnik .....	83
3.3	Resümee: Erhebungssynthese als Mittelweg .....	85
<b>4</b>	<b>Customer-Driven Company gestalten</b> .....	<b>87</b>
4.1	Wertanalyse heranziehen .....	88
4.2	Lastenheft erstellen .....	95



4.3	Leistungsstand erkennen und Pflichtenheft konzipieren .....	100
4.4	Prioritäten ermitteln .....	107
<b>5</b>	<b>Voraussetzungen zur Implementierung schaffen .....</b>	<b>115</b>
5.1	Kundenorientierte Organisationskultur pflegen .....	115
5.2	Organisation gestalten .....	120
5.2.1	Stellen/Rollen definieren .....	121
5.2.2	Hierarchie festlegen .....	128
5.2.3	Prozessorientierten Ansatz berücksichtigen .....	134
5.2.4	Organisationsvariante wählen .....	137
5.2.5	Prozesse transparent dokumentieren .....	145
5.3	Prozesskostenrechnung einrichten – fast ein Exkurs .....	153
5.4	Kosten den Funktionen zuordnen .....	158
<b>6</b>	<b>Implementierung unterstützen .....</b>	<b>161</b>
6.1	Balanced Scorecard heranziehen .....	161
6.2	Zufriedenheitswirksame Maßnahmen auswählen .....	169
6.3	Mitarbeitermotivation beachten .....	172
6.4	Entlohnung gestalten .....	179
6.5	Kaizen-Gedanken realisieren .....	187
6.6	Wissensmanagement einführen .....	192
<b>7</b>	<b>Erfolg überwachen und sichern .....</b>	<b>199</b>
<b>8</b>	<b>Empfehlung .....</b>	<b>207</b>
<b>9</b>	<b>Gedanken zum Schluss .....</b>	<b>209</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>211</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>219</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>223</b>
	<b>Index .....</b>	<b>225</b>
	<b>Autoren .....</b>	<b>229</b>

# 1

## Einleitung

Kundenorientierung als ein Teilgebiet der Marktorientierung wird im Folgenden auf die Reaktion und Anpassung gegenüber den Kundenerwartungen ausgelegt. Vor allem beschäftigt sie sich mit der Kundenzufriedenheit im operativen und taktischen Bereich eines Anbieters. Ihr zeitlicher Handlungsrahmen ist kurz- bis mittelfristig.

Der strategische Aspekt der Marktorientierung geht darüber hinaus, indem er auf lange Sicht nicht allein die gegenwärtige Marktposition festigen will, sondern zudem auch neue Märkte schaffen soll. Die Marktorientierung hat alle Marktteilnehmer im Auge und betrachtet deshalb auch die Wettbewerber, um nach Konkurrenzvorteilen Ausschau zu halten. Hierauf geht nunmehr auch die reformierte Fassung der ISO 9001 ein, indem sie sich mit dem Kontext einer Organisation beschäftigt und die strategische Ausrichtung in Abschnitt 4 aufgreift.

Wird nun die Komplexität der Marktorientierung auf die Kundenorientierung beschränkt, erfolgt eine Fokussierung auf die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Ausgangspunkt ist eine bestehende Marktstruktur mit relativ stabilem Nachfrageverhalten. Darin tritt ein Anbieter „customer-driven“ auf, wenn er auf die Erwartungen seiner Kunden reagiert und ihnen entspricht.

Das Pendant ist „customer-driving“, wobei ein Anbieter agiert und auf das Kundenverhalten Einfluss nimmt, indem er beispielsweise Innovationen auf den Markt bringt.



Wenn Sie „customer-driven“ und damit kundenorientiert handeln wollen, müssen Sie

- Informationen hinsichtlich der Erwartungen Ihrer Kunden erlangen,
- Kundeninformationen be- und verwerten,
- hierauf dementsprechend die Qualität Ihrer Leistungen ausrichten und
- die Interaktion mit den Kunden adäquat gestalten.

Das heißt, es geht im Falle der Customer-Driven Company in erster Linie um die Anforderungen und die Erwartungen der Kunden, die sie an ein am Markt angebotenes Leistungsbündel stellen. Sie sind zu erfassen und in ein Angebot umzusetzen. Die ISO 9000 bezeichnet unter Abschnitt 3.6.11 die „Erfüllung einer Anforderung“ als Konformität, und die ISO 9001 bezieht sich in Abschnitt 8.2.2 darauf, dass man in der Lage sein muss, die den Kunden angebotenen Leistungen entsprechend deren Anforderungen zu erbringen. Der nachfolgende Normabschnitt 9.1.2 erweitert die Sicht hinsichtlich der Kundenzufriedenheit, indem er Erwartungen des Kunden einbezieht.

Deshalb sollen die Highlights aus dem Qualitätsmanagementsystem (QM-System) und mit ihm die Abschnitte der ISO 9001 behandelt werden, die sich auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich konzentrieren. Es geht somit um Abschnitte aus dem Forderungskatalog dieser Norm, die in Abschnitt 1 b) zum Anwendungsbereich mit dem Streben nach einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit umrissen sind. Das erscheint weniger zu sein, als es tatsächlich ist. Denn um die angebotenen Leistungsbündel im Sinne einer nachhaltigen Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für Kundenloyalität zu gestalten, ist die gesamte Organisation eines Anbieters nicht allein mit ihren harten, sondern ebenso mit ihren weichen Aspekten einzubeziehen. Zu Letzteren gehören die Unternehmenskultur und -struktur sowie die Mitarbeiterqualifikation und -motivation.

Peter F. Drucker hat bereits 1954 unter der Frage „What is a Business?“ als Antwort die Richtung vorgegeben: „There is only one valid definition of business purpose: to create a customer“, und weiter: „It is the customer who determines what a business is.“ Dabei ist es zwar nicht das Ziel des Kunden, jedoch das eines Anbieters, den Unternehmenserfolg zu optimieren. Hierfür ist eine höchstmögliche Kundenzufriedenheit anzustreben.



Kunden zufriedenstellen heißt zunächst, sich an ihren Erwartungen zu orientieren. Dazu ist es unerlässlich, ständig die Hand an ihrem Puls zu haben. Das Beziehungs- oder Customer Relationship Management (CRM) hilft, sich nicht allein auf Neukundenakquisitionen zu fokussieren, sondern langfristig einen loyalen Kundenstamm zu generieren.

Hierzu sind Ziele zu formulieren, Wege für deren Erreichung festzulegen und zu beschreiten sowie Kennzahlen zur Erfolgsmessung zu definieren. Die Motivation und Zufriedenheit des Personals spielt dabei eine wesentliche Rolle. Denn nur zufriedene Mitarbeiter „produzieren“ zufriedene Kunden.

Wie erkennt man Zufriedenheit und darüber hinaus, wie kann man sie messen? Woran machen Kunden ihr Urteil fest, wenn sie Angebote bewerten? Oftmals besteht eine angebotene Leistung lediglich im subjektiven (Prozess-)Erleben, wie

dies im Dienstleistungsbereich häufig der Fall ist. Um zu wissen, wie man seine Kunden dauerhaft zufriedenstellen und sogar begeistern kann, interessiert nicht allein, „wie“ zufrieden Kunden sind, sondern darüber hinaus, „warum“ sie dies sind.

Aber allein das Wissen um die Zufriedenheit genügt nicht, da man sonst auf halbem Wege zum Kunden stehen bleibt. Es gilt die Unternehmensorganisation und deren Angebot kundenorientiert derart zu gestalten, dass im Ergebnis eine Customer-Driven Company erreicht wird.

Auf dem Weg dorthin kommt man an der ISO 9001 nicht vorbei, wenn man bedenkt, dass sowohl öffentliche Einrichtungen als auch eine ganze Reihe privatwirtschaftlicher Unternehmen die Zertifizierung eines Anbieters nach dieser Norm als Voraussetzung für eine Geschäftsbeziehung sehen.



Die Zertifizierung nach der ISO 9001 ist für viele Unternehmen Voraussetzung für eine Geschäftsbeziehung. Die ISO 9001 bietet aber auch einen Leitfaden auf dem Weg zu einer Customer-Driven Company.

Im Hinblick auf das vorliegende Thema hat die ISO 9001 eine erfreuliche Entwicklung genommen, denn bis zum Jahr 2000 kam darin der Kunde so gut wie gar nicht vor, und die einzelnen Elemente mit den zu erfüllenden Anforderungen standen weitgehend unverbunden nebeneinander. Die Kunden- und Prozessorientierung wurde nicht thematisiert. Folglich konnte die bis zum Jahr 2000 gültige Normenreihe 9001/9002/9003 von den Autoren für deren seinerzeit markengeschütztes Qualitätsmanagement-Tool „SUXESS“ samt eigener Software nur beschränkt herangezogen werden.

Trat die Kundenorientierung und -zufriedenheit ab der 2000er-Fassung immer deutlicher hervor, ist nun auch die verstärkte Prozessorientierung der aktuellen Version der ISO 9001:2015 zu vermerken. Weitere Neuerungen sind in dieser Fassung hinzugekommen, beispielsweise die Forderung nach einem Wissensmanagement. Auch erlangen in der aktuellen Fassung dieser Norm Dienstleistungen nunmehr die gleiche Bedeutung wie Sachleistungen (Produkte), und es wird deshalb von Produktion und Dienstleistungserbringung gesprochen.

Hinsichtlich der Begeisterung von Kunden für den Bereich der Dienstleistungen legt die DIN CEN/TS 16880 gleichsam nach, indem sie den Weg zur Service Excellence weist.

Die nachfolgenden Ausführungen sollen helfen, um zu einer vom Kunden getriebenen Organisation zu gelangen, nachhaltig die Kundenzufriedenheit zu sichern und dabei den Forderungen der ISO 9001:2015 zu entsprechen. Dass darüber hinaus die Begeisterung der Kunden ebenso anzupeilen ist, sei angemerkt. Dazu werden verschiedene Verfahren für die praktische Umsetzung ins Tagesgeschäft erläutert

und dahin gehend geprüft, für welche Sachverhalte sie sich eignen und wozu sie weniger taugen.

Der Fokus wird auf Dienstleistungen gelegt, egal, ob sie für einen „reinen“ Dienstleister als Hauptleistungen stehen oder für einen Sachgüterproduzenten als Nebenleistungen fungieren. Zudem ist davon auszugehen, dass kein Anbieter umhinkommt, seinen Kunden einen Dienst zu leisten.

Für die in diesem Kontext zu behandelnden Themenbereiche finden die theoretischen Grundlagen stets eine kurze und kritische Würdigung. Im Vordergrund soll jedoch ein Fahrplan stehen, der die einzelnen Stationen zur dauerhaften Kundenzufriedenheit und -loyalität enthält. Die einzelnen Punkte dazu sind jeweils dreigeteilt und fragen:

- *Worum geht es* und welche Grundlagen gehören hierzu?
- *Was bringt es* und worin besteht der Nutzen, sich hiermit zu beschäftigen?
- *Was ist zu tun*, um das Erläuterte als Leitfaden anzuwenden?

Hinzu kommen praktische Tipps und Beispiele, die das propagierte und teilweise pragmatische Vorgehen zur Erfüllung der Forderungen der ISO 9001 unterstützen und auch vor Stolpersteinen auf dem Weg der Umsetzung zur Customer-Driven Company warnen.

# 2

## Zusammenhang zwischen Zufriedenheit, Loyalität und Qualität

Der ökonomische Erfolg eines Anbieters steht am Ende einer Kette, die mit der Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden beginnt. Jedoch genügt es nicht, diese zu kennen. Vielmehr muss man wissen, welche Wünsche und Erwartungen die Kunden zur Bedürfnisbefriedigung haben. Hierauf sind die Geschäftsprozesse eines Unternehmens auszurichten. Nicht allein Marketing und Vertrieb, sondern alle Bereiche sind gefordert, auf sich ändernde Kundenwünsche und -erwartungen rasch und flexibel zu reagieren. Nur wenn diesen mit hervorragender Leistungsqualität entsprochen wird, kann sich Kundenzufriedenheit einstellen. Sie wiederum bildet die Voraussetzung dafür, dass die Kunden wiederkommen, die Leistungen eines Anbieters dauerhaft nachfragen und ihm loyal gegenüberstehen.

Die Marktorientierung als Ganzes bewegt sich in einem langfristigen Handlungsrahmen, in dem sich ein Anbieter strategisch unter anderem mit seinen Leistungen an den Anforderungen der Nachfrageseite ausrichtet. Hierzu sind Geschäftsfelder zu definieren und ist zu fragen, welche Leistungen welchen Kunden angeboten werden sollen. Betrachtet man hingegen die Kundenorientierung in dem Sinne, mit seinem aktuellen Angebot nach Kundenzufriedenheit zu streben, wird die mittel- bis kurzfristige Perspektive der Unternehmensführung behandelt. Es geht um die Gestaltung bereits am Markt angebotener Leistungen. Für sie ist zu erheben, inwieweit ihre Qualität den Erwartungen der Kunden entspricht und ob im Bedarfsfall Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu ergreifen sind. Darunter fallen keine prinzipiellen Erwägungen hinsichtlich des Angebots neuer Leistungen und/oder der Erschließung neuer Märkte. Tabelle 2.1 ordnet die zeitlichen Ausprägungen in einen Handlungsrahmen ein.

**Tabelle 2.1** Zeitlicher Handlungsrahmen

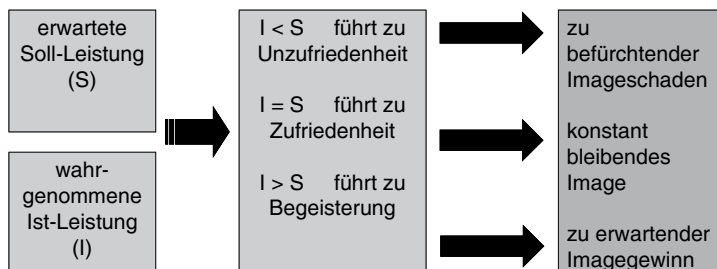
Zeitlicher Rahmen	Orientierung/ Ausprägung	Wirkung	Fragestellung
Langfristige Orientierung	Strategische Planung  Marktorientierung	Prinzipielle Veränderung des Angebots • Innovation • Diversifikation	Welche Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren?
Mittelfristige Orientierung	Taktische Planung  Kundenorientierung im Sinne der Kundenzufriedenheit	Graduelle Änderung der Leistungsbündel bei gegebener Strategie	Welche • Prozesse und • Komponenten im Leistungsbündel?
Kurzfristige Orientierung	Kundenzufriedenheit  Operative Planung	Lenkungsmaßnahmen • laufende Optimierung • Improvisation („Feuerwehrtaktik“)	Welche Prozessschritte mit optimaler Faktorkombination?

## ■ 2.1 Kundenzufriedenheit und -erwartungen

### Worum geht es?

Der Zufriedenheitsbegriff ist durchweg positiv belegt und steht unter anderem für das Wohlfühl einer Person. Hiernach sind Kunden immer dann zufrieden, wenn sie das erhalten, was sie erwarten. Im Allgemeinen ist Zufriedenheit stumm und tritt dann hervor, wenn sie fehlt. Um zu wissen, ob ein Kunde zufrieden ist, muss man wissen, ob ihm das gefällt, was er an Leistungen geboten bekommt. Somit sagt die Kundenzufriedenheit aus, inwieweit ein Anbieter mit seinen Leistungen den Erwartungen seiner Kunden entspricht. Zufriedenheit spiegelt die Beurteilung der Kunden im Hinblick auf ihre gemachten Kauf- und Konsumwahrnehmungen wider.

Bild 2.1 zeigt, dass der Grad der Zufriedenheit davon abhängt, inwieweit die wahrgenommenen Leistungen mit den Erwartungen übereinstimmen.

**Bild 2.1** Zusammenhang von Erwartung, Wahrnehmung und Zufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist nicht lediglich transaktionsspezifisch als das Maß zu interpretieren, in dem ein Anbieter mit seinen Leistungen die Erwartungen der Kunden erfüllt. Sie resultiert nicht aus einem einmaligen Kauf- oder Konsumerlebnis. Zu begreifen ist Kundenzufriedenheit vielmehr kumulativ als Ausdruck für alle bisherigen Kauf- und Konsumerfahrungen, aus denen schließlich Erwartungen resultieren. Generell sind Erwartungen als ein psychologisches Phänomen zu verstehen, das sich auf in der Zukunft liegende Verhaltenskonsequenzen für ein Individuum bezieht. So definiert das *Psychologische Wörterbuch* (Dorsch/Häcker/Stapf 1996, S. 215) die Erwartung als „die Vorwegnahme und zugleich Vergegenwärtigung eines kommenden Ereignisses. Erwartung basiert stets auf vorausgegangenen Erfahrungen, besitzt aber auch eine gewisse zweifelnde Spannung.“

Diese Begriffsbestimmung lässt Spielraum zur Interpretation, wie z. B., ob es sich um selbst gemachte Erfahrungen handelt. Deswegen sei eine weiterführende Differenzierung getroffen, denn unterscheiden lassen sich Erwartungen aufgrund der von Bruhn (2016, S. 40 ff.) ausgewerteten Literatur im Sinne einer

- Vorhersage (prädiktiv), wie der Kunde eine Leistung vor ihrer Inanspruchnahme voraussieht und für wahrscheinlich hält, sowie eines
- Verlangens (normativ) hinsichtlich einer Leistung, die der Kunde von einem Anbieter fordert. Es geht um Wünsche, wenn der Kunde möchte, dass eine Leistung in einer bestimmten Weise erbracht wird.

Das in Bild 2.1 dargestellte (Un-)Zufriedenheitsparadigma lässt indes sowohl für prädiktive als auch für normative Erwartungen offen, wie sich die Soll-Werte darstellen und, vor allem, wie groß die Abweichungen vom jeweiligen Ist-Wert ausfallen müssen, damit Indifferenz oder (Un-)Zufriedenheit eintritt.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass in das Zufriedenheitskonstrukt neben diesem kognitiven Vergleichsprozess, dem sogleich eine emotionale Bewertung folgt, auch affektive Aspekte eingehen, wie beispielsweise die jeweilige Stimmung des Kunden und seine Gefühle während des Konsums. Nicht zuletzt kann man hieraus ableiten, dass Erwartungen im Zeitverlauf nicht stabil sind und sich mehr oder weniger verändern. Dies kann beispielsweise gemäß Tabelle 2.2 in Bandbreiten stattfinden, wenn man davon ausgeht, dass speziell die von Kunden erwartete (Dienstleistungs-)Qualität in einem Toleranzbereich liegt, der nach oben von der gewünschten und nach unten von der akzeptablen Qualität begrenzt wird. Diese Bandbreite kann man als Routinequalität verstehen, welche die Kunden normalerweise erwarten ( $I = S$  gemäß Bild 2.1). Das gewünschte Niveau wird von den Kunden erhofft und für möglich gehalten, während das akzeptable Niveau für das von den Kunden noch annehmbare steht. In dem dazwischen liegenden Toleranzbereich werden die Leistungen für zufriedenstellend gehalten.

Liegt die wahrgenommene Qualität außerhalb des Toleranzbereichs, handelt es sich um eine Ausnahmequalität. Werden die Kundenerwartungen übererfüllt ( $I > S$ ), liegt eine positive Ausnahmequalität vor, werden Erwartungen enttäuscht ( $I < S$ ), ist diese Ausnahmequalität negativ.



**Tabelle 2.2** Erwartungsniveaus der Dienstleistungsqualität (in Anlehnung an Berry/Parasuraman 1992, S. 75, und Zollner 1995, S. 87)

	Positive Ausnahmequalität
Gewünschte Qualität	Routinequalität
<b>Toleranzbereich</b>	
Akzeptable Qualität	
	Negative Ausnahmequalität

Für die Kundenzufriedenheit bedeuten lediglich erfüllte Erwartungen, dass dadurch vermutlich eine neutrale Art der Zufriedenheit ausgelöst wird, da die Kunden das bekommen, was sie erwartet haben, und darin nichts Besonderes erblicken. Schließlich zahlen sie einen Preis und geben damit ihr gutes Geld für ein erfülltes Leistungsversprechen. Bekommen sie mehr, als sie erwarten, werden die Kunden wahrscheinlich „zufriedener“ sein und im Falle der deutlichen Übererfüllung ihrer Erwartungen in Richtung Begeisterung reagieren. Im Falle einer Untererfüllung wird es zur Unzufriedenheit kommen. Die ISO 9000 geht explizit auf Erwartungen ein und definiert Kundenzufriedenheit als „Wahrnehmung des Kunden... zu dem Grad, in dem die Erwartungen des Kunden erfüllt worden sind“.

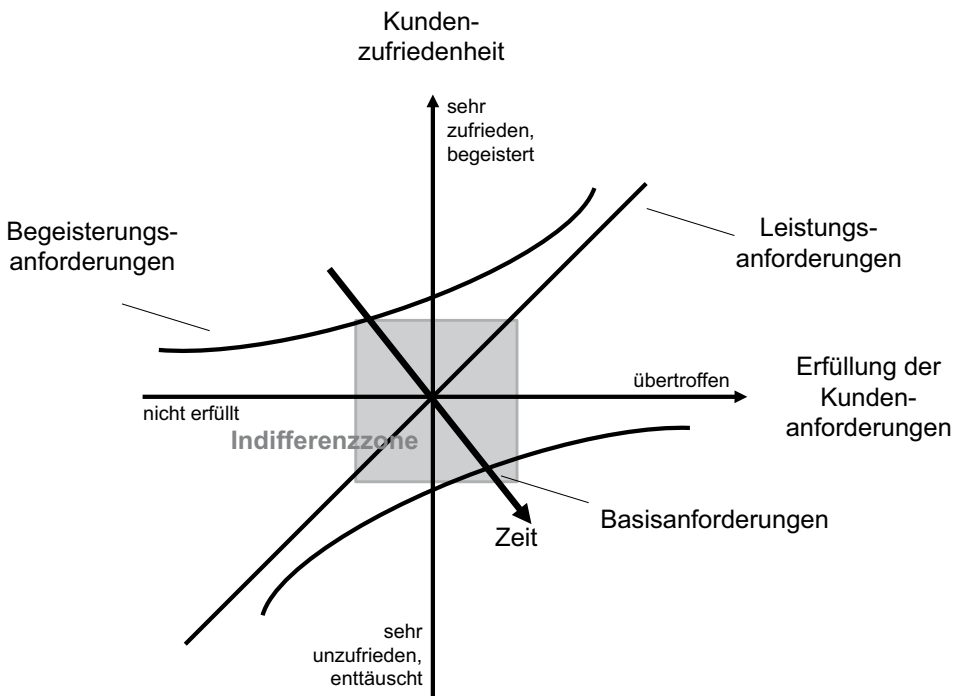
Die ISO 9001 nennt in ihrem Anwendungsbereich in Abschnitt 1 zu erfüllende Anforderungen und spricht im mit Kundenzufriedenheit betitelten Abschnitt 9.1.2 von Erwartungen und Erfordernissen.



### Merke

Nicht alle Erwartungen werden artikuliert. Mit der Forderung in diesem Normabschnitt nach Überwachung der „Wahrnehmungen des Kunden über den Erfüllungsgrad seiner Erfordernisse und Erwartungen“ wird die Sicht erweitert, nicht lediglich auf die Erfüllung festgelegter Anforderungen zu achten, sondern darüber hinaus sein Augenmerk auch auf die nicht immer explizit artikulierten Erwartungen zu richten, die man zunächst in Erfahrung bringen muss und denen sodann im Leistungsbündel zu entsprechen ist.

Anforderungen und Erwartungen betrachtet auch das Kano-Modell. Es geht auf den Zusammenhang der Erfüllung von Kundenanforderungen hinsichtlich bestimmter angebotener Leistungseigenschaften und der Zufriedenheit damit ein, wie dies Bild 2.2 darstellt.



**Bild 2.2** Kano-Modell

Ausgangspunkt sind drei Arten von Anforderungen beziehungsweise Leistungskriterien, deren Erfüllungsgrad sich jeweils unterschiedlich auf die Gesamtzufriedenheit auswirkt:

- Basisanforderungen sind Muss-Kriterien, die eine Leistung unbedingt aufzuweisen hat. Sie erachtet der Kunde als selbstverständlich und deshalb als nicht erwähnenswert. Eine Nicht-Erfüllung ruft bei ihm große Unzufriedenheit hervor und kann nicht mit einer Übererfüllung von Leistungs- und Begeisterungsanforderungen kompensiert werden. Ihre Erfüllung führt jedoch nicht zu seiner Zufriedenheit, sondern lediglich zur Nicht-Unzufriedenheit. Vom Wartungsdienst eines Autohauses erwartet man unbedingt, dass das Fahrzeug mit dem vom Hersteller vorgegebenen Motoröl befüllt wird, und verlangt dies nicht ausdrücklich.
- Leistungsanforderungen sind Soll-Kriterien, die der Kunde an die zu erbringende Qualität stellt und explizit äußert. Ihr Erfüllungsgrad verhält sich proportional zur Kundenzufriedenheit, was die linear diagonal verlaufende Gerade ver-

deutlicht. Für den negativen Fall heißt das, je weniger eine derartige Anforderung erfüllt wird, desto geringer wird die Zufriedenheit des Kunden sein. Im Autohaus kann das die inkompetente Erläuterung der Reparaturrechnung sein. Werden die Soll-Kriterien lediglich erfüllt, wirkt das auf den Kunden indifferent. Seine Zufriedenheit steigt erst dann, wenn die Erwartungen an den Erfüllungsgrad übertroffen werden.

- Begeisterungsanforderungen werden vom Kunden nicht explizit gestellt und als Kann-Kriterien auch nicht erwartet. An dem überproportionalen Verlauf der sie darstellenden Kurve sieht man, dass bereits geringe Leistungssteigerungen für den Kunden einen hohen Nutzen erbringen können. Da diese Leistungskriterien nicht verlangt werden, wird bei deren Nicht-Erfüllung die Zufriedenheit nicht geschmälert und es tritt auch keine Unzufriedenheit ein. Jedoch können Wettbewerbsvorteile verloren gehen. Auf Kundenbegeisterung geht speziell die DIN CEN/TS 16880 (Punkt 2.4) ein und definiert diese unter Abschnitt 3.3 als „Emotionen der Freude und Überraschung, die der Kunde erlebt, und die sich entweder aus einem intensiven Gefühl erfahrener Wertschätzung oder aus übertroffenen Erwartungen ergeben“.

Die Anmerkung 5 zum Begriff „Anforderung“ zu Abschnitt 3.6.4 der ISO 9000 lässt sich auf die Begeisterungsanforderungen beziehen, da ausgesagt wird: „Zum Erreichen hoher Kundenzufriedenheit... kann es erforderlich sein, eine Erwartung eines Kunden zu erfüllen, auch wenn diese weder festgelegt noch üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist.“

Die Anforderungen der Kunden an die Qualitätskriterien der angebotenen Leistungen verändern sich zumeist im Zeitablauf. Deshalb ist es möglich, dass die Erfüllung von Begeisterungsanforderungen das Erwartungsniveau der Kunden nach oben schraubt und diese zu Leistungsmerkmalen und damit zu Soll-Kriterien mutieren. Auf längere Sicht werden sich die Kunden daran gewöhnen und eine Erfüllung von derartigen Leistungskriterien als völlig selbstverständlich erachten.



### Beispiel

Wenn heute ein Kunde nach einem Wartungsdienst in einem Autohaus sein Fahrzeug mindestens außen kostenlos gewaschen zurückerhält, ist das selbstverständlich. Früher war dies ein Highlight.

Zu den in Bild 2.2 aufgezeigten drei Qualitätskriterien kommen noch hinzu:

- Unerhebliche Merkmale (indifferent requirements), die ohne Belang für den Kunden sind, egal, ob sie vorhanden sind oder fehlen. Sie führen weder zur Zufriedenheit noch zur Unzufriedenheit. Dies ist in den Autohäusern für die Kaffeebar für rund 93 % der Kunden der Fall.

- Rückweisungsmerkmale (reverse requirements), die bei ihrem Vorhandensein zu Unzufriedenheit führen. Fehlen sie, stellt sich jedoch keine Zufriedenheit ein. Zu denken ist an Ölflecken auf dem Fahrersitz, wenn der Kunde sein Fahrzeug nach einer Wartung zurückbekommt.

### Was bringt es?

Die differenzierte Betrachtung der Kundenzufriedenheit liefert profunde Erkenntnisse hinsichtlich des Nutzens der verschiedenen Verfahren, die sich mit diesem Konstrukt beschäftigen. Während herkömmliche Multiattributverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit (Punkt 3.2.1) diese als ein linear auftretendes Phänomen sehen, wobei die Zufriedenheit desto größer ist, je mehr die Erwartungen der Kunden erfüllt werden, geht das Kano-Modell von nicht linearen Beziehungen zwischen erfüllten Erwartungen und der Zufriedenheit aus. Lediglich im Falle der Leistungsfaktoren besteht ein linearer Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad und dem Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit.

Hilfreich ist, dass man die Komponenten im Leistungsbündel ermitteln kann, die den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Das Wissen um die differenzierten Erwartungen der Kunden für die damit im Zusammenhang stehende „herstellbare“ Kundenzufriedenheit versetzt einen Anbieter in die Lage, hierauf einzugehen. Dafür muss er zunächst wissen, welche Bedürfnisse die Kunden haben und was sie zu deren Befriedigung erwarten. Hat man es mit relativ homogenen Erwartungen zu tun, kann hierauf undifferenziert eingegangen werden. Haben hingegen die Zielgruppen eines Anbieters unterschiedliche Erwartungen auch aufgrund explizit geäußerter Wünsche, muss dieser Heterogenität differenziert entsprochen werden.

Je nach Marktlage bekommt die Betrachtung der Kundenzufriedenheit mehr oder weniger „Tiefgang“. Bietet ein Anbieter seine Leistungen auf einem eindeutig abgegrenzten Markt an, hat er sich lediglich mit den für diesen Markt spezifischen Erwartungen auseinanderzusetzen und kann in einem eng umrissenen Rahmen die Kundenerwartungen ansprechen. Schwieriger ist es, wenn sein Markt mit anderen Märkten in Verbindung steht, weil von Letzteren die Kundenerwartungen beeinflusst werden können. Dann sind diese in den anderen Märkten bestehenden Erwartungen für seinen eigenen Markt zu berücksichtigen.

Von der Stellung eines Anbieters im Wettbewerb hängt es schließlich ab, ob und inwieweit er auf die Kundenerwartungen einwirken kann. Ein Marktführer kann eher „Erwartungsstandards“ formulieren als ein kleiner Wettbewerber, um sich damit gegenüber seinen Konkurrenten zu profilieren. Doch auch für Marktführer gilt, dass sich die Kundenzufriedenheit mit einer hervorragenden Erfüllung von Basisanforderungen und explizit geäußerten Leistungsanforderungen nur wenig steigern lässt.

Die Erkenntnisse aus der Motivationstheorie bringen Licht in das Verständnis für die Kundenzufriedenheit, wenn man sich des Kano-Modells bedient. Denn dieses kann analog zur Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg gesehen werden, die sich auf die Arbeitsmotivation bezieht. Hiernach führt es bei den Mitarbeitern im Unternehmen lediglich zur „Nicht-Unzufriedenheit“, wenn die Basisanforderungen als erfüllt betrachtet werden. Ebenso werden die Kunden empfinden, wenn ihre Vorstellungen erfüllt und nicht „übererfüllt“ werden. Denn sie nehmen primär Misserfolg und Unzufriedenheit wahr, weniger Erfolg oder Zufriedenheit.

Ebenso wie Herzberg geht Kano davon aus, dass Zufriedenheit ein mehrdimensionales Phänomen ist, was aus seinen drei Dimensionen der Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen deutlich wird. Herzberg unterscheidet Hygienefaktoren und Motivatoren. Hinsichtlich der Kundenzufriedenheit müssen in Analogie zu den Hygienefaktoren die Basismerkmale bei Kano erfüllt werden, damit Unzufriedenheit beseitigt wird und sich daraufhin lediglich eine Nicht-Unzufriedenheit einstellt. Zufriedenheit oder gar Begeisterung kann erst mittels der Leistungs- und Begeisterungskriterien analog den herzbergschen Motivatoren erreicht werden.



### Beispiel

Wenn sich ein Arbeitsplatz in einer physisch einwandfreien Umgebung befindet, Raumtemperatur, Beleuchtung etc. optimal sind, wird bei einem Mitarbeiter ebenso wenig Jubel ausbrechen wie bei einem Kunden, an dessen Fahrzeug alle Punkte eines Wartungsdienstes ordnungsgemäß ausgeführt worden sind.

Nicht zuletzt bringt uns Kano das Verständnis näher, dass sich die Erwartungshaltungen der Kunden verändern können und deshalb vielleicht deren Zufriedenheit sinkt, obwohl das Leistungsniveau unverändert bleibt oder sogar steigt. Das ist dann der Fall, wenn Begeisterungsanforderungen zu Basisanforderungen mutieren und ehemals nicht erwartete Kann-Qualitätskriterien zu unabdingbaren Muss-Kriterien und damit Basisanforderungen werden. Eine Leistung, die lediglich letzteren Anforderungen genügt, birgt keine Wettbewerbsvorteile und wird von den Kunden als mit anderen Leistungen austauschbar empfunden. Deshalb bringt die Kenntnis der Begeisterungsanforderungen die Möglichkeit, sich von seinen Wettbewerbern zu differenzieren.

### Was ist zu tun?

Um nicht von einer sinkenden Kundenzufriedenheit überrascht zu werden, hat ein Anbieter deren Entwicklung im Auge zu behalten. Ein empfehlenswertes Vorgehen wird unter Punkt 4 ausführlich vorgestellt. Aus gutem Grund wird dabei nicht der

von Kano angewandten bipolaren merkmalsorientierten Befragung (Punkt 3.2.1) gefolgt. Vielmehr soll die „ganze Wahrheit“ über das gesamte Leistungsbündel erhoben werden, und es sind möglichst auch Begeisterungsanforderungen zu Qualitätskriterien ins Bild zu rücken, die sonst vom Kunden nicht explizit angeführt werden. Besonders diese Kriterien tragen dazu bei, dass sich ein Anbieter mit seinen Leistungen von denen seiner Konkurrenten positiv unterscheidet.



### Tipp

Bedenken Sie jedoch die möglichen negativen Folgen, wenn Sie die Erwartungen Ihrer Kunden hinaufschrauben. Ihre Konkurrenten könnten es Ihnen gleichtun und eine Erwartungsinflation auslösen, der Sie mit Ihren Leistungen nicht mehr gerecht werden können. Dann wird der Fall  $I < S$  eintreten und unzufriedene Kunden hinterlassen.

Vor unzufriedenen Kunden sollten Sie sich in Acht nehmen. Sie schimpfen bis zu elfmal über Sie im Freundes- und Bekanntenkreis und können dadurch Ihren Unternehmenserfolg hemmen. 13% der Unzufriedenen erzählen sogar bis zu 20 anderen Leuten davon.

Zum Verriss im persönlichen Umfeld kommen sogenannte Shitstorms unterschiedlichen Ausmaßes hinzu, die über Anbieter via soziale Netzwerke, Blogs oder weitere Kommentarfunktionen von Internetseiten verbreitet oder eben „getwittert“ werden.

Man muss seine Kunden begeistern. Dann empfehlen sie einen Anbieter durchschnittlich zwei- bis dreimal ihren Freunden und Bekannten weiter und sind damit der Schlüssel zum Erfolg. Zwar kosten hervorragende Leistungen entsprechendes Geld, jedoch stehen diesen Kosten steigende Erträge gegenüber, wenn Kunden bei einem Anbieter bleiben, ihn weiterempfehlen und weniger Veranlassung haben, die Aktivitäten von Wettbewerbern zu beachten, um dorthin zu wechseln. Deshalb sollte man zur Zufriedenheit die Loyalität seiner Kunden im Auge haben.

## ■ 2.2 Kundenloyalität als Erfolgsfaktor

### Worum geht es?

Je nach Branche kann die Akquisition neuer Kunden mehr oder weniger aufwendig sein. Jedenfalls stehen ihr Kosten gegenüber. Auch ist nicht sicher, dass ein Kunde, den man hinzugewinnt, nicht wieder zu einem anderen Anbieter wechselt

und bei diesem auf längere Frist bleiben wird. Die Loyalität besonders der Endkunden gegenüber den Anbietern hat sich mit der Digitalisierung des Marktes merklich verringert. Damit ist der Anteil der Wechselkunden gegenüber den Stammkunden gestiegen.

Bedenkt man, dass einem gesättigten Markt das Wachstumspotenzial fehlt, tritt die Gewinnung von Neukunden hinter das Streben nach einer langfristigen Anbieter-Kunden-Beziehung zurück. Deshalb rückt die Pflege und Bindung des Kundenbestands in den Vordergrund. Kundenloyalität ist mehr als nur eine Anzahl zufälliger Wiederholungskäufe. Als loyal kann ein Kunde dann gelten, wenn er aus eigener Überzeugung bewusst eine Leistung wiederholt bei ein und demselben Anbieter nachfragt. Neben der Wiederkauftrate in der Vergangenheit besitzt die Kundenloyalität die vorausschauenden Komponenten

- Wiederkaufabsicht,
- Zusatzkaufabsicht und
- Weiterempfehlungsabsicht.



#### Tipp

Verwechseln Sie deshalb die vergangenheitsbezogene Treue nicht mit Loyalität! Ein Ehepartner kann über Jahre hinweg „treu“ gewesen sein, obwohl er ständig nach einem Seitensprung Ausschau gehalten hat. Die erste Gelegenheit nutzt er sodann, um fremdzugehen. Was im Privatleben gelten kann, gilt häufig auch für Geschäftsbeziehungen.

Im Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und -loyalität ist die Vergangenheitsbetrachtung für die Kundenloyalität von nur statistischem Wert, wenn es um den künftigen Erfolg eines Anbieters geht. Loyalität ist somit mehr als lediglich die Bewertung bereits erbrachter Leistungen, sondern steht für die Einstellung der Kunden gegenüber einem Anbieter. Das hypothetische Konstrukt der Einstellung kann aufgrund einer zusammengefassten Betrachtung (Stock, 1/02) als eine relativ dauerhafte Disposition und innere Haltung eines Kunden gegenüber einem Anbieter angesehen werden und hat verschiedene Komponenten. Das individuelle Wissen, das aus Lernprozessen und gesammelten Erfahrungen resultiert, zählt ebenso dazu wie die vom Denken und Gefühl ausgehende Bewertung von Umweltstimuli. Die dritte Komponente bezieht sich auf das künftige Verhalten und Handeln und ist deshalb für einen Anbieter bedeutsam. Denn selbst wenn er permanent seinen Kunden exzellente Leistungen bietet, ist das noch keine Garantie für deren durchgängige Loyalität.

**Merke**

Loyalität kennt Unterschiede. Als Orientierung für Loyalität in Relation zur Zufriedenheit stehen verschiedene Nachfragetypen (Jones/Sasser 1995):

- Loyale sind mit den Leistungen des Anbieters sehr zufrieden und willens, diese alsbald wieder zu kaufen. Diese Kundengruppe ist pflegeleicht und von ihr droht keine Gefahr, dass sie zu Wettbewerbern wechselt.
- Apostel werden hochzufriedene Kunden dann, wenn sie ihre Begeisterung weitererzählen.
- Abtrünnige stehen den Leistungen des Anbieters gleichgültig bis unzufrieden gegenüber.
- Terroristen sind mit den Leistungen unzufrieden und wechseln. Hinzu kommt ihre Neigung, anderen Personen über ihre (negativen) Erfahrungen mit dem Anbieter zu berichten.
- Söldner haben den Wunsch nach einem Wechsel, obwohl sie mit den Leistungen zufrieden sind. Sie werden auf einem umkämpften Konkurrenzmarkt mit Angebotsalternativen von dem Bedürfnis nach Abwechslung geleitet.
- Geiseln sind permanent unzufrieden. Dennoch können sie zu keinem Wettbewerber wechseln, weil entweder kein anderer Anbieter existiert oder die Hürden für einen Wechsel sehr hoch sind.

**Was bringt es?**

Kundenloyalität kann mit zunehmender Zufriedenheit überproportional steigen und damit den Unternehmenserfolg erhöhen. Wird die Abwanderungsrate von Kunden um 1% reduziert, lässt sich dadurch die Rentabilität bis zu über 7% erhöhen. Aus einer heute noch viel zitierten Studie (Reichheld 1993) geht hervor, dass in einigen Branchen eine Steigerung der Kundenloyalität um nur 5% den Unternehmensgewinn verdoppeln kann. Auch ist es schätzungsweise mindestens fünfmal teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen Stammkunden zu pflegen. Für das Customer Relationship Management ist somit die Pflege der Beziehung zu den Kunden angesagt.



**Merke**

Kundenloyalität bringt Gewinn. So ist im Autohaus der vermutete Gewinn eines über vier Jahre loyalen Kunden mehr als dreimal so hoch wie im ersten Jahr. Die oben genannte Studie von Reichheld belegt, dass es im Autokundendienst noch glimpflich ohne Verlust abgeht, wenn ein Kunde im ersten Jahr den Anbieter wechselt. Einer Autoversicherung hingegen wird ein beträchtlicher Verlust beschert, wenn sie ein Kunde in den ersten beiden Jahren wieder verlässt. Dieses Defizit entspricht mehr als dem Doppelten des Gewinns, wenn der Kunde fünf Jahre bei ihr bleiben würde.

Das soll jedoch nicht heißen, dass allein der Customer Lifetime Value sogenannter Beziehungskunden profitabel ist. Auch hier ist nach deren Ertragspotenzialen zu differenzieren. Investitionen in eine Kundenbeziehung können sich als unprofitabel erweisen, wobei auf der anderen Seite einmalige Geschäftsbeziehungen mit sogenannten Transaktionskunden gewinnbringend sein können.

Wie sich Kundenloyalität auf die Akzeptanz der geforderten Preise auswirkt, ist nicht eindeutig zu beantworten. Häufig stößt man auf das Argument, dass Kunden mit zunehmender Bindungsdauer tendenziell bereit sind, höhere Preise zu zahlen. Es wird unterstellt, dass damit der Wert der Geschäftsbeziehung honoriert wird. Dem kann entgegengehalten werden, dass Kunden in ihrer Loyalität aber auch einen Grund sehen könnten, mit dem Anbieter niedrigere Preise gleichsam als Treuerabatt auszuhandeln.

Angemerkt sei, dass es für manche Anbieter im stationären Geschäft ein Glücksfall gewesen ist, über Preise mit den Kunden verhandelt zu haben, damit sie treu geblieben und nicht aufgrund des niedrigeren Preisniveaus im Internethandel dorthin gewechselt sind.

**Was ist zu tun?**

Wenn auch mit der Steigerung der Zufriedenheit eine Erhöhung der Loyalität einhergehen kann, sollte man sich nicht bedingungslos darauf verlassen. Denn zufriedene Kunden müssen nicht durchweg loyal sein. Deshalb besteht kein linearer Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität. Zwischen 65 und 85 % der Wechselkunden sind mit ihrem früheren Lieferanten zufrieden oder sogar sehr zufrieden gewesen.

Ein wesentlicher Faktor für die schwindende Loyalität und steigende Wechselbereitschaft trotz Zufriedenheit ist der gestiegene Informationsgrad der Kunden. Das Internet bietet mit seinen (Preis-)Vergleichsportalen, Suchmaschinen und speziellen Apps umfassende Transparenz über das Angebot am Markt und liefert ebenso Kommentare zur subjektiven Bewertung angebotener Leistungen. Mit dem