

tekom Frühjahrstagung Bamberg, 20.04.2007

Podium PO5
Zusammenarbeit Industrie – Dienstleister

Messung der Kundenzufriedenheit als Bewertungsgrundlage für die Beziehung zwischen Dokumentationsdienstleister und Auftraggeber aus der Industrie

Klaus Böhler, Redaktionsleiter
CARSTENS + PARTNER GmbH, München



Inhalt

- Philosophie und Ziel des Kundenbeziehungsmanagements
- Was ist Kundenzufriedenheit?
- Die wesentlichen CRM-Elemente
- Ermittlung der Kundenzufriedenheit
- Bewertung der Kundenzufriedenheit
- Ergebnis einer Kundenzufriedenheitsmessung 2007 im Bereich „Übersetzungen“
- Fazit



Philosophie und Ziel des Kundenbeziehungsmanagements

- **Höchster Stellenwert bei Dienstleistern:**
 - Gute Kundenbeziehungen
 - Zufriedene Kunden
- **Die berühmte Dreiecksbeziehung:**
„Qualität – Termine – Kosten“
- **Sicht des Kunden auf den Dienstleister:**
„Wie sieht uns der Kunde?“

Definition „Qualität“:

Früher war Qualität definiert als
„Erfüllung der Kundenanforderungen“

Heute ist Qualität definiert als
„Erfüllung der Kundenerwartungen“



Philosophie und Ziel des Kundenbeziehungsmanagements

- Qualitätsmanagementsysteme sollen Qualität sicherstellen.
- Die überarbeitete Norm DIN EN ISO 9001:2000 fordert aber mehr:
 - Prozessorientiertes Modell
 - Ermittlung von Messgrößen und Kennzahlen
 - Wichtigkeit der Kundenbeziehung und Aufbau eines Kundenbeziehungsmanagements
- Seit 2003 sind wir nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert.



Philosophie und Ziel des Kundenbeziehungsmanagements

- Kundenbeziehungsmanagement umfasst alle Maßnahmen, die ein Unternehmen aufbaut, um seine Kunden möglichst lange und erfolgreich an sich zu binden.
- Gute Kundenbeziehungen werden dabei als Unternehmenswert gesehen.
- Ein paar Argumente:
 - Im Durchschnitt bringen ca. 20% der Kunden etwa 80% des Umsatzes.
 - Optimale Betreuung der bestehenden Kunden und Aufrechterhaltung einer hohen Kundenzufriedenheit bringt wesentlich mehr als die Akquisition von Neukunden.
 - Es ist vier mal billiger, einen Kunden zu behalten, als einen neuen Kunden zu gewinnen (Quelle INFAS).



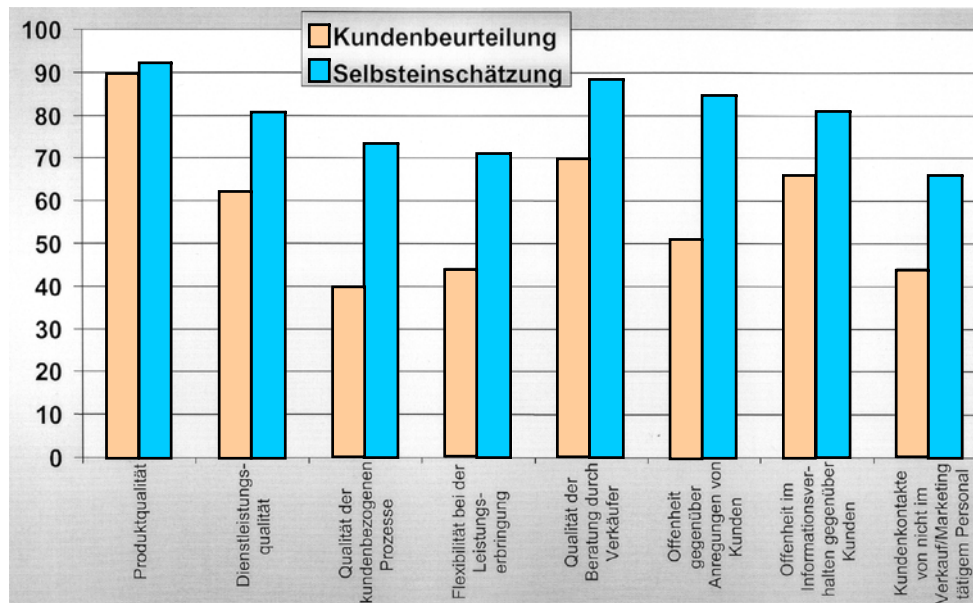
Philosophie und Ziel des Kundenbeziehungsmanagements

- **Ziele des Kundenbeziehungsmanagements:**
 - Den Kunden besser kennen lernen.
 - Kundenbedürfnisse erfahren, um den Kunden individuell und zufriedenstellend bedienen zu können.
 - Die Kundenerwartungen und Qualitätsvorstellungen des Kunden kennen.
 - Die Geschäftsbeziehung ausbauen und den Kunden langfristig an sich binden.
 - Eine hohe Kundenzufriedenheit sicherstellen.



Philosophie und Ziel des Kundenbeziehungsmanagements

- Häufig festgestellte Diskrepanz zwischen
 - Kundenbeurteilung und
 - Selbsteinschätzung
- Übereinstimmung nur bei „messbarer Produktqualität“ (linke Balken)

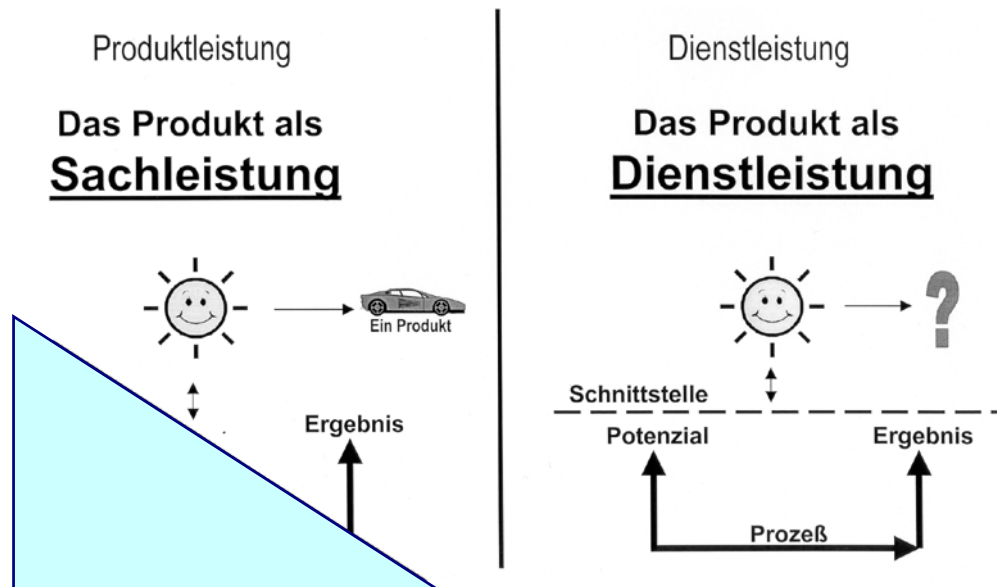


Quelle: Seminar „Kundenzufriedenheit – Erfassen – Bewerten – Ausbauen“
TÜV-Akademie, Referent: Delta Consulting, Hr. Post



Was ist Kundenzufriedenheit?

- **Definition**
 - Übereinstimmung der Kundenerwartung mit der gelieferten Leistung.
- **Die Sicht des Kunden**
 - Produkt als Sachlieferung (z. B. Auto)
 - Produkt als Dienstleistung (z. B. techn. Dokumentation)



Quelle: Seminar „Kundenzufriedenheit – Erfassen – Bewerten – Ausbauen“
TÜV-Akademie, Referent: Delta Consulting, Hr. Post



Was ist Kundenzufriedenheit?

- **Vorteile eines zufriedenen Kunden**
 - Der Kunde kommt wieder (Folgeaufträge).
 - Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung.
 - Der Kunde empfiehlt uns in seinem Unternehmen weiter (oder auch außerhalb).
 - Sicherung der wirtschaftlichen Zukunft des Unternehmens.
- **Positiver Einfluss auf Neukundengewinnung**
 - Ein zufriedener Kunde vermittelt laut einer Untersuchung von Marktpsychologen seine positiven Eindrücke mindestens an eine weitere Person.
 - Ein unzufriedener Kunde klagt in der Regel bis zu zehn anderen potenziellen Kunden sein „Leid“.



Was ist Kundenzufriedenheit?

■ Kundenfunktionen und die Sicht auf die Dienstleistung

Funktion im Unternehmen	Abteilung des Kunden	Einfluss auf seine Entscheidungen
Mittelverwalter	Einkauf, Rechnungsstelle	Finanzen
Anwender der Dienstleistung	TD-Abteilung, Entwicklung, Konstruktion, Service, Kunde des Kunden	Leistung, Risiko / Reiz
Nutznießler	Marketing, Vertrieb, Service	Image Sicherheit / Balance Macht / Dominanz
Wächter	Controlling, Chefs in den oberen Hierarchie- ebenen	Qualität, Termine und Kosten



Ermittlung der Kundenzufriedenheit

- **Möglichkeiten**
 - Einmalige „Ad-hoc“ Erhebung
 - Kontinuierliche Überwachung
- **Möglichkeit der Erhebung/Messung?**
 - Telefoninterview
 - Briefumfrage
 - Persönliches Interview
 - Mailing / Internet
 - Fragebogen
- **Möglichkeit für kleinere Unternehmen mit ca. 25 – 30 Kunden:**
 - Persönliches Interview
 - Fragebogen dient als Gesprächsleitfaden



Ermittlung der Kundenzufriedenheit

- Die Bewertung erfolgt u. a. anhand folgender Kriterien und Fragestellungen:
 - Stimmt die fachliche Qualität der gelieferten Leistung?
 - Wurden alle Termine gehalten?
 - Transparenz der Angebote
 - Preis-/Leistungsverhältnis aus Sicht des Kunden
 - Ist der Kunde rundum mit seiner Betreuung durch C+P zufrieden (Kommunikation, Erreichbarkeit, Expertenzugriff)?
 - Hat der Kunde Verbesserungsvorschläge oder sind Prozessanpassungen erforderlich?
 - Gab es Gründe für Reklamationen und Beanstandungen?
 - Hat sich der Kunde jederzeit „gut aufgehoben“ gefühlt?
 - Kommen Folgeaufträge?
 - Entwickelt sich eine längerfristige Zusammenarbeit?
 - Ist der Kunde bereit, uns weiter zu empfehlen?



Ermittlung der Kundenzufriedenheit

- **17 Fragen zur Kundenzufriedenheit:**
 - 3 Fragen zur Angebotsphase
 - 11 Fragen zur Projektbearbeitung
 - 3 Fragen zur Zukunftssicherung / Perspektiven / Innovationspotenzial
- **davon 13 Fünf-Antworten-Fragen mit unterschiedlicher Gewichtung durch Punkteskala**
 - 5 – 4 – 3 – 1 – 0
 - 7 – 5 – 3 – 1 – 0
- **und 4 Ja/Nein-Fragen mit Bewertung**
 - 4 – 2 – 0
 - 5 – 2 – 0



Ermittlung der Kundenzufriedenheit

Angaben zum Kunden und zu Projekten

Fragebogen „Kundenzufriedenheit Übersetzungen“

Kunde	Firma	Kunden-Nr.
Befragte Person	Name	Abteilung
	Funktion	
Projekt	Die Beurteilung der Zusammenarbeit bezieht sich auf folgende Projekte:	
	Projektnamen	

Beispiel für „5-Antworten-Frage“

7. Wie waren Sie mit der Einhaltung von Terminen zufrieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7-5-3-1-0
	äußerst zufrieden	sehr zufrieden	zufrieden	nicht zufrieden	vollkommen unzufrieden	



▶ Ermittlung der Kundenzufriedenheit

- Beispiel für „Ja/Nein-Frage“

11. Gab es Gründe für Reklamationen und Beanstandungen?	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja Wenn ja, welche	5-2-0
---	---	-------

- Raum für Notizen und Auswertung

Auswertung C+P	Gesamtpunktezahl Faktor Maximal erreichbare Punktezahl Faktor 3: 270 Faktor 2: 180 Faktor 1: 90 Kundenzufriedenheits-Kennzahl (in %) Bewertungsnote „Kundenzufriedenheit“ Eingeleitete QM-Maßnahmen siehe QM-Bericht Nr. Kommentar
----------------	--



Bewertung der Kundenzufriedenheit

CARSTENS + PARTNER GMBH

Notenskala für die Bewertung der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheitsfaktor in % *	Note	Bewertung der Kundenzufriedenheit
100	1,00	äz
95 – 99	1,25	äußerst zufrieden
90 – 94	1,50	
85 – 89	1,75	sz sehr zufrieden
80 – 84	2,00	
75 – 79	2,25	
70 – 74	2,50	
65 – 69	2,75	zu zufrieden
60 – 64	3,00	
55 – 59	3,25	
50 – 54	3,50	
45 – 49	3,75	nz nicht zufrieden
40 – 44	4,00	
35 – 39	4,25	
30 – 34	4,50	
25 – 29	4,75	vu vollkommen unzufrieden
20 – 24	5,00	
15 – 19	5,25	
10 – 14	5,50	
5 – 9	5,75	
0 – 4	6,00	

C+P Notenskala für:

- „Kundenzufriedenheitsfaktor“ (%-Zahl der erreichten Punkte)
- Kundenzufriedenheitsnote
- Bewertung der Kundenzufriedenheit
 - äußerst zufrieden
 - sehr zufrieden
 - zufrieden
 - nicht zufrieden
 - vollkommen unzufrieden



Bewertung der Kundenzufriedenheit

Kategorie	Wichtige Merkmale	Maßnahmen
Der Kunde ist „äußerst zufrieden“.	Keine Abweichungen in Qualität, Termin und Kosten. Die Zusammenarbeit ist äußerst angenehm. Der Kunde steht loyal zu uns (Kundenloyalität als höchster Ausdruck der Kundenzufriedenheit). Es bestehen langfristige Aussichten auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Der Kunde empfiehlt uns weiter.	Weiter so!
Der Kunde ist „sehr zufrieden“.	Keine oder geringe Abweichungen in Qualität, Termin und Kosten. Die Zusammenarbeit ist sehr angenehm.	Weiter so! Weiterentwicklung zur Kundenloyalität anstreben.
Der Kunde ist „zufrieden“.	Die Leistungen werden positiv beurteilt, es gibt aber einige „...aber...“, die in Zukunft erhöhte Aufmerksamkeit seitens C+P bedürfen. Es wurden geringfügige Qualitätsmängel festgestellt (kleinere Korrekturen notwendig), Termine leicht überschritten oder Kosten begründbar nicht eingehalten.	Sensibilisierung der am Projekt beteiligten Mitarbeiter. Intensive Qualitätssicherung. Besseres Controlling in Bezug auf Termineinhaltung und Kostenüberwachung. Weiterentwicklung zum „sehr zufriedenen“ Kunden anstreben.



Bewertung der Kundenzufriedenheit

Kategorie	Wichtige Merkmale	Maßnahmen
Der Kunde ist „unzufrieden“.	Es wurden einige Mängel festgestellt (Qualität, Terminverzug, Kostenüberschreitung, Verhaltensweisen), die eine weitere Zusammenarbeit zumindest in Frage stellt. Folgeaufträge sind nicht mehr sicher.	<p>Ernsthafte Untersuchung der Gründe mit den beteiligten Mitarbeitern.</p> <p>Korrekturmaßnahmen einleiten.</p> <p>Ermahnung der beteiligten Mitarbeiter bei Versäumnissen.</p> <p>Erhöhte Anstrengungen bei der Qualitätssicherung und im Controlling-Bereich.</p> <p>Gespräch mit dem Kunden inkl. Versprechen der Besserung.</p> <p>Korrekturmaßnahmen erläutern.</p> <p>Intensivierte Kundenbetreuung durchführen.</p> <p>Weiterentwicklung zum „zufriedenen“ Kunden unbedingt erforderlich.</p>



Bewertung der Kundenzufriedenheit

Kategorie	Wichtige Merkmale	Maßnahmen
Der Kunde ist „vollkommen unzufrieden“.	Es gab erhebliche Mängel und Beschwerden in der Zusammenarbeit (Qualität, Termin, Kosten, Verhalten Einzelner). Eine weitere Zusammenarbeit ist nicht mehr vorgesehen.	Schadensbegrenzung durch Entschuldigung seitens Geschäftsleitung. Versuch der Beschwichtigung mit der Chance für eine Bewährungsprobe. Negativwerbung ausschalten.



Ergebnis einer Kundenzufriedenheitsmessung 2007

- Übersetzungskunden nach Umsatz gruppiert (Gruppe A-I, A-II und A-III)
- Terminvereinbarung für „KZI“

CARSTENS + PARTNER GmbH

Kunde	Kd.-Nr.	Faktor	Ansprechpartner	Anzahl	KZI	Telefonat	letzter Besuch Kunde	Besuch bei C+P	KZI
Übersetzungskunden									
Kundengruppe A-I > xxx.000 € p.a.									
Firma ABC	345	3	Hr. Huber	1	1	laufend	20.12.06	02.04.06	19.02.07
Firma DEF	204	3	Hr. Schulze	1	1	laufend	20.12.06		22.02.07
Firma GHI	859	3	Fr. Mayer	1	1	laufend	21.12.06	14.12.06	22.02.07
Firma JKL	456	3	Hr. Muster	1	1	laufend	21.12.06		22.02.07
Firma MNO	420	3	Hr. Nagel	1	1	laufend	17.01.07		14.02.07
Summe Umsatz Kunden I			Umsatz/Kundenanzahl	5	5				
			Durchschnitt pro Kunde						
Kundengruppe A-II yy bis xxx.000 € p.a.									
Firma RST	102	2	Fr. Schmidt	1	1	laufend	20.09.06	09.01.07	06.03.07
Firma UVW	302	2	Hr. Dingsda	1	1	laufend	12.02.07		16.02.07
Firma XYZ	756	2	Fr. Morgen	1	1	laufend	08.08.06		16.02.07
Summe Umsatz Kunden II			Umsatz/Kundenanzahl	3	3				
			Durchschnitt pro Kunde						
Kundengruppe A-III < yy.000 € p.a.									
Firma USB	288	1	Hr. Hammer	1	1	20.01.07	12.01.07	10.10.06	08.02.07
Firma AXL	306	1	Fr. Sutter	1	1	05.02.07	21.12.06		12.02.07
Summe Umsatz Kunden III			Umsatz/Kundenanzahl	2	2				
			Durchschnitt pro Kunde						
Summe Kundenzufriedenheitsinterviews (KZI)					10				



Ergebnis einer Kundenzufriedenheitsmessung 2007

- Durchführung der Interviews
- Übertragung der Ergebnisse in eine Exceltabelle

CARSTENS + PARTNER GMBH

Auswertung Kundenzufriedenheit Übersetzungskunden 2007

Kunde	Datum	Gesprächspartner	Frage	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Summe		
345	19.02.2007	Kunde ABC	äz	5			5	7	5			5										27	
			TD		4	5					5	4		4									22
		Hr. Huber	zu																				0
			nz																				0
			vu																				0
		Faktor 3	J/N-Fragen												2	5	5	4					16
			Zukunft																	4	5	5	14
Bewertung	sz	Gesamtpunktzahl																			79		
% -Kennzahl	87,78	Multiplikation mit Gewichtungsfaktor																			237		
Note	1,75	Maximal erreichbar bei Faktor 3																			270		
Kunde	Datum	Gesprächspartner	Frage	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Summe		
456	06.03.2007	Firma JKL	äz	5	5		5	7	5	7	5	5	5									49	
			ST-D1			5																	5
		Hr. Muster	zu																				0
			nz																				0
			vu																				0
		Faktor 3	J/N-Fragen												0	5	5	4					14
			Zukunft																	5	6	5	16
Bewertung	äz	Gesamtpunktzahl																			84		
% -Kennzahl	93,33	Multiplikation mit Gewichtungsfaktor																			252		
Note	1,5	Maximal erreichbar bei Faktor 3																			270		



Ergebnis einer Kundenzufriedenheitsmessung 2007

- **Auswertung und Bewertung mit**
 - %-Kennzahl erreichte Punkte
 - „Note“
 - „Kundenzufriedenheit“
- **Zusammenfassen der Ergebnisse in einer Gesamtübersicht**

CARSTENS + PARTNER GmbH

Gesamtauswertung Kundenzufriedenheit Übersetzungskunden 2007

Kundenname	Kunden-Nummer	Faktor	Anzahl	Inter-view	Maximal erreichbar	Punkte erreicht	%-Kennzahl	Note	KZ
Firma ABC	345	3	1	1	270	237	87,78	1,75	sz
Firma DEF	204	3	1	1	270	212	78,52	2,25	sz
Firma GHI	859	3	1	1	270	185	68,52	2,75	zu
Firma JKL	456	3	1	1	270	252	93,33	1,50	az
Firma MNO	420	3	1	1	270	204	75,56	2,25	sz
Firma RST	102	2	1	1	180	134	74,44	2,50	sz
Firma UVW	302	2	1	1	180	141	78,33	2,25	sz
Firma XYZ	756	2	1	1	180	132	73,33	2,50	sz
Firma USB	288	1	1	1	90	52	72,40	2,50	sz
Firma AXL	306	1	1	1	90	74	82,22	2,00	sz
Summe			10	10	1.710	1.365			
Durchschnitt					171	137	78,44	2,23	sz



Fazit

- Das Kundenzufriedenheitsinterview bietet zusammen mit dem Fragebogen als Gesprächsleitfaden eine ausgezeichnete Möglichkeit, die konkreten Kundenerwartungen und seine Zufriedenheit zu hinterfragen.
- Die Umfrageergebnisse vermitteln ein gutes Gefühl für die Zufriedenheit des Kunden.
- Die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug ca. 1,5 Stunden.
- Die Interviews führen in der Regel zu einem interessanten Gespräch, das alle Aspekte der Zusammenarbeit beleuchtet.
- Sollte das Interview Kritikpunkte ergeben, kann durch entsprechende Korrekturmaßnahmen reagiert werden.
- Für weitere Informationen:
klaus.boehler@carstens-techdok.de

