

## 4.2 Welche relevanten, interessierten Parteien gibt es?

### Beispiele für interessierte Parteien

Interessierte Partei	Erfordernisse	Erwartung
Mitarbeiter	Bedingung der Lohnzahlungen, Arbeitszeitgesetz, Arbeitsschutz ...	Offene Kommunikation, vertrauensvolle Zusammenarbeit, Lebensunterhalt sicher, ökonomische Nachhaltigkeit...
Kunden der Kunden	Erfüllung der Funktionen, Konformität zu gesetzlichen und behördlichen Anforderungen ...	Ggf. Beratung, Ersatzteilmanagement, angemessene Lebensdauer ...

Hieraus ergeben sich Aspekte und Maßnahmen, welche in die Prozesse mit eingebunden werden.

Erfüllung der Funktion => von Prüfungen bis Aufbau einer QS

Was sind interessierte Parteien?

Die interessierten Parteien sind einerseits all jene, welche Einfluss auf unsere Prozesse haben und auf das, was der Kunde von uns erhält. Andererseits auch diese, auf die unsere Prozesse Einfluss haben.

Bitte überlesen Sie nicht, dass die Erfordernisse und Erwartungen eruiert werden müssen. Erfordernisse sind das „Muss“, welches durchgeführt werden muss. Erwartungen gehen darüber hinaus. Erwartungen zu erfüllen ist nicht einfach, denn man muss sie erstmal kennen. In den Beispielen gehe ich kurz auf beide Punkte ein.

Beispiel: der Kunde des Kunden. Wenn Sie einen haben, taucht dieser dennoch nicht in Ihren Verträgen auf, aber er ist derjenige, welcher mit Ihren Leistungen leben muss. Daher müssen seine Erfordernisse und Erwartungen aufgenommen und umgesetzt werden. Erfordernisse können sein: Funktionalität und Sicherheit eines Produkts (Konformitätserklärung), Erwartungen sind z.B. Beratung bei Problemen, Nachbestellbarkeit. Aus der Sicherstellung der Funktionalität kann sich beispielsweise von einfachen Prüfungen bis hin zum Aufbau einer QS (Abteilung für Qualitätssicherung) – je nach Angemessenheit – alle Abstufungen ergeben. Bei Dienstleistungen könnte dies die Nachweisbarkeit von Informationen sein, mit denen der Kunde des Kunden dann arbeiten muss. Hier könnte ein eingeführtes Vier-Augen-Prinzip die Richtigkeit der Angaben sicherstellen.

Oder auch die Mitarbeiter, welche zurzeit der Erstellung dieses Buches „Mangelware“ sind. Erfordernisse sind hier z.B. Arbeitszeitgesetz, pünktliche Lohnzahlungen, das Entwickeln der Mitarbeiter. Erwartungen können sein: Offenheit, gutes Klima (was übrigens für eine nachhaltig qualitätsvolle Leistung des Unternehmens meiner Meinung nach unabdingbar ist), Einbindung in Prozessentscheidungen.

Beispiel: die Gemeinde, offene gegenseitige Besuche machen Ihr Unternehmen attraktiv für Nachwuchskräfte aus dem Ort.

Die Interessen dieser Parteien müssen dokumentiert werden, die Norm spricht von „bestimmen“. Sehr gut kann man das in einer Liste, damit keine interessierte Partei vergessen wird. Diese dient auch zugleich dem Auditor, um zu sehen, dass die interessierten Parteien dem Unternehmen bewusst sind.

Was ist zu tun?

Erstellen Sie eine Liste der interessierten Parteien mit den Erfordernissen und Erwartungen.

Erarbeiten Sie Maßnahmen, um die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien zu erfüllen und binden diese in die Prozesse Ihres QM-Systems ein.

Auditfragen:

Welche relevanten, interessierten Parteien gibt es?

Wie werden die entsprechenden Maßnahmen für diese umgesetzt?

Nachweise für den Auditor:

Auflistung der interessierten Parteien mit ihren Forderungen und Erwartungen – und den Maßnahmen diese zu erfüllen.

Machen Sie diese Liste angepasst auf Ihr Unternehmen. Häufig sieht man solche „Musterlösungen“ aus dem Internet. Oftmals ist dies nur kopiert und nicht verstanden. Hier fehlen auch die Erfordernisse und Erwartungen, geschweige denn die Maßnahmen, diese zu verwirklichen.

## 9.1.2 Wie zufrieden ist der Kunde mit uns?

### Mögliche Quellen:

#### Kundenfragebögen

Kann man machen, muss man nicht

#### Stammkundenanteil

Aussagekräftig im Zusammenhang mit der Art der Leistung

#### Umsatzentwicklung mit dem Kunden

Steigend, gleichbleibend oder „verdunstet“ der Kunde gerade

#### Lieferantenbewertungen des Kunden

So steht Ihr Unternehmen in seinem System

#### Die Aufgaben werden komplexer

Offensichtlich traut uns der Kunde mehr zu

#### Rückmeldung vom Außenvertrieb

Die Einschätzungen des Außenvertriebs sind eine wertvolle Trenderkennung

#### Rückmeldungen von Händlern und Kunden der Kunden

Hier aktiv nachfragen

#### Lessons Learned nach Aufträgen

Sehr aussagekräftig, vor allem, wenn der Kunde beteiligt ist

#### Reklamationen

Zuverlässig abgearbeitete Reklamationen können sogar die Kundenzufriedenheit steigern



Sind die Daten für eine Aussage ausreichend?



Bewertung der Daten:  
Wie zufrieden ist der Kunde? Welche weiteren Erkenntnisse gibt es?



Gibt es Handlungsbedarf?  
Wenn „JA“: Maßnahmen erarbeiten



Bewertung und Erkenntnisse und Maßnahmen aufzeichnen

Kundenfragebögen:

Nein, wir müssen keine Kundenfragebögen erstellen und verschicken. Das kann man machen, muss man aber nicht. Wenn sie Ihnen sinnvoll erscheinen und Ihre Kunden mitmachen, sind sie ein gutes Tool, um an Erkenntnisse zu gelangen. Aber meiner Meinung nach reichen sie nicht aus. Sie geben nur eine Meinung wieder – und das fällt wiederum unter das Thema „Selbstauskunft“. Und auch schon gehört: „Wenn Sie uns nochmal einen Fragebogen schicken, bestellen wir bei Ihnen nichts mehr. Wir haben keine Zeit für so einen Quatsch. Wenn wir unzufrieden sind, erfahren Sie es.“

Also, wie überwacht man nun die Kundenzufriedenheit?

Stammkundenanteil:

Kommen die Kunden wieder? Dies muss natürlich im Kontext mit den verkauften Leistungen gesehen werden. Nicht alle Produkte und Dienstleistungen haben Stammkunden. Architekten, welche für private Bauherren unterwegs sind, haben meist keine Stammkunden. Die meisten Unternehmen verfolgen sehr genau den Anteil der Stammkunden und die Entwicklung des Umsatzes mit ihnen.

Umsatzentwicklung:

Ein guter Ansatzpunkt ist die Umsatzentwicklung eines Kunden im Kontext mit der wirtschaftlichen Lage. Beispiel: Geht es der Wirtschaft gut und Aufträge steigen im Allgemeinen, nur aber mit diesem Kunden nicht, obwohl er prima dasteht, dann lohnt es sich die Gründe hierzu zu hinterfragen. Sehen Sie also in Ihre Unternehmenszahlen, in die Umsatzentwicklung Ihrer Kunden – und ziehen Sie daraus Ihre Schlüsse.

Lieferantenbewertung des Kunden:

Ein Königsweg ist die Lieferantenbewertung des Kunden, so stehen Sie bei ihm im System. Daher ist es sinnvoll, diese anzufordern. Leider trauen sich Mitarbeiter gerade in Konzernen nicht, diese an die Lieferanten herauszugeben. Lassen Sie sich also so lange mit dem entsprechenden Vorgesetzten verbinden, bis sie diese bekommen. In klugen Unternehmen gehört es zum Prozess, die Lieferantenbewertung mit den Lieferanten zu besprechen und Verbesserungen zusammen zu initiieren.

Komplexere Aufgaben:

Ein gutes Zeichen ist ebenso, wenn ein Kunde immer komplexere Leistungen anfragt, er traut Ihnen das offensichtlich zu.

Rückmeldung vom Außendienst:

Ein guter Außendienst schreibt seine Beobachtungen, Risiken und vor allem Chancen mit dem Kunden auf, um entsprechend reagieren zu können. Fragen Sie, falls Sie einen Außendienst haben, nach dessen Erkenntnissen. Haben Sie einen Außendienst, welcher dennoch nicht seine Beobachtungen dokumentiert und weitergibt, halten Sie ihn dazu an.

Rückmeldungen von Händlern und den Kunden der Kunden:

Händler können ebenso ein Verkaufs- und Trend-Feedback geben, sie reden mit den Endkunden. Hier können auch Nachfragen und Vorstellungen dieser Kunden an Sie weitervermittelt werden. Ebenso sind die Kunden der Kunden im Fokus, siehe auch „Interessierte Parteien“. Letztendlich ist deren Zufriedenheit ausschlaggebend, ihr Kaufverhalten zieht sich entlang der ganzen Kette bis zu Ihnen durch.

Lessons Learned nach Aufträgen und Projekten:

Nach Projekten sollte man ein „Lessons Learned“ durchführen: Was ist gut bei diesem Projekt gelaufen? Wo können/müssen wir das nächste Mal besser sein? Bei diesem Abschlussgespräch ist oftmals der Kunde zugegen, seine Erkenntnisse gehen dann ebenfalls in die Zufriedenheitsanalyse mit ein.

Reklamationen:

Last, but not least geht in die Bewertung der Kundenzufriedenheit natürlich die Auswertung von Reklamationen ein. Eine gut abgewickelte Reklamation kann sogar die Kundenzufriedenheit erhöhen: „Shit happens, aber wir können uns auf diesen Lieferanten verlassen, wenn mal was passiert.“ Dennoch sollten Reklamationen die Ausnahme sein, wir wollen den Kunden nicht überstrapazieren.

Doch Vorsicht, allein die Kosten von Reklamationen im Verhältnis zum Umsatz zu setzen, ist nicht aussagefähig genug. Sie berücksichtigt unter anderem nicht die Toleranzgrenze des Kunden. Diese ist je nach Branche, Produkt/Dienstleistung, Kundeneigenschaften unterschiedlich.

An dieser Stelle möchte ich einen wichtigen Hinweis geben. Hinterfragen Sie immer eine „Note“ des Kunden, wenn sie nicht top ist. Woher kommt die Abwertung? Bei Audits hat sich zu oft herausgestellt, dass diese auf Reklamationsmeldungen der Kunden beruhten, welche sich als unbegründet herausgestellt hatten. Die Reklamation war nach Prüfung mit dem Kunden zusammen keine, er hatte sich z.B. vermessen. Oftmals war bereits die Lieferantenbewertung Ihres Unternehmens schon herabgesetzt worden, wurde aber nicht wieder auf den ursprünglich, besseren Wert zurückgestellt. Gerade in Konzernen passiert das sehr oft.

Sie sehen, dass es viele Wege gibt, über die Kundenzufriedenheit eine Aussage zu bekommen, ohne den Kunden mit Kundenfragebögen zu „belästigen“, denn diese sind es mittlerweile oftmals müde, sie auszufüllen.

Nun noch ein Hinweis:

Gerne wird die Kundenzufriedenheitszahl über alle Kunden als Durchschnitt gezeigt. Fragen Sie sich, ob dies für Sie Sinn macht. Das mit dem Durchschnitt ist so eine Sache. Nehmen wir an, wir haben 5 Kunden mit jeweils 20% am Gesamtumsatz.

4 davon geben die Note 1, einer die Note 5, das wäre dann eine Durchschnittsnote von 1,8, also doch recht gut. Nur haben wir leider 20% unseres Umsatzes verloren, weil der unzufriedene Kunde gegangen ist. Daher: bei der Kundenzufriedenheitsanalyse immer auf den einzelnen Kunden eingehen, um einen Handlungsbedarf festzustellen.

Ebenso verhält es sich mit dem Aufrechnen von Reklamationszahlen zum Umsatz mit dem Kunden. Mag ja sein, dass diese sehr gering sind, doch der Kunde ist weg, weil wir den Kunden bei diesem einen Reklamationsfall so verärgert haben, dass er nie wieder was mit uns zu tun haben will.