

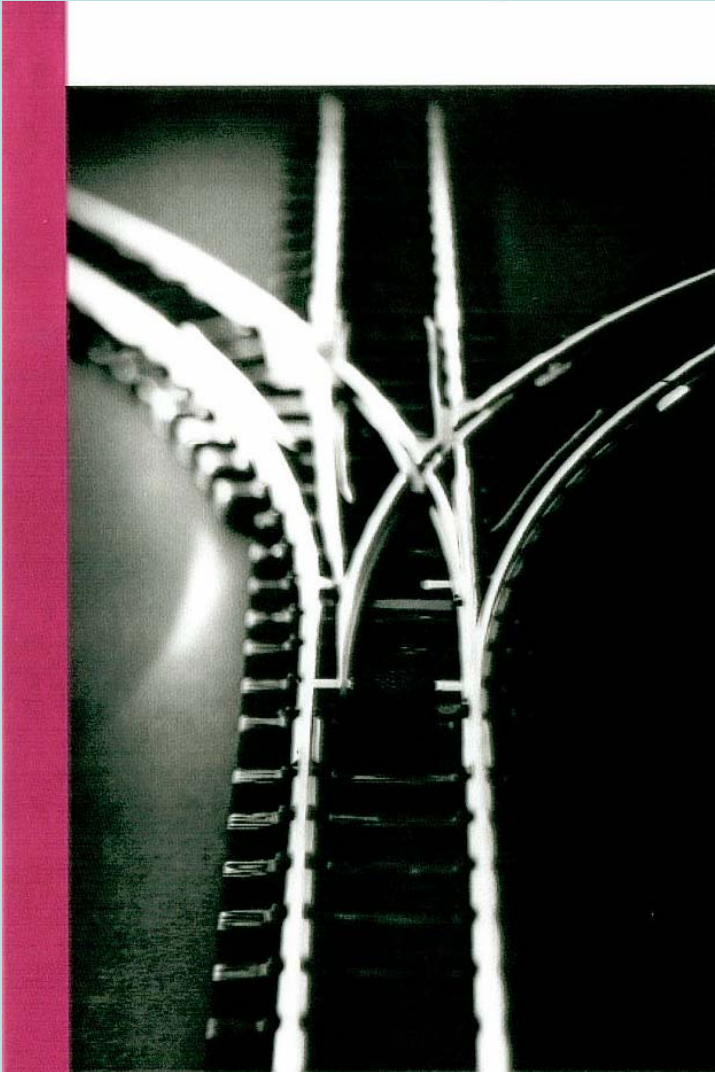


Deutsche Gesellschaft  
für Qualität e.V.

***Zufriedene Kunden –  
gebundene Kunden?***



- gemeinnützig und unabhängig seit 1952
- Wir informieren und qualifizieren in Qualitäts- und Umweltmanagement / Arbeitssicherheit (ca. 20.000 Teilnehmer im Jahr)
- Wir arbeiten aktiv in der internationalen Normung mit
- Wir regen zur interdisziplinärer wissenschaftlicher Forschung an
- Wir informieren über neueste Erkenntnisse aus den Bereichen Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit in Form von Fachliteratur, Tagungen und Workshops
- Wir sind nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert und als Personalzertifizierer nach DIN EN 17024 akkreditiert



- Regionale Präsenz:
  - über 60 Regionalkreise bundesweit
  - vier Landesgeschäftsstellen(500 Veranstaltungen, 13.000 TN)
- Gemeinschaftsarbeit:  
Fachleute aus allen Wirtschaftszweigen engagieren sich in Arbeitsgruppen (über 70 Titel)
- Gründungs- und Vollmitglied der EOQ
  - international anerkannte Ausbildung (EOQ - Zertifikate)
- nationale Partnerorganisation der EFQM
- Ludwig-Erhard-Preis:  
... für Spitzenleistung im Wettbewerb

- Berührungspunkte QM und Kunde
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung?

- ...
- Entgegennahme von Forderungen
- Bearbeitung von Reklamationen
- Herbeiführen von Problemlösungen
- Vorbereitung und Begleitung von Kundenaudits

und:

- Die Messung der Kundenzufriedenheit im Rahmen des QM-Systems

## im Zeitablauf

um 1900 **Qualitätskontrolle**, Aussortieren von fehlerhaften Produkten

**Ford, Taylor**

um 1930 **Qualitätsprüfung**, Steuerung im Prozess, basierend auf Statistiken

**Shewhart**

um 1960 **umfassende Qualitätsmaßnahmen**, Vorbeugende Maßnahmen

**Taguchi, Deming**

um 1985 **Null-Fehlerstrategie**, Six-Sigma

**General Electrics, Motorola**

um 1990 **TQM**, umfassendes Qualitätskonzept, Integration von Teilkonzepten

**Ishikawa**

## in der Prozesskette nach vorn!



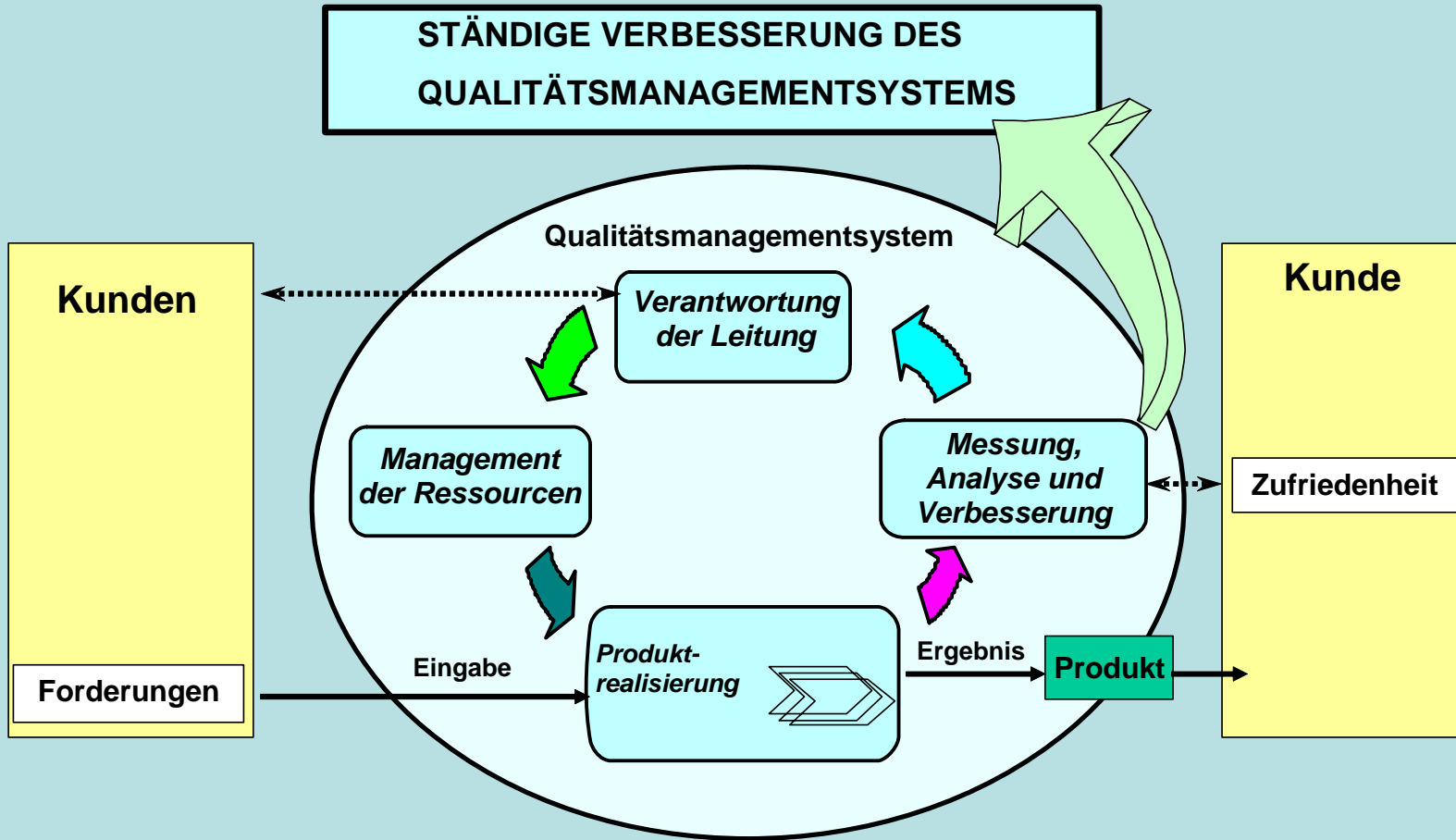
## Kundenzufriedenheit zieht sich durch die gesamte Normenreihe DIN ISO 9000 ff.

ISO 9000 ( 2.1) „Begründung für QMS“, 1. Satz:

„QMS können Organisationen beim Erhöhen der Kundenzufriedenheit unterstützen“

ISO 9001 (5.1) „Verpflichtung der Leitung“ zu Kundenzufriedenheit

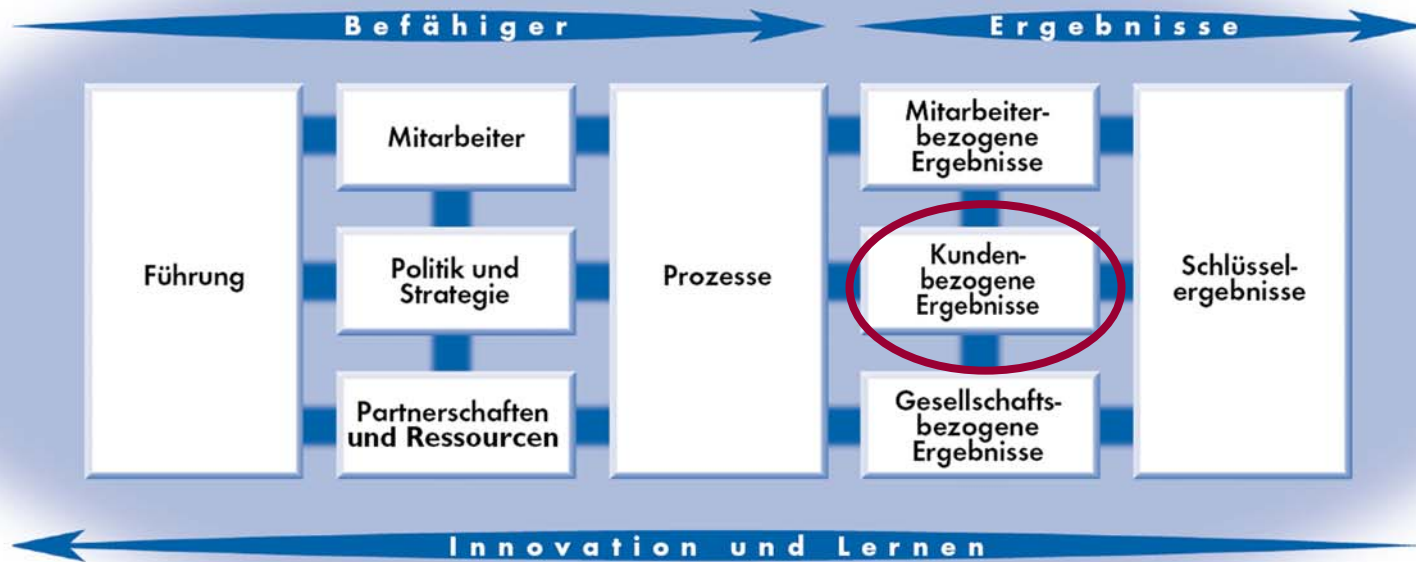
ISO 9004: kompletter Fokus auf Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Produktqualität



Legende:   
 —————> Wertschöpfung   
 - - - - -> Informationsfluss

**ISO 9001:2000**


## Das EFQM-Modell hat mehrere Interessengruppen im Blick ...



... aber eben (in den Veröffentlichungen stets an erster Stelle) auch die Kunden!

# Kundenzufriedenheit – was ist das?

- Grad, in dem Kunden Ihre Anforderungen erfüllt sehen  
(ISO 9000 3.1.4)
- Anforderungen richten sich auf
  - Produktqualität
  - Service
  - Geschäftsgebaren
- Kundenzufriedenheit ist Ergebnis von Prozessen



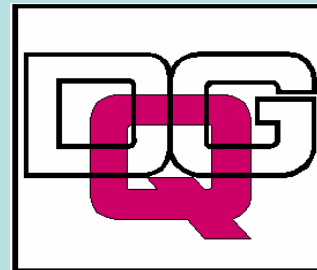
*... da bin  
ich 100%  
zufrieden*

# Kundenzufriedenheit ist Ergebnis von gelebtem Qualitätsmanagement

- Zielentwicklung aus der Strategie
- Geschäftsprozessmanagement  
(auch im Hinblick auf den Service und den Marktauftritt)
- Qualitätssicherung (im Hinblick auf das Produkt)

# Kundenzufriedenheit kann Ergebnis des Qualitätsmanagementsystems sein wenn

- das QMS wertschöpfend gelebt wird  
(auch und gerade von der Führung)
- die Q-Ressourcen sichergestellt werden
- die Q-Mitarbeiter hinreichend ausgebildet und vernetzt sind



# Kundenbindung - was ist das?

Loyalität eines zufriedenen Kunden,  
sie äußert sich in

- Wiederkauf (-Absicht)
- Bereitschaft zur Weiterempfehlung
- Verbreitung positiver Botschaften

# Bedeutung der Kundenbindung?

- Kundenbindung hat einen signifikanten ökonomischen Vorteil ggü. Neuakquisition
- Kundenbindung ist Schlüssel zum Erfolg in Käufer-Märkten (besonders Verdrängungs-Märkten)

## Zusammenhang Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ?

- Kundenzufriedenheit ist notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Kundenbindung
- QM schafft mit Kundenzufriedenheit Voraussetzung für Kundenbindung

# Einwirken des QM auf die Kundenbindung

- Die QS schafft Produkt-Zufriedenheit als Voraussetzung
- Das QM steuert die Entwicklung
- Das QM-System lenkt auch die Marketing- und Service-Prozesse

## Ausblick


- Stärkerem Verdrängungswettbewerb kann nur mit erhöhter Kundenbindung begegnet werden
- Zufriedenheit der Kunden reicht nicht mehr aus, zunehmend mehr zufriedene Kunden sind wechselbereiter
- Strategie muss *weitere* ~~andere~~ Wirkmechanismen als „Produkt- und Service-Zufriedenheit“ zur Kundenbindung in den Fokus nehmen

## Mit dem ExBa beschafft die die DGQ dem Management seit 2001 jährlich Zahlen, Daten, Fakten

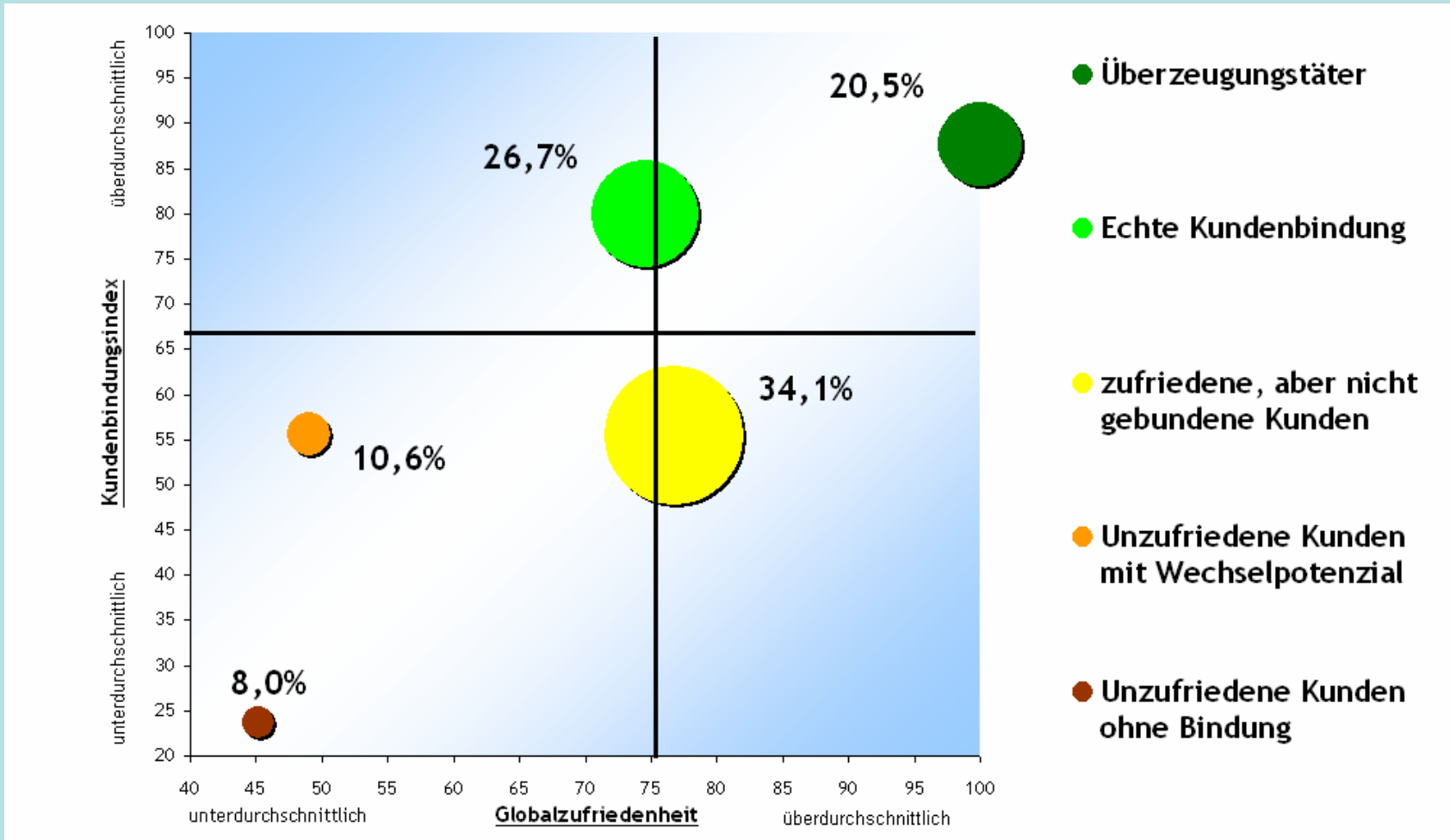
- ExBa ist die Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft
- Seit 2001 jährliche repräsentative Befragungen von insgesamt rund 17.500
  - Top-Entscheidern
  - Arbeitnehmern
  - Konsumenten
  - Bevölkerung
- Ziel: Identifikation der unternehmerischen Erfolgsfaktoren
- Initiatoren: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), forum! Marktforschung GmbH
- Schwerpunkt 2005: Emotionale Kundenbindung im b-to-c
- Titelgeschichte „Wie Sie aus Kunden Fans machen“ in impulse 11/2005
- Schwerpunkt 2006 „Emotionale Kundenbindung im b-to-b“



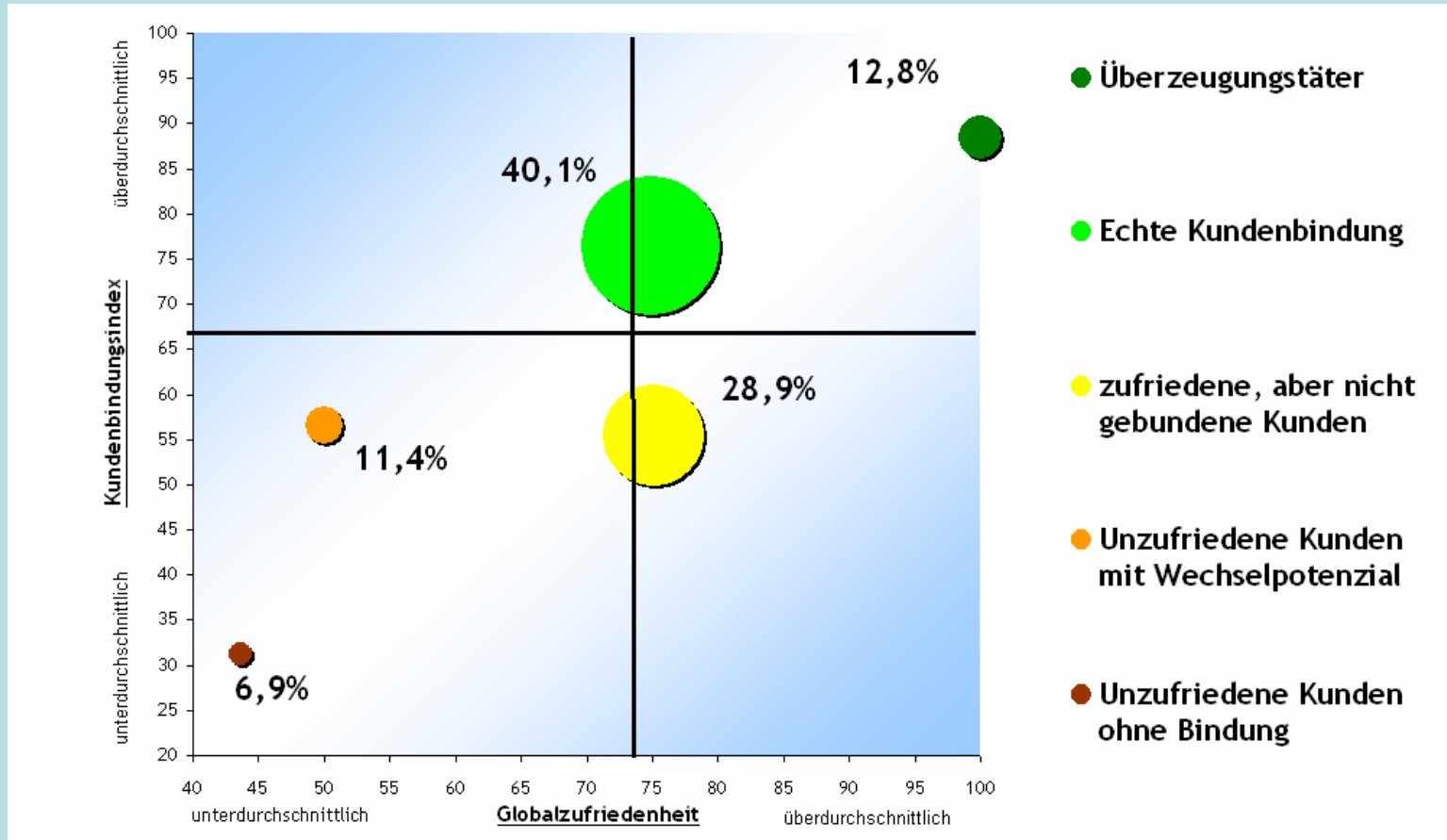
# Das Marktumfeld

- Anbieterseite
    - Marktsättigung in nahezu allen Märkten, Verdrängungswettbewerb
    - Kosten für die Gewinnung von Neukunden steigen
  - Kundenseite
    - Transparenz der Märkte u.a. durch neue Vertriebsformen (online)
    - Homogenität der Produkte
    - Wertewandel, Variety Seeking
    - Steigende Fluktuation/Sinkende Kundenloyalität
    - Kunden setzen zufriedenstellende Leistung voraus!
-  Emotionale Kundenbindung als Erfolgsfaktor

# Kundengruppen nach Bindung und Zufriedenheit b-to-c



# Kundengruppen nach Bindung und Zufriedenheit b-to-b



## In Leistung investieren um Bindung zu steigern?

- Der Schlüssel für Kundenbindung wird häufig in der Kundenzufriedenheit gesehen
- Unternehmen investieren daher stark in die Leistungsebene, um die Kundenzufriedenheit zu steigern
- Aber: Ein nicht unerheblicher Teil der Kunden ist hoch zufrieden und dennoch abwanderungsbereit. Dies gilt gleichermaßen für Geschäfts- und Privatkunden
- Der Anteil dieser scheinbar grundlos Untreuen nimmt seit Jahren zu und beträgt in einzelnen Branchen bereits über 40 Prozent
- Zufriedenheit ist kein sicherer Indikator für Kundenbindung und Kundenverhalten

## Ein Index für emotionale Kundenbindung

Weiterempfehlungsbereitschaft

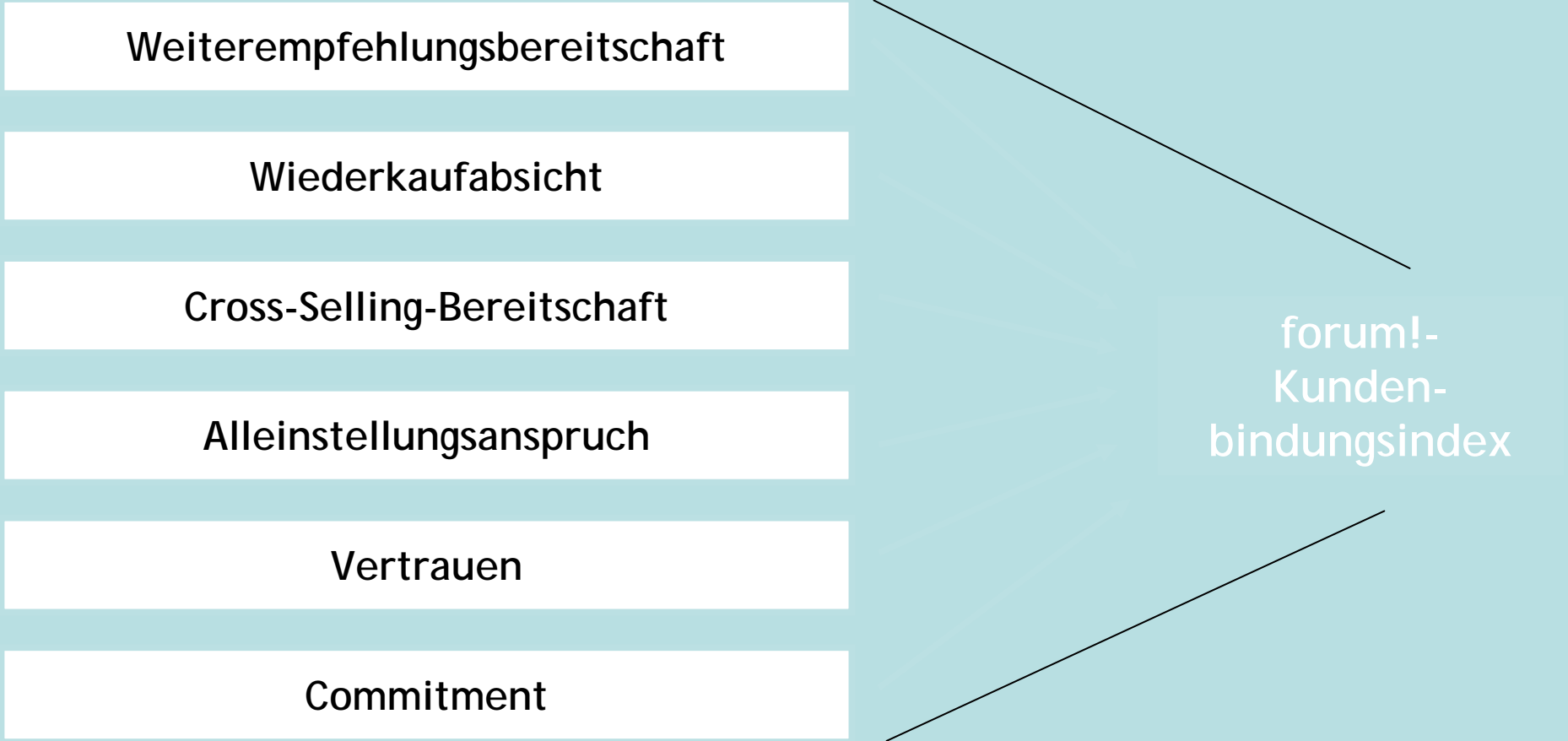
Wiederkaufabsicht

Cross-Selling-Bereitschaft

Alleinstellungsanspruch

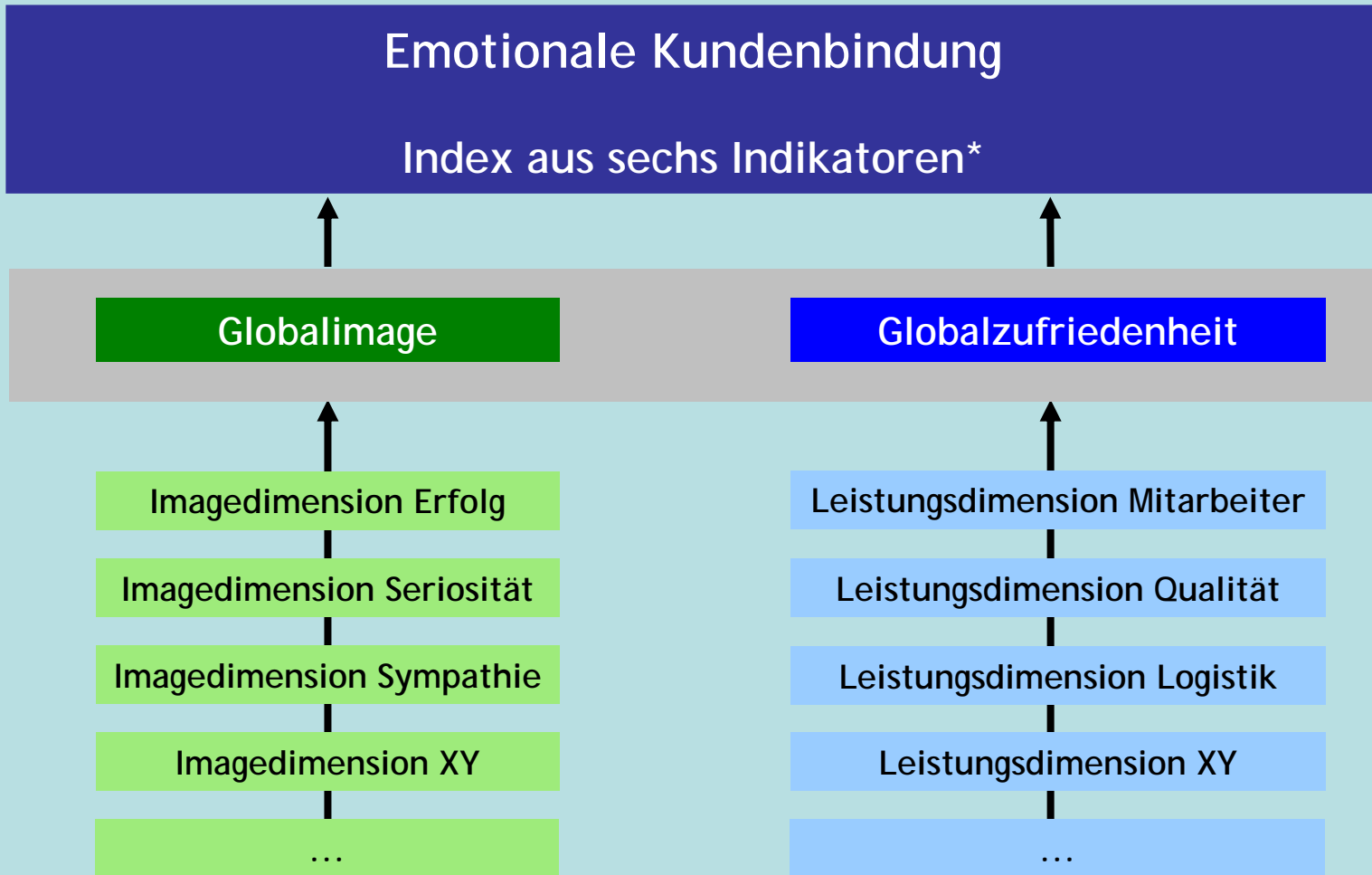
Vertrauen

Commitment



forum!  
Kunden-  
bindungsindex

# Ein Kausalmodell der emotionalen Kundenbindung



## Kausalmodell zur Entstehung emotionaler Kundenbindung - am Beispiel Deutsche Bahn

- Pünktlichkeit als Leistungsbereich wird besser bewertet als bei der Deutschen Lufthansa AG („Wie zufrieden waren Sie mit der Pünktlichkeit bei Ihrer letzten Zugfahrt?“)
- Die Imageattribute ‚Pünktlichkeit‘ und ‚Zuverlässigkeit‘ werden deutlich schlechter bewertet als bei der Deutschen Lufthansa AG
- Die emotionale Bindung an die Deutsche Bahn AG hängt stärker von der Markenführung/dem Image als der Leistungsebene ab (Ergebnis analog zum Kausalmodell !)
- Verbesserungen auf der Leistungsebene sind nicht zielführend, sondern „Überinvestitionen“
- Die ursachenadäquaten Ansatzpunkte sind auf der Image-/Kommunikationsebene zu suchen

# Kausalmodell der emotionalen Kundenbindung



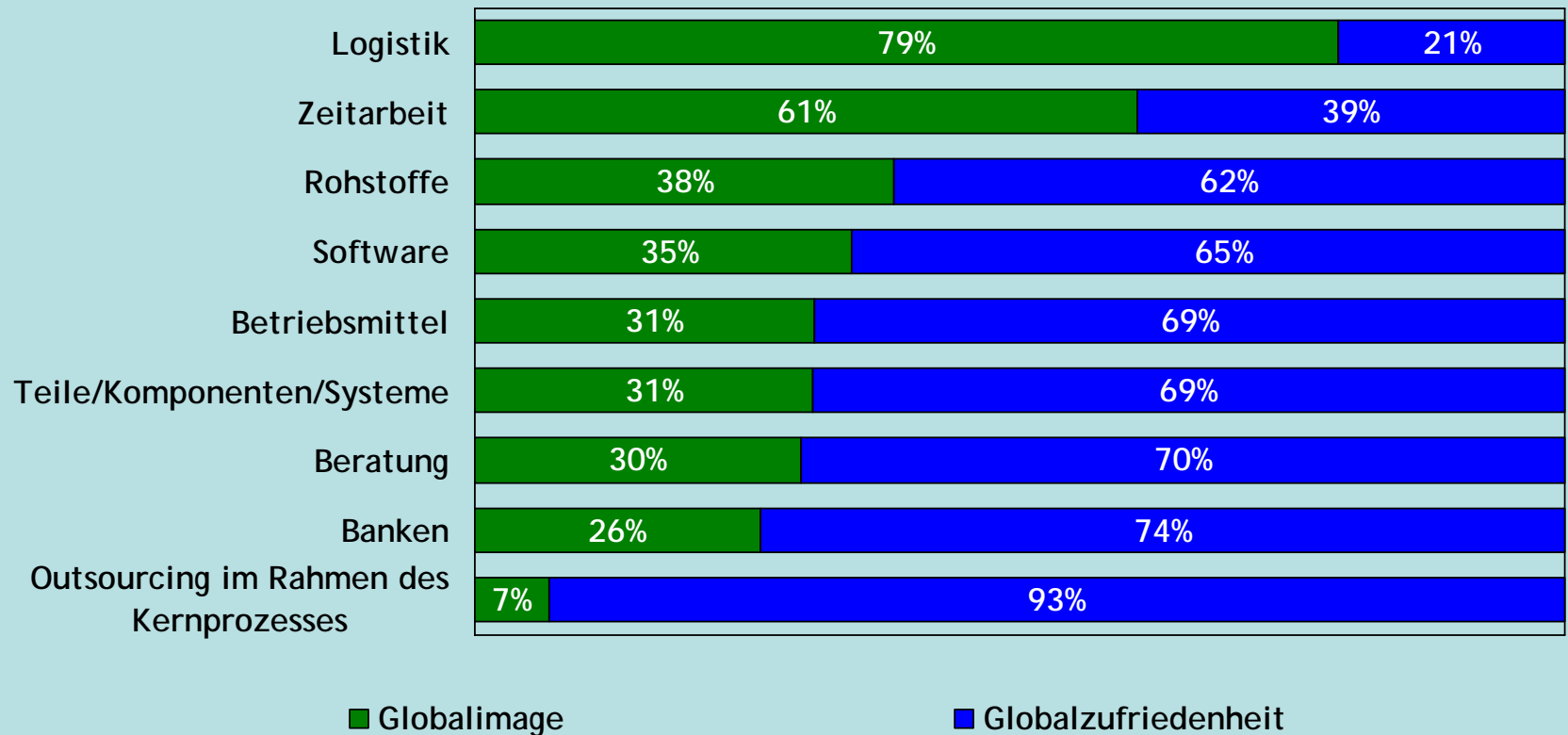
## Kausalmodell b-to-b (Entstehung der emotionalen Kundenbindung)



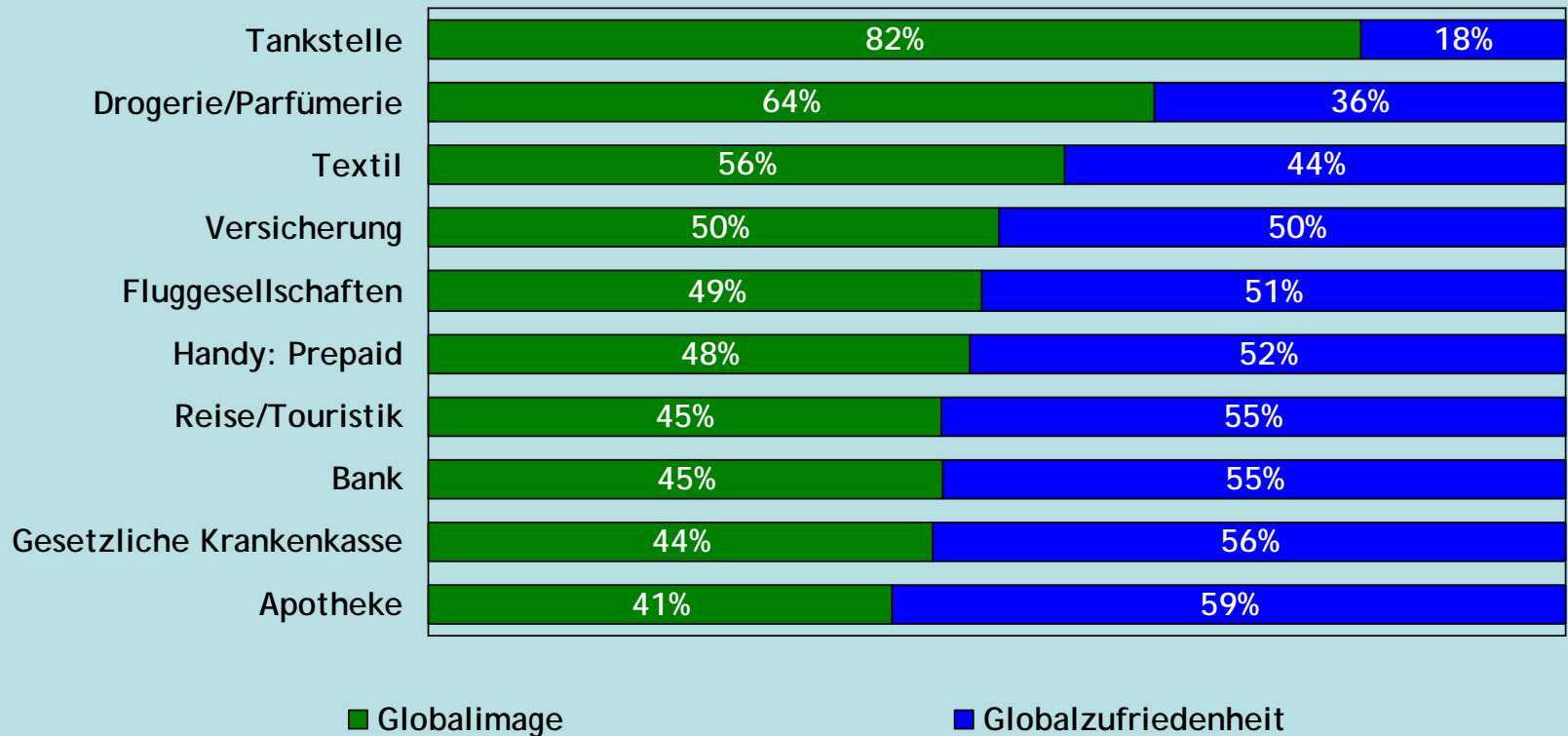
## Kausalmodell b-to-c (Entstehung der emotionalen Kundenbindung)



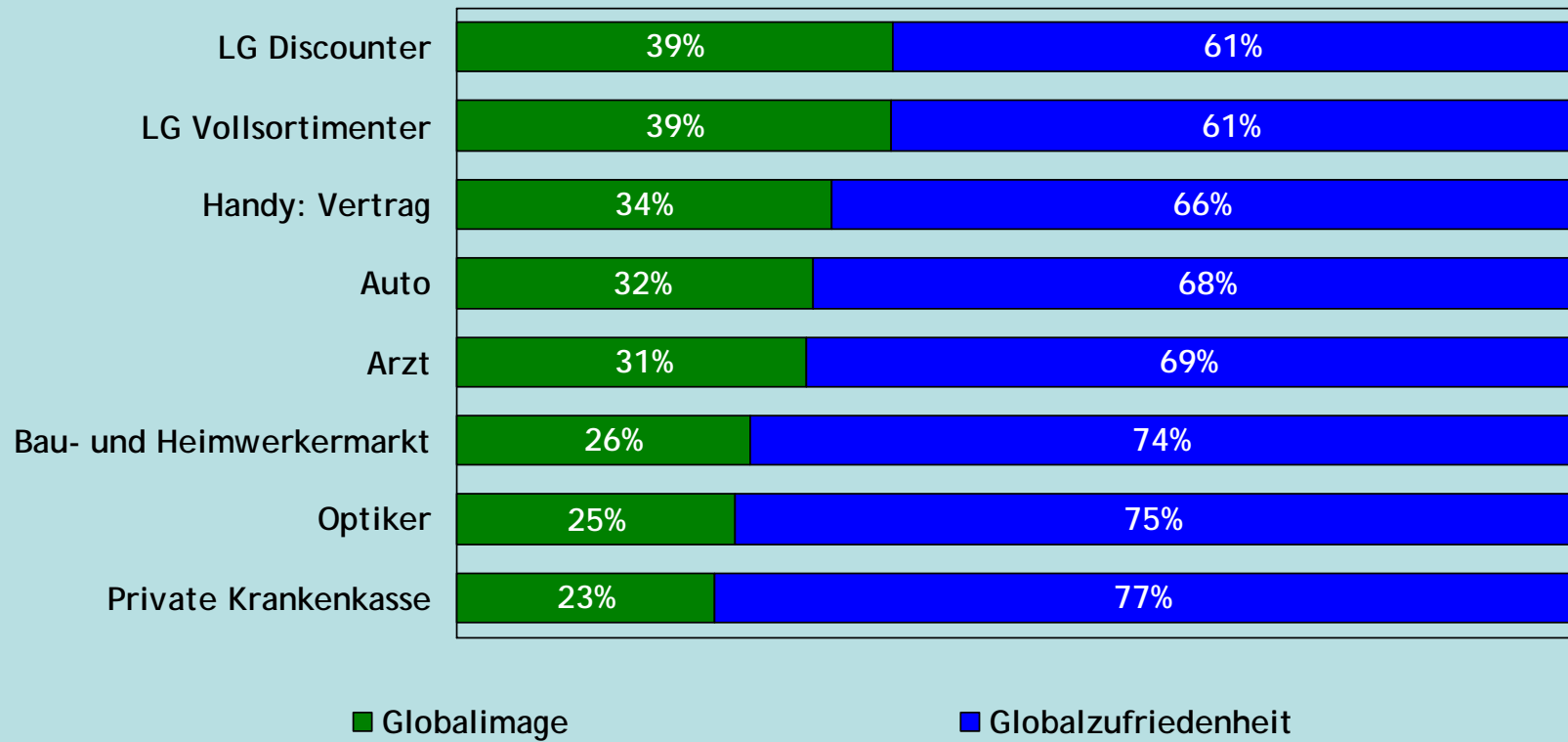
## Entstehung der emotionalen Kundenbindung in b-to-b-Branchen



## Entstehung der emotionalen Kundenbindung in b-to-c-Branchen Teil 1



## Entstehung der emotionalen Kundenbindung in b-to-c-Branchen Teil 2



## Markenführung

- Steigerung der Aufmerksamkeit
- Akzeptanzsteigerung (Glaubwürdigkeit); Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild
- Identifikation der Imagetreiber (Wichtigkeit der Attribute)
- Differenzierung im Wettbewerb

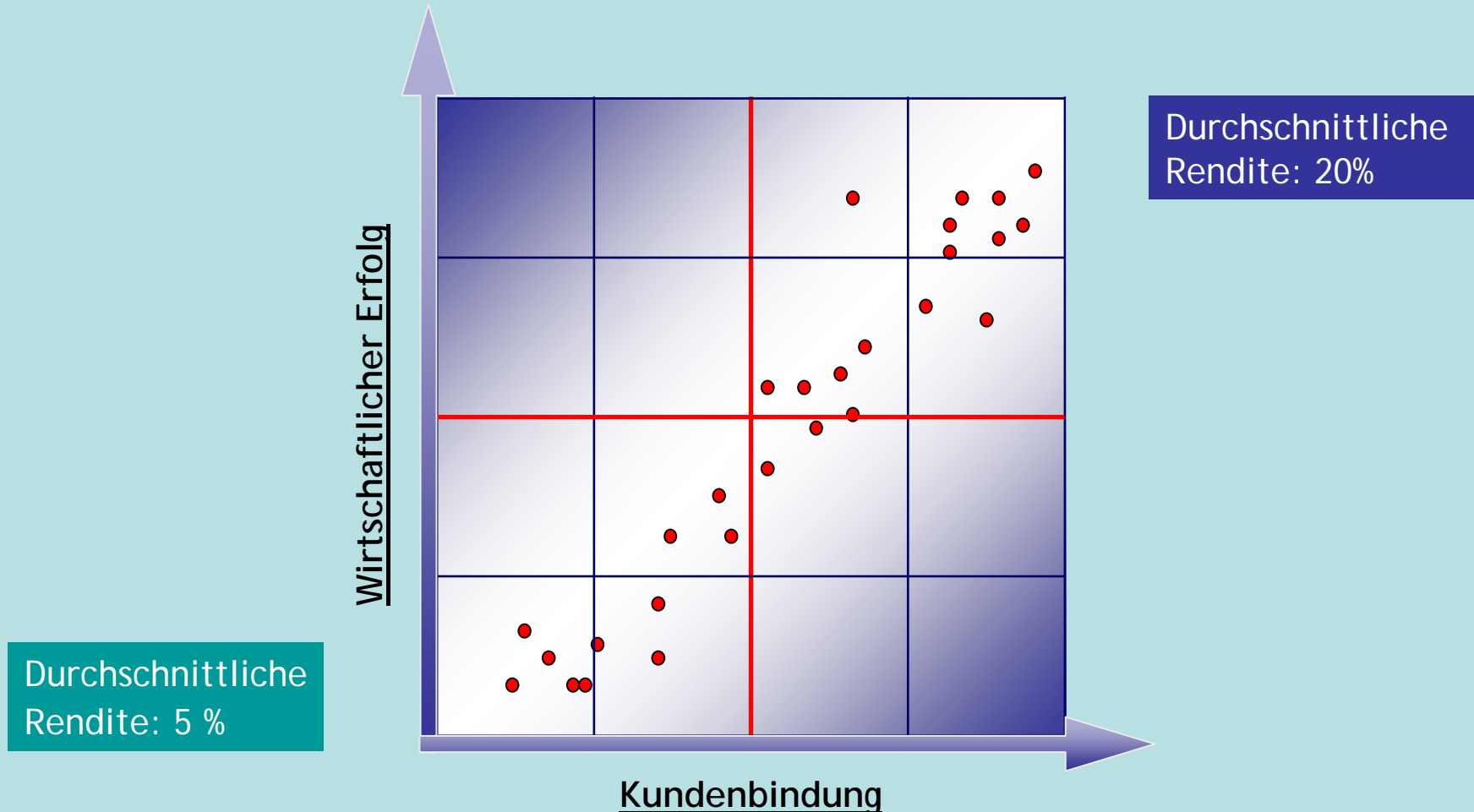
## Zufriedenheitsmanagement

- Steigerung der Zufriedenheit
- Steigerung der Bindung/Loyalität
- Erhöhung des customer-lifetime-value
- Senkung der Kosten für die Kundengewinnung durch Weiterempfehlung

Imageattribute	Stärken (Fremdbild)	Wichtigkeit	Differenzierung
ist qualitativ sehr hochwertig	86	1	0
ist technologiestark	83	1	1
ist sehr zuverlässig	82	1	0
ist sehr kompetent	82	0	0
ist sehr hilfsbereit	82	-1	1
ist sehr sympathisch	79	1	1
ist sehr kundenorientiert	77	0	1
ist innovativ	76	-1	0
ist sehr serviceorientiert	76	0	1
ist sehr traditionell	71	-1	0
ist sehr flexibel	69	1	0

- Zur Steuerung des Markenimages sind insbesondere „technologiestark“, „zuverlässig“ und „sympathisch“ geeignet, da diese Attribute
  - überdurchschnittlich gut bewertet werden (Glaubwürdigkeit des Fremdbilds)
  - sehr wichtig sind (Imagetreiber)
  - besser als beim Wettbewerb bewertet werden (Differenzierung)

# Kundenbindung und betriebswirtschaftlicher Erfolg



Quelle: Kundenstudie Handelsfilialen, forum! Marktforschung GmbH

## Fazit und Handlungsempfehlungen

- Die Messsysteme im Beziehungsmanagement sollten in einem ganzheitlichen Ansatz mit zentraler Verantwortlichkeit sämtliche Stellschrauben umfassen, die den Unternehmenserfolg entscheidend beeinflussen (Befragung von Kunden, Mitarbeitern, Führungskräften, Medienresonanzanalyse/Input-Output-Analyse)
- Verlässliche Vorhersagen des Kundenverhaltens sind nur auf der Grundlage der emotionalen Kundenbindung möglich
- Um emotionale Kundenbindung zu verstehen, genügt es nicht, nur Zufriedenheit (Leistungsebene) zu messen, es werden auch fundierte Informationen über das Image des Unternehmens (Kommunikationsebene) benötigt
- Benchmarking: Vergleichen Sie sich und machen Sie dabei nicht an den Branchengrenzen halt (das tun Ihre Kunden auch nicht)
- Messen Sie regelmäßig und losgelöst von Veränderungsprozessen

FORUM-Mainz - Mozilla Firefox

Datei Bearbeiten Ansicht Gehe Lesezeichen Extras Hilfe

http://www.forum-mainz.de/index.php?article\_id=80&clang=0

Erste Schritte Aktuelle Nachrichten ...

Google kundenfokus Suche Rechtschreibprüfung Abonnieren Optionen kundenfo

HOME SITEMAP IMPRESSUM KONTAKT

**forum!**  
marktforschung

WIR ÜBER UNS **MARKTFORSCHUNG** FELDSERVICE EXCELLENCE BAROMETER® KUNDEN/REFERENZEN NEWS/EVENTS

STUDIENSCHWERPUNKTE  
KUNDENINDIVIDUELLE INSTRUMENTE  
STANDARDISIERTE INSTRUMENTE  
**KUNDENFOCUS DEUTSCHLAND**  
MITGLIEDERFOCUS DEUTSCHLAND  
POSITIONIERUNGSTUDIEN  
DATENERHEBUNG

HOME > MARKTFORSCHUNG > KUNDENFOCUS DEUTSCHLAND

## Kundenfocus Deutschland

Der Verdrängungswettbewerb auf nahezu allen Märkten treibt die Kosten für die Neukundengewinnung immer weiter in die Höhe. Viele Unternehmen investieren daher vermehrt in die Steigerung der Kundenzufriedenheit - mit sinkendem Erfolg: Trotz bester Kundenzufriedenheitswerte können Unternehmen ihre Kunden nicht halten. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird immer schwächer.

Die DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.) und *forum!* konnten im Rahmen von ExBa anhand eines mehrdimensionalen Modells die Ursachen für echte Kundenbindung ermitteln: Sie erklärt sich im branchenübergreifenden Durchschnitt etwa zur Hälfte aus der Zufriedenheit mit den Leistungen eines Anbieters.

# **Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V.** **Landesgeschäftsstelle Nord**

Albert-Einstein-Ring 10  
22761 Hamburg

Kai Behrends

040/85337860

kb@dgq.de



**www.dgq.de**

- <http://www.exba.de/ergebnisse/?PHPSESSID=d9437cf83744013ad4b51e78962c66f1>
- **Ergebnisse aus dem Excellence Barometer 2005:**
- **Erfolgsfaktor Markt und Kunde**  
Emotionale Kundenbindung ist der Treiber für Unternehmenserfolg/Immer mehr Kunden sind hochzufrieden, aber nicht gebunden/ ExBa stellt fest: Kundenbindung entsteht zu gleichen Teilen aus Zufriedenheit und Image  
Ausgewählte Ergebnisse dazu  
(PDF, 65 KB | ZIP, 54 KB)
- **Erfolgsfaktor Finanzierung und Controlling**  
Unternehmen wenden sich weiterhin vom Kredit ab und alternativen Finanzierungsformen zu/Banken bieten jetzt aktiv Kredite an  
Ausgewählte Ergebnisse dazu  
(PDF, 47 KB | ZIP, 37 KB)
- **Ergebnisse aus dem Excellence Barometer 2004:**
- **Erfolgsfaktor Kosten und Prozesse**  
Sparen macht schwach: Erfolgreiche Firmen arbeiten permanent an ihrer Kundenorientierung und Effizienz - die anderen verordnen sich ehrgeizige Sparziele  
Ausgewählte Ergebnisse dazu  
(PDF, 121 KB | ZIP, 104 KB)
- **Erfolgsfaktor Markt und Kunde**  
Was Kunden wirklich wollen: Marktanalysen und Beschwerdemanagement zahlen sich aus. Denn zufriedene Kunden kommen wieder - und bringen neue mit."  
Ausgewählte Ergebnisse dazu  
(PDF, 146 KB | ZIP, 125 KB)
- **Erfolgsfaktor Führung und Personal**  
Der perfekte Chef: Wer vor wichtigen Entscheidungen den Rat seiner Mitarbeiter einholt, kann gewaltig profitieren. Die ExBa-Studie zeigt: Wer weniger kommuniziert, der hat auch weniger Erfolg.  
Ausgewählte Ergebnisse dazu  
(PDF, 101 KB | ZIP, 83 KB)
- **Erfolgsfaktor Finanzierung und Controlling**  
Firmenchefs denken um: Unternehmer, die erfolgreich sein wollen, suchen neue Geldquellen. Was ist bei Finanzierung und Controlling wichtig? Und welche Rolle spielen die einzelnen Finanzinstitute?  
Ausgewählte Ergebnisse dazu  
(PDF, 222 KB | ZIP, 184 KB)
- **Ergebnisse aus dem Excellence Barometer 2003:**
- Schlechte Noten für Gewerkschaften und öffentliche Verwaltung - als Power-Point-Präsentation zum Download  
(PPT, 408 KB | ZIP, 344 KB)
- Ausgewählte Ergebnisse der Studie stehen als gezippte PowerPoint-Datei zum Download zur Verfügung  
(PPT, 474 KB | ZIP, 358 KB)