

# HANSER



## Leseprobe

ZU

## ISO 9001 in der Dienstleistung

von Ulla Meister  
und Holger Meister

ISBN (Buch): 978-3-446-45517-7

ISBN (E-Book): 978-3-446-45640-2

ISBN (ePub): 978-3-446-45773-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45477-4>  
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# 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-Bäumel 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 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 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 Erfolg überwachen und sichern .....</b>	<b>199</b>
<b>8 Empfehlung .....</b>	<b>207</b>
<b>9 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

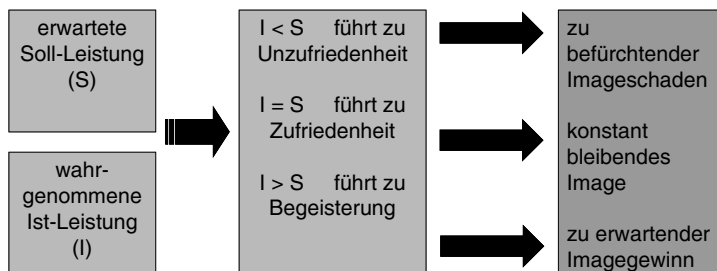
Zeitlicher Rahmen	Orientierung/ Ausprägung	Wirkung	Fragestellung
Langfristige Orientierung	Strategische Planung  Marktorientierung	Prinzipielle Veränderung des Angebots • Innovation • Diversifikation	Welche Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren?
Mittelfristige Orientierung	Taktische Planung  Kundenorientierung 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 Wohlgefühl 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“.

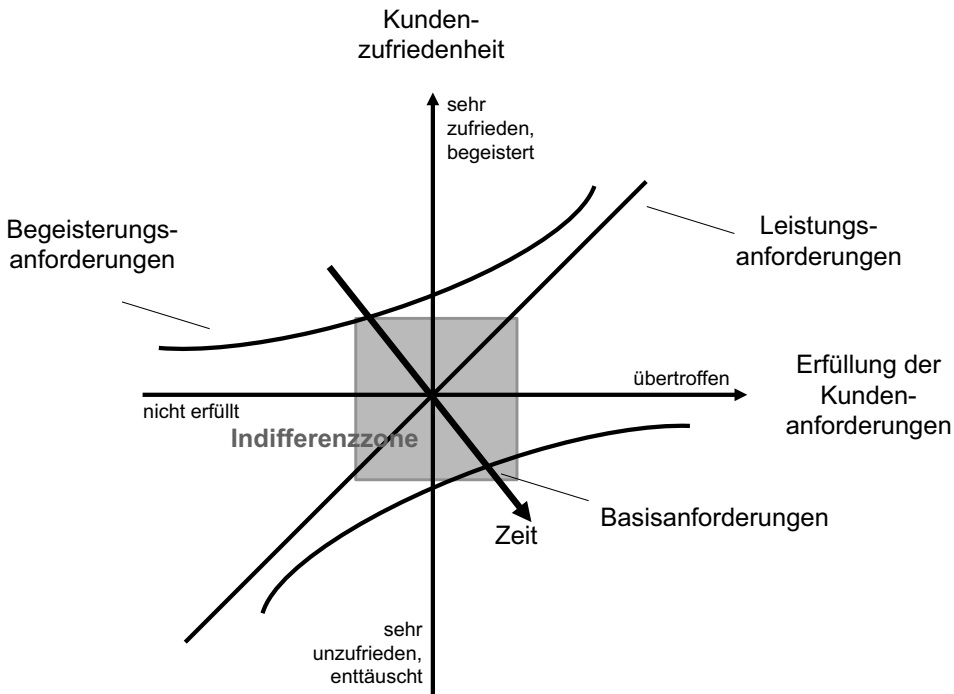
Die ISO 9001 nennt in ihrem Anwendungsbereich in Abschnitt 1 zu erfüllende Anforderungen und spricht im mit Kundenzufriedenheit betitelten Abschnitt 9.1.2 von Erwartungen und Erfordernissen.



#### 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.

# Index

## A

Abtrünnige 15  
Anbieter-Nachfrager-Beziehung 42  
Anforderung 10, 180  
Apostel 15  
Aufbauorganisation 139  
Aufgabe 121

## B

Balanced Scorecard 161  
Basisanforderung 9  
Bedürfnispyramide 116  
Befragung 59  
Befragung, ereignisbezogene 99  
Befugnis 121  
Begeisterungsanforderung 10  
Beobachtung 75  
Beschwerdeanalyse 76  
Blueprinting 50, 84

## C

Credence Quality 37  
Customer-Driven Company 53, 87, 130  
Customer-driving 1  
Customer Lifetime Value 16  
Customer Relationship Management 2  
Customer Satisfaction Index 113

## D

Dienstleistung 35

Dienstleistung, Differenzierung 40  
Dienstleistungsmanagement 39  
Dienstleistungsprozess 50, 57  
Dienstleistungsqualität 8, 33  
Dienstleistung, Standardisierung 48  
Dienstweg 129  
DIN CEN/TS 16880 3, 23, 191  
DIN ISO 10002 77  
DIN SPEC 77880 25  
Dokumentation 125, 145  
Durchlaufzeit 167

## E

Effektivität 90  
Effizienz 90  
Eisbergmodell 116, 122  
Empowerment 121  
Entlohnung 179  
Ereignisorientierung 72  
Ereignistechnik, kritische 79, 111  
Ereignistechnik, sequenzielle 83, 111  
Erhebungssynthese 85  
Erwartung 6  
Erwartungsniveau 8

## F

Feedback 200  
Fehlerquote 167  
Finanzperspektive 162  
Flussdiagramm 147  
Fragebogen 202

Funktion 91  
 Funktionenanordnung 107  
 Funktionendiagramm 93, 102, 195, 204  
 Funktionen-Kosten-Matrix 159

## G

Geiseln 15  
 Gestaltungsspielraum 23  
 Gewinn 16

## H

Handlungsmatrix 111  
 Handlungsrahmen 6, 121  
 Handlungsspielraum 127  
 Hierarchie 128

## I

Identifikationsmuster 177  
 Implementierung 161  
 Innovation 187  
 Interaktion 1  
 ISO 9000 18

## K

Kaizen 187  
 Kano-Modell 9, 27, 63, 80  
 Kennzahl 161  
 Kernkennzahl 164  
 Kommunikation 145  
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 188  
 Kontrolle 199  
 Kontrollinstrument 158  
 Kontrollprozess 201  
 Kostensenkung 189  
 Kundenbefragung 61  
 Kundenerwartung 6, 53  
 Kundenkontaktpunkt 49  
 Kundenloyalität 13  
 Kundenorientierung 1, 53, 189  
 Kundenperspektive 162

Kundenzufriedenheit 6, 44, 53, 87, 98, 100  
 Kundenzufriedenheit, Indikatoren 56  
 Kundenzufriedenheit, Messung 55  
 KVP 188

## L

Lastenheft 88, 95  
 Leistung 182, 195  
 Leistungsanforderung 9  
 Leistungsbereitschaft 49  
 Leistungsbündel 30  
 Leistungserstellung 107  
 Leistungsfähigkeit 49  
 Leistungsfunktion 59  
 Leistungsprozess 44, 137  
 Leistungsstand 100  
 Leitungsspanne 129  
 Line of Visibility 84, 111  
 Lobanalyse 76  
 Loyale 15

## M

Marktorientierung 1, 5  
 Maßnahmen, Prioritäten der 171  
 Maßnahmen, zufriedenheitswirksame 169  
 Matrixorganisation 142  
 Merkmalsorientierung 62  
 Messbarkeit 58  
 Messergebnis 59  
 Messmittel 55  
 Mitarbeiter 119, 169, 181  
 Mitarbeiterbegeisterung 168  
 Mitarbeitermotivation 172  
 Mitarbeiterorientierung 190  
 Motivation 175  
 Motivationsprozess 174

## O

Organisationsgestaltung 120  
 Organisationskultur 115



Organisationsvariante 137  
Orientierungsrahmen 118

## P

PDCA-Zyklus 19  
Personalentwicklung 191  
Pflichtenheft 88, 100, 199  
Potenzialorientierung 33  
Potenzialperspektive 163  
Prämienlohn 184  
Prioritäten, ermitteln der 108  
Problemorientierung 189  
Prozess 19  
Prozessdarstellung, funktionsbasierte 151  
Prozesseffizienz 168  
Prozesshierarchie 133, 155  
Prozesskette, ereignisgesteuerte 150  
Prozesskosten 167  
Prozesskostenrechnung 91, 153  
Prozesslandkarte 146  
Prozessmanagement 143  
Prozessorganisation 142  
Prozessorientierung 21, 33, 134, 189  
Prozessperspektive 162  
Prozessplankalkulation 156  
Prozessqualität 167  
Prozessschritte 135

## Q

Qualifikation 121  
Qualität 27  
Qualität, externe 31  
Qualität, interne 31  
Qualitätsmanagementsystem 2  
Qualitätsmessung 68  
Qualitätssteigerung 189

## R

Regeln, organisatorische 124  
Regressionsanalyse 111  
Regressionsgerade 110

Reliabilität 58  
Revision 199  
Rolle 123  
Rollendefinition 121  
Rollenverhalten 126  
Rolle, organisatorische 125

## S

Sachleistungsqualität 33  
Selbstkontrolle 200  
Service Excellence 3, 23  
Service-Excellence-Modell 26  
Service-Excellence-Treppe 24  
Servicequalität 98  
Sicherung 199  
SIPOC-Modell 134  
Söldner 15  
Soll-Ist-Abweichung 203  
Standardisierung 58  
Strategie 166

## T

Terroristen 15  
Transparenz 94, 145

## U

Überwachung 161, 199  
Unique Selling Proposition 108  
Unternehmensleitbild 118  
Unternehmensleitung 125  
Unzufriedenheit 59  
Ursache-Wirkungs-Kette 165

## V

Validität 58  
Value Analysis 93  
Value Engineering 93  
Verantwortung 121  
Verfahren, einstellungsorientierte 67  
Verfahren, ereignisorientierte 73  
Verfahren, merkmalsorientierte 63

Verfahren, multiattributive 62  
Verfahren, zufriedenheitsorientierte 67  
Verhalten 123  
Verschwendung 190  
Visualisierung 52, 152

## **W**

Wahrnehmung 6  
Weiterempfehlungsabsicht 14  
Wertanalyse 88  
Wiederkaufabsicht 14  
Wirkung 91  
Wissensbilanz 198  
Wissensform 194  
Wissensmanagement 94, 192

## **Z**

Zeitgewinn 189  
Zertifizierung 22  
Zufriedenheit 6, 54, 55  
Zufriedenheitsgrad 185  
Zufriedenheitsmessung 59  
Zufriedenheitsprofil 111  
Zusatzkaufabsicht 14

# Autoren

Professor Dr. Holger Meister studierte nach einer Lehre als Industriekaufmann Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg, promovierte dort zum Dr. rer. pol. und forschte am Volkswirtschaftlichen Institut der Fakultät auf dem Gebiet der Effizienz in Markt und Staat. Danach hatte er die kaufmännische Leitung bei einem Marktführer in der Maschinenbauindustrie und wechselte daraufhin in die Unternehmensberatung, wo er zuletzt als Geschäftsführer tätig war. Anschließend war Dr. Meister Professor für Betriebswirtschaftslehre, speziell Organisation und Prozessmanagement, an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut. Gegenwärtig lehrt er Unternehmensführung. Der Schwerpunkt seiner zahlreichen Veröffentlichungen liegt auf dem Gebiet des Qualitäts- und Dienstleistungsmanagements sowie der Effizienzsteigerung im privaten und öffentlichen Sektor.

Professor Dr. Ulla Meister studierte Sozialwissenschaft an der Universität Erlangen-Nürnberg und promovierte dort zum Dr. rer. pol. Anschließend arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin in zahlreichen Projekten des Forschungszentrums der Universität. Danach wechselte sie als Chef vom Dienst in einen Fachverlag und war dort verantwortlich für zwei Zeitschriften. Nachfolgend trat sie in ein Großunternehmen der Lebensmittelindustrie ein, wo sie zunächst als Abteilungsleiterin, dann als Prokuristin und zuletzt als Direktorin tätig war. Gegenwärtig lehrt Dr. Meister als Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmens- und Personalführung an der Hochschule Mittweida. Sie war Prorektorin für den Bereich Hochschulmarketing, Public Relations und Kontakte zu ausländischen Hochschulen und betreut gegenwärtig umfassende Projekte zu Existenzgründerinitiativen. Ihre Veröffentlichungen beziehen sich auf die Massen- und Individualkommunikation sowie auf das Gebiet der Kundenzufriedenheit.