

ANALYSE ALS MESS- UND KONTROLLINSTRUMENT

Zufriedene Kunden als Basis für Qualitätsmanagement

GOA-WORKBENCH

Die GOA-Workbench (GOA = der Group Opinion Analyser) ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten Managementtechniken beschäftigen. Hierzu gehören Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse, wie sie nach ISO 9000, QS 9000 oder VDA 6.x gefordert werden, genauso wie die aufwändigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian Quality Award oder den Schweizer Esprit bilden. Dabei ist das auf dem EFQM Excellence Modell aufbauende GOA-Modul voll modellkonform und von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenziert worden. Die GOA-Workbench erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen des EFQM-Modells erheblich zu senken und so dieses Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Die GOA-Workbench ist momentan in sieben Sprachen verfügbar und kostet – je nach Ausbau – zwischen 680 und 6 400 Euro (zzgl. MwSt).

Die IBK teilt allen Interessenten auf seiner Website (www.ibk-group.com bzw. www.ibk-group.de) eine Übersicht der regional zuständigen Vertriebs- und Supportpartner sowie eine Testversion der Software bereit, die nach Installation für 30 Tage das Arbeiten mit allen angebotenen Wissensbasen erlaubt. Die Applikationen lassen sich später problemlos zu einer Vollversion freischalten, so dass alle bis dahin gesammelten Daten produktiv weitergenutzt werden können.

Durch die Veränderungen des Wettbewerbsumfeldes und beim Konsumentenverhalten ist es für Unternehmen schwierig geworden, einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Das Credo heißt „Kundenorientierung“ und findet nicht zuletzt als Basisgedanke des Total Quality Management (zum Beispiel als der am stärksten gewichtete Einzelfaktor im EFQM-Exzellenz-Modell) und der DIN EN ISO 9001:2000 seine Bedeutung. Um die Effizienz der Kundenorientierung eines Unternehmens zu ermitteln, wird die Kundenzufriedenheitsanalyse (Customer Satisfaction Measurement) als Kontroll- und Messinstrument verwendet. Die Kundenzufriedenheitsmessung und -analyse kann in verschiedenen Formen und Stufen angewandt werden. Ziel ist es hierbei, ein langfristiges, periodisch nutzbares Messinstrument zu entwickeln, welches die Funktion eines Kundenbarometers übernimmt und gleichzeitig als Benchmarkingmedium genutzt werden kann.

Methodenauswahl

Als Basis für die Methodenauswahl gilt das Untersuchungsmotiv des Kunden. So kann zum Beispiel die Verpflichtung bestehen, im Rahmen einer Zertifizierung Kontrollen durchzuführen, oder es soll ein Frühindikator für mögliche Fehlentwicklungen eingerichtet werden. Sie kann aber auch der Mitarbeiterbewertung dienen, indem die bewertete Servicequalität einen Leistungsansporn liefert. Generell kann man zwischen punktueller und kontinuierlicher Messung unterscheiden.

Effiziente Kundenzufriedenheitsmessungen sollten auf regelmäßiger Basis durchgeführt werden. Zum einen liefert das regelmäßige Messinstrument ein Feedback über die Wirksamkeit der eingeleiteten Verbesserungen (basierend auf den ursprünglich festgestellten Disparitäten und Schwachstellen), zum anderen kann in der Firmen-/Kunden-Beziehung nicht von einem statistischen Verhältnis ausgegangen werden. Firmenabläufe können sich ändern und Kundenerwartungen ebenfalls.

Aufbauend auf den Ergebnissen einer qualitativen Vorstudie erarbeitet das Management einen Fragenkatalog, bei dem sichergestellt wird, dass alle relevanten Schnittstellen integriert wurden. Dies klingt nach sehr hohen Anforderungen – so ist es aber nicht, wenn man sich das nötige Handwerkszeug aneignet. Speziell von kleinen

KUNDENORIENTIERUNG. Ein kontinuierlicher Erfolg kann heutzutage nicht mehr durch das Produkt allein gesichert werden, sondern hängt in engstem Maße von der Zufriedenheit des Kunden ab.



und mittleren Unternehmen wird oft der hierzu benötigte Aufwand über- und der Nutzen unterschätzt, obwohl gerade sie einen echten Vorteil haben.

Befragungstools

Das „Problem“ des anfangs noch mangelnden Fachwissens über die professionelle Durchführung einer Kundenzufriedenheitsanalyse lässt sich mit relativ geringem Aufwand

messung komplett mit eigenen Ressourcen. In beiden Fällen bieten standardisierte Befragungs- und Auswertungstools eine wertvolle und kostengünstige Unterstützung.

So ist zum Beispiel die GOA-Workbench eine Befragungssoftware, die nicht nur auf einer fundierten Wissensbasis angelegt ist, sondern die auch ein Auswertungsmodule integriert, welches sofort nach Einlesen der Antworten präsentationsreife Ergebnisse liefert. Der Anwender kann darüber hinaus auch die Durchführung einer GOA-basierten Umfrage als Dienstleistungspaket abrufen. Dabei übernimmt der angebotene Service die organisatorische und technische Vorbereitung sowie die Durchführung und Nachbereitung der Umfrage. Die Befragung kann wahrweise per eMail, Post oder auch „face to face“ stattfinden.

Dieser Service unterstützt die Firma bei der Fragenauswahl, führt die Versendung der Fragebögen durch, sammelt die Ergebnisse ein und wertet diese in einem Standard-Report aus. Der Anwender kann mittels einer ihm zum Projektende überlassenen Installation die Umfrage anschließend noch einmal erweitern oder zu einem späteren Zeitpunkt wiederholen. Durch die Verwendung von Standardlösungen und definierten Abläufen können die auftretenden Kosten direkt kalkuliert werden. Überraschungen treten dann höchstens bei den Umfrageergebnissen, nicht aber bei der Budgetabrechnung auf.

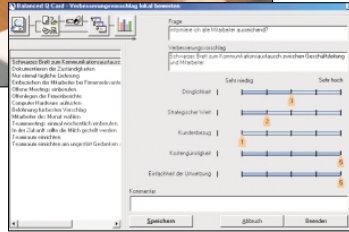
Technisch stützt sich der Umfrageservice auf das Customer Inquiry Modul der GOA-Workbench. Dieser erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen von Exzellenz Modellen zu senken und dieses Verfahren so einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Die hierzu installierte

stehen zwei Aspekte: Einerseits die systematische Prioritätensetzung bei allen Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen zu kommen, und andererseits die Möglichkeit, wahlweise alle Mitarbeiter in den Bewertungsprozess einzubeziehen, um so zu einer möglichst hohen Motivation aller Beteiligten zu kommen. Die Balanced Q-Card listet die in der Umfrage gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion, wobei jeder Verbesserungsvorschlag in bis zu fünf Faktoren bewertet und zusätzlich kommentiert werden kann.

Von der Geschäftsleitung oder dem QM-Verantwortlichen können die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden. Dabei können statt der vorgegebenen Dimensionen auch firmenspezifische Faktoren verwendet werden. Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsebenen erlaubt es, ganz genau auf die aktuellen Bedürfnisse der einzelnen Firma einzugehen und eine optimale und von allen getragene Aktionsliste für die anstehenden Verbesserungen zu erstellen. Weiterhin erlaubt es die Balanced Q-Card, den einzelnen Aktionspunkten eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und einen Zeitpunkt

der Erledigung zuzuordnen. Die so entstandene Aktionsliste lässt sich auf verschiedene Arten darstellen, die erste Übersicht ist eine Top-Ten-Liste. Der Reportgenerator erlaubt das Erstellen eines ausführlichen Berichts mit einer beliebigen Detailtiefe.

Die Kombination eines Umfragemoduls wie GOA Customer Inquiry mit der Balanced Q-Card erlaubt es somit, das betriebliche Verbesserungswesen eng mit den etablierten TQM-Ansätzen, wie beispielsweise dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, zu verbinden, und bis hin zur Umsetzung zu unterstützen. Gleichzeitig erfolgt eine Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Entscheidungsprozesse, die vorhandenes Wissen des Einzelnen der Gemeinschaft zur Verfügung stellt und Transparenz im Change Management schafft. Außerdem wird dem Gedanken einer Mitverantwortung und Beteiligung eines jeden Mitarbeiters an der Firmenentwicklung Rechnung getragen und so die Firmenloyalität auf allen Ebenen gestärkt.



EINSTELLUNG. Die Parameter der elektronischen Bewertungskarte für einen Verbesserungsvorschlag lassen sich justieren

Wissensbasis wurde im Rahmen eines europäischen Forschungsprojekts gemeinsam mit dem Fraunhofer IAO entwickelt. Dabei entstand ein generischer Fragenkatalog, der alle Aspekte einer Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse abdeckt. Der Anwender kann darüber hinaus auch die konkreten Anforderungen der jeweiligen Firma anpassen. Die zurücklaufenden Antworten werden von der Software automatisch gesammelt und ausgewertet, wobei für das Berichtswesen ausführliche Filter- und Reporting-Funktionen zur Verfügung stehen.

Bewertungsfaktoren

Of werden bei einer Mitarbeiterumfrage nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Merkmale erfasst, die sich ebenfalls auswerten und weiterverfolgen lassen. Das von GOA hierfür verwendete Konzept Ansätze der Balanced Scorecard übernahm, wurde das Modul „Balanced Q-Card“ genannt. Im Vordergrund

IN PROZENT

Ökonomische Wirkungen von Kundenzufriedenheit:

- Es ist 600 Prozent teurer, neue Kunden zu gewinnen, als alte zu halten;
- die Wahrscheinlichkeit, dass sie nachbestellen, ist bei sehr zufriedenen Kunden 300 Prozent größer als bei nur zufriedenen Kunden;
- fast 100 Prozent ist die Wahrscheinlichkeit, dass sehr zufriedene Kunden zu besten Werbeträgern des Unternehmens werden;
- 95 Prozent der verärgerten Kunden bleiben dem Unternehmen treu, wenn das Problem innerhalb von fünf Tagen gelöst wird;
- 75 Prozent der zu Wettbewerbern wechselnden Kunden stören sich an mangelnder Servicequalität;
- 25 Prozent der zu Wettbewerbern wechselnden Kunden stören sich an mangelnder Produktgüte oder einem zu hohem Preis;
- über 30 Prozent der Gesamtkosten amerikanischer Dienstleister werden allein durch Nachbesserungsaufwand verursacht;
- über 30 Prozent des Jahresumsatzes gibt ein durchschnittliches amerikanisches Industrieunternehmen für die Wiedergutmachung von Fehlern aus;
- 7,25 Prozent beträgt die Steigerung des Return on Invest, die jeder Prozentpunkt nachhaltig erhöhter Kundenzufriedenheit bewirkt;
- der Gewinn steigt um 25 bis 85 Prozent, wenn die Abwanderung von Kunden um fünf Prozent reduziert und damit die Kundenbindung erhöht wird.

ANZEIGE

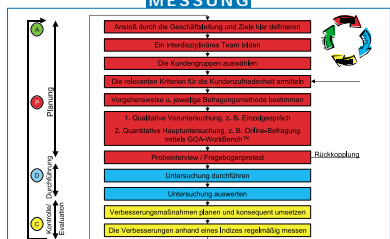
STORAGE 2004 PARTNER SOLUTION DAYS

17.2. München
17.2. Düsseldorf
19.2. Bad Nauheim

jetzt anmelden: www.it-ba.de

und Mitteln lösen. Zum einen kann man sich von externen Beratern bei der Konzeption, Durchführung und Auswertung unterstützen lassen, entweder während des Gesamtprozesses, oder nur in bestimmten Einzelschritten, oder man organisiert die Kundenzufriedenheits-

MESSUNG



KREISLAUF. Die Messung der Kundenzufriedenheit folgt dem Schema „Plan-Do-Check-Act“ aus dem Qualitätsmanagement

DER AUTOR



C.-ANDREAS DALLWEGE
Der Diplom-Kaufmann ist Gründer und Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden sowie European Excellence Assessor und „General Member“ der EFQM. Er hat seit Ende der 80er Jahre in leitenden Positionen in mehr als 15 internationalen Großforschungsprojekten zu computergestützten Managementtechniken mitgearbeitet.

Co-Autoren: Eva Caspary ist gemeinsam mit Jeanne Carré geschäftsführende Gesellschafterin der InSight Europe International Marketing Research and Consulting GmbH mit Sitz in Frankfurt/Main. Thomas Sohn ist TQM-Assessor (DQO) und Geschäftsführender Gesellschafter der CARs (Communication Art Research & Services) GmbH.