

DIN ISO 10004

ICS 03.120.10

Einsprüche bis 2017-08-09
Vorgesehen als Ersatz für
DIN ISO 10004:2015-01

Entwurf

**Qualitätsmanagement –
Kundenzufriedenheit –
Leitfaden zur Überwachung und Messung (ISO/DIS 10004:2017);
Text Deutsch und Englisch**

Quality management –
Customer satisfaction –
Guidelines for monitoring and measuring (ISO/DIS 10004:2017);
Text in German and English

Management de la qualité –
Satisfaction du client –
Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage (ISO/DIS 10004:2017);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2017-06-09 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nqsz@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ), 10772 Berlin, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 88 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort.....	5
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	6
Vorwort	7
Einleitung	8
0.1 Allgemeines	8
0.2 Beziehung zu ISO 9001	8
0.3 Beziehung zu ISO 9004	9
0.4 Beziehung zu ISO 10001, ISO 10002 und ISO 10003	9
1 Anwendungsbereich.....	11
2 Normative Verweisungen	11
3 Begriffe	11
4 Konzepte und Leitprinzipien.....	13
4.1 Allgemeines	13
4.2 Konzept der Kundenzufriedenheit	13
4.3 Leitprinzipien	13
4.3.1 Verpflichtung.....	13
4.3.2 Kapazität.....	13
4.3.3 Transparenz	13
4.3.4 Zugänglichkeit	13
4.3.5 Aufgeschlossenheit	14
4.3.6 Informationelle Integrität	14
4.3.7 Verantwortlichkeit.....	14
4.3.8 Verbesserung	14
4.3.9 Vertraulichkeit	14
4.3.10 Kundenorientierter Ansatz.....	14
4.3.11 Kompetenz	14
4.3.12 Pünktlichkeit.....	14
4.3.13 Verständnis.....	14
4.3.14 Kontinuität.....	14
5 Rahmen für die Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit.....	15
5.1 Kontext der Organisation	15
5.2 Festlegung	15
6 Planung, Gestaltung und Entwicklung.....	16
6.1 Festlegen des Zwecks und der Ziele.....	16
6.2 Festlegen des Umfangs und der Häufigkeit.....	16
6.3 Festlegen von Verfahren zur Umsetzung und von Verantwortlichkeiten	17
6.4 Bereitstellen von Ressourcen	17
7 Durchführung.....	17
7.1 Allgemeines	17
7.2 Ermittlung der Kundenerwartungen	18
7.2.1 Bestimmung von Kunden.....	18
7.2.2 Ermittlung der Kundenerwartungen	18
7.3 Erfassen von Kundenzufriedenheitsdaten.....	18

7.3.1	Ermitteln und Auswählen von Merkmalen mit Bezug zur Kundenzufriedenheit	18
7.3.2	Indirekte Indikatoren der Kundenzufriedenheit.....	19
7.3.3	Direkte Maße für Kundenzufriedenheit	20
7.3.4	Erfassen von Kundenzufriedenheitsdaten.....	21
7.4	Analysieren von Kundenzufriedenheitsdaten.....	22
7.4.1	Allgemeines	22
7.4.2	Aufbereiten der Daten für die Analyse.....	22
7.4.3	Festlegen der Analysemethode	22
7.4.4	Durchführen der Analyse	22
7.4.5	Validieren der Analyse	23
7.4.6	Ergebnisbericht und Empfehlungen.....	23
7.5	Kommunizieren von Informationen zur Kundenzufriedenheit.....	23
7.6	Überwachen der Kundenzufriedenheit.....	24
7.6.1	Allgemeines	24
7.6.2	Überprüfen der ausgewählten Kunden und erfassten Daten.....	24
7.6.3	Überprüfen von Informationen zur Kundenzufriedenheit.....	24
7.6.4	Überwachen der zum Verbessern der Kundenzufriedenheit ergriffenen Maßnahmen	24
7.6.5	Bewerten der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen	25
8	Aufrechterhaltung und Verbesserung.....	25
Anhang A (normativ) Konzeptionelles Modell der Kundenzufriedenheit		27
A.1	Allgemeines	27
A.2	Konzeptionelles Modell der Kundenzufriedenheit.....	27
Anhang B (normativ) Ermittlung der Kundenerwartungen.....		29
B.1	Allgemeines	29
B.2	Bestimmung der Kunden.....	29
B.3	Hilfsmittel zum Verstehen der Kundenerwartungen	30
B.4	Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit.....	30
Anhang C (normativ) Direkte Messung der Kundenzufriedenheit.....		33
C.1	Allgemeines	33
C.2	Erhebungsmethoden zur Kundenzufriedenheit	33
C.2.1	Allgemeines	33
C.2.2	Qualitative Erhebungen	33
C.2.3	Quantitative Erhebungen	34
C.2.4	Vergleich von Erhebungsmethoden	34
C.3	Stichprobenumfang und Methode der Probenahme	35
C.3.1	Stichprobenumfang	35
C.3.2	Methode der Probenahme.....	36
C.4	Entwickeln des Fragebogens zur Kundenzufriedenheit	36
C.4.1	Festlegen der Fragen.....	36
C.4.2	Gestaltung des Fragebogens.....	37
Anhang D (normativ) Analyse der Kundenzufriedenheitsdaten.....		39
D.1	Allgemeines	39
D.2	Aufbereitung der Daten für die Analyse	39
D.2.1	Verifizierung der Daten.....	39
D.2.2	Kategorisierung der Daten	39
D.3	Festlegung von Methoden für die Analyse	39
D.3.1	Allgemeines	39
D.3.2	Direkte Analyse.....	40
D.3.3	Indirekte Analyse	41
D.4	Durchführen der Analyse	41
D.4.1	Allgemeines	41
D.4.2	Aufgliedern der Daten	41
D.4.3	Priorisierung.....	41

D.5	Validierung der Analyse.....	42
D.6	Berichterstellung über die Analyse	43
D.6.1	Allgemeines	43
D.6.2	Vorstellung der Ergebnisse.....	43
D.6.3	Formulieren von Schlussfolgerungen und Empfehlungen	43
	Anhang E (normativ) Nutzung von Informationen zur Kundenzufriedenheit.....	44
E.1	Allgemeines	44
E.2	Kommunizieren von Informationen zur Kundenzufriedenheit.....	44
E.3	Nutzung von Informationen zur Kundenzufriedenheit.....	45
	Anhang F (informativ) Wechselbeziehung zwischen ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003 und ISO 10004	46
	Literaturhinweise.....	48

Nationales Vorwort

Die Internationale Norm ISO/DIS 10004, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring*, soll unverändert in diese Deutsche Norm übernommen werden.

Das zuständige deutsche Gremium ist der Arbeitsausschuss NA 147-00-01 AA „Qualitätsmanagement“ im DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 9000	siehe DIN EN ISO 9000
ISO 9001:2015	siehe DIN EN ISO 9001:2015-11
ISO 9004:2009	siehe DIN EN ISO 9004:2009-12
ISO 10001	siehe DIN ISO 10001
ISO 10002	siehe DIN ISO 10002
ISO 10003	siehe DIN ISO 10003

Änderungen

Gegenüber DIN ISO 10004:2015-01 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) die Inhalte wurden an DIN EN ISO 9000:2015-11 und DIN ISO 9001:2015-11 angepasst;
- b) in Abschnitt 3 wurden die Begriffe überarbeitet und ergänzt;
- c) in Abschnitt 5 wurde ein Unterabschnitt zum Kontext der Organisation ergänzt und die Inhalte zur Einrichtung wurden überarbeitet;
- d) in B.4 wurden Erläuterungen zur Kundenzufriedenheit ergänzt;
- e) die Norm wurde redaktionell überarbeitet.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 9000, *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe*

DIN EN ISO 9001:2015-11, *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015*

DIN EN ISO 9004:2009-12, *Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation — Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO 9004:2009); Dreisprachige Fassung EN ISO 9004:2009*

DIN ISO 10001, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für Verhaltenskodizes für Organisationen*

DIN ISO 10002, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen*

DIN ISO 10003, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für Konfliktlösung außerhalb von Organisationen*

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung von Nationalen Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird normalerweise von ISO Technischen Komitees durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale Organisationen, staatlich und nicht-staatlich, in Liaison mit ISO, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) bei allen elektrotechnischen Themen zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Im Besonderen sollten die für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten notwendigen Annahmekriterien beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der empfangenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname wird als Information zum Nutzen der Anwender angegeben und stellt keine Anerkennung dar.

Eine Erläuterung der Bedeutung ISO-spezifischer Benennungen und Ausdrücke, die sich auf Konformitätsbewertung beziehen, sowie Informationen über die Beachtung der Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) zu technischen Handelshemmnissen (TBT, en: Technical Barriers to Trade) durch ISO enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Das für dieses Dokument verantwortliche Komitee ist ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Unterkomitee SC 3, *Supporting technologies*.

Diese zweite Ausgabe ersetzt die erste Ausgabe (ISO 10004:2012). Diese Ausgabe ist dazu bestimmt, die Angleichung von ISO 10004 an ISO 9001:2015 zu verbessern.

Einleitung

0.1 Allgemeines

Eines der Schlüsselemente für den Erfolg einer Organisation ist die Zufriedenheit des Kunden mit der Organisation und mit ihren Produkten und Dienstleistungen. Daher ist es notwendig, die Kundenzufriedenheit zu überwachen und zu messen.

Die aus der Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit erhaltenen Informationen können helfen, Verbesserungsmöglichkeiten für die Strategien der Organisation sowie für ihre Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Merkmale zu erkennen, die von den Kunden geschätzt werden und den Zielen der Organisation dienen. Solche Verbesserungen können das Kundenvertrauen stärken und zu wirtschaftlichen und sonstigen Vorteilen führen.

Diese Internationale Norm bietet der Organisation Leitlinien zur Einführung wirksamer Prozesse für die Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit.

Das Hauptaugenmerk dieser Internationalen Norm liegt auf der Zufriedenheit von Personen oder Organisationen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung von einer öffentlichen oder privaten Organisation erhalten oder erhalten könnten.

0.2 Beziehung zu ISO 9001

Diese Internationale Norm ist im Einklang mit ISO 9001, deren Ziele sie unterstützt, indem sie Anleitung zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit gibt. Diese Internationale Norm kann dabei helfen, bestimmte Abschnitte in ISO 9001, die sich auf Kundenzufriedenheit beziehen, zu behandeln, insbesondere die nachstehend aufgelisteten:

- a) ISO 9001: 2015, 4.3, über den Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems
- b) ISO 9001: 2015, 5.1.2, über Kundenorientierung
- c) ISO 9001: 2015, 6.2.1, über Qualitätsziele
- d) ISO 9001:2015, 8.2.1 c), über Kundenkommunikation
- e) ISO 9001:2015, 9.1.2, über Kundenzufriedenheit
- f) ISO 9001:2015, 9.1.3, über Analyse und Beurteilung
- g) ISO 9001: 2015, 9.3.2 c), über Managementbewertungseingaben
- h) ISO 9001: 2015, 10.1 über Verbesserung

Diese Internationale Norm kann unabhängig von ISO 9001 verwendet werden.

0.3 Beziehung zu ISO 9004

Diese Internationale Norm ist im Einklang mit ISO 9004 und unterstützt deren Ziele durch wirksame und effiziente Anwendung von Prozessen zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit. ISO 9004 bietet eine Anleitung für die Steuerung des nachhaltigen Erfolgs einer Organisation. Die Anwendung dieser Norm ISO 10004 kann die Leistung in der Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit steigern und so zum Erreichen des nachhaltigen Erfolgs beitragen. Sie kann auch die fortlaufende Verbesserung der Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen basierend auf Rückmeldungen von Kunden und anderen relevanten interessierten Parteien ermöglichen.

Diese Internationale Norm kann auch unabhängig von ISO 9004 verwendet werden.

0.4 Beziehung zu ISO 10001, ISO 10002 und ISO 10003

Diese Internationale Norm ist kompatibel mit ISO 10001, ISO 10002 und ISO 10003. Diese vier Internationalen Normen können entweder einzeln oder in Kombination miteinander angewendet werden. Wenn sie zusammen angewendet werden, können ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003 und diese Internationale Norm Teil eines größeren und integrierten Rahmens zur Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Verhaltenskodizes, Reklamationsmanagement, Konfliktlösung sowie Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit sein (siehe Anhang F).

ISO 10001 bietet Organisationen einen Leitfaden für Verhaltenskodizes bezüglich Kundenzufriedenheit. Solche Verhaltenskodizes können die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Problemen verringern und Ursachen für Reklamationen und Konflikte, die die Kundenzufriedenheit reduzieren können, beheben.

ISO 10001 und diese Internationale Norm können gemeinsam genutzt werden. Die in dieser Internationalen Norm aufgeführten Leitlinien können dazu verhelfen, Verhaltenskodizes festzulegen und umzusetzen. Z. B. können die in dieser Internationalen Norm beschriebenen Prozesse Organisationen dabei helfen, Kundenzufriedenheit mithilfe dieser Verhaltenskodizes zu überwachen und zu messen (siehe ISO 10001, 8.3). Ebenso können die Verhaltenskodizes Organisationen dabei helfen, Prozesse zur Überwachung und Messung von Kundenzufriedenheit zu festzulegen und umzusetzen. Z. B. kann eine Organisation einen Verhaltenskodex in Bezug auf die Vertraulichkeit von Kundendaten bei der Überwachung und Messung von Kundenzufriedenheit entwickeln.

ISO 10002 gibt Anleitung zur internen Behandlung produkt- und dienstleistungsbezogener Reklamationen. Dieser Leitfaden kann dabei helfen, Kundenzufriedenheit und -treue zu erhalten, indem Reklamationen wirksam und effizient geklärt werden.

ISO 10002 und diese Internationale Norm können gemeinsam genutzt werden. Die in dieser Internationalen Norm aufgeführten Leitlinien können dazu verhelfen, einen Prozess zur Behandlung von Reklamationen festzulegen und umzusetzen. Beispielsweise können die in dieser Internationalen Norm beschriebenen Prozesse Organisationen dabei unterstützen, die Zufriedenheit der Kunden mit dem Prozess zur Behandlung von Reklamationen zu überwachen und zu messen (siehe ISO 10002, 8.3). Ebenso können Informationen eines Prozesses zur Behandlung von Reklamationen genutzt werden, um die Kundenzufriedenheit zu überwachen und zu messen. Z. B. kann die Häufigkeit und die Art der Reklamation ein indirekter Indikator für Kundenzufriedenheit sein (siehe 7.3.2).

ISO 10003 enthält eine Anleitung zur Lösung von Konflikten bezüglich produkt- und dienstleistungsbezogener Reklamationen, die intern nicht zufriedenstellend geklärt werden konnten. ISO 10003 kann dabei helfen, Kundenunzufriedenheit, die ihre Ursache in ungeklärten Reklamationen hat, zu verringern.

ISO 10003 und diese Internationale Norm können gemeinsam genutzt werden. Die in dieser Internationalen Norm aufgeführten Leitlinien können dazu verhelfen, Prozesse zur Lösung von Konflikten zu festzulegen und umzusetzen. Z. B. können die in dieser Internationalen Norm beschriebenen Prozesse Organisationen dabei helfen, Kundenzufriedenheit mithilfe der Prozesse zur Lösung von Konflikten zu überwachen und zu messen (siehe ISO 10003, 8.3.). Ebenso können Informationen eines Prozesses zur Lösung von Konflikten genutzt

werden, um Kundenzufriedenheit zu überwachen und zu messen. Z. B. kann die Häufigkeit und die Art der Konflikte ein indirekter Indikator der Kundenzufriedenheit sein (siehe 7.3.2).

Zusammen bieten ISO 10001, ISO 10002 und ISO 10003 Leitlinien, die dabei helfen können, Kundenunzufriedenheit auf ein Minimum zu reduzieren und Kundenzufriedenheit zu steigern. Diese Internationale Norm ergänzt ISO 10001, ISO 10002 und ISO 10003, indem sie eine Anleitung zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit bietet. Die gewonnenen Informationen können die Organisation veranlassen, Maßnahmen zu ergreifen, die helfen können, die Kundenzufriedenheit aufrechtzuerhalten oder zu steigern.

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm bietet Leitlinien zur Festlegung und Einführung von Prozessen zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit.

Diese Internationale Norm ist für die Anwendung durch jede Organisation vorgesehen, unabhängig von deren Typ, Größe oder den angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Das Hauptaugenmerk dieser Internationalen Norm liegt auf Kunden außerhalb der betrachteten Organisation.

ANMERKUNG In dieser Internationalen Norm beziehen sich die Begriffe „Produkt“ und „Dienstleistung“ auf Ergebnisse einer Organisation, die für einen Kunden bestimmt sind oder von einem Kunden benötigt werden.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente, die in diesem Dokument teilweise oder als Ganzes zitiert werden, sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 9000, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*

3 Begriffe

3.1

Kunde

Person oder *Organisation* (3.7), die ein Produkt oder eine Dienstleistung empfängt oder empfangen könnte, welches oder welche für diese Person oder Organisation vorgesehen ist oder von ihr gefordert wird

BEISPIEL Verbraucher, Klient, Endanwender, Einzelhändler, Empfänger eines Produkts oder einer Dienstleistung aus einem internen Prozess, Nutznießer und Käufer.

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Kunde kann der Organisation angehören oder ein Außenstehender sein.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.4]

3.2

Kundenzufriedenheit

Wahrnehmung des *Kunden* (3.1) zu welchem Grad seine Erwartungen erfüllt worden sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Es kann sein, dass die Kundenerwartung der Organisation oder sogar dem besagten Kunden unbekannt ist, bis das Produkt geliefert oder die Dienstleistung erbracht wird. Zum Erreichen hoher Kundenzufriedenheit kann es erforderlich sein, eine Kundenerwartung zu erfüllen, auch wenn sie weder festgelegt noch üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist.

Anmerkung 2 zum Begriff: Reklamationen sind ein üblicher Indikator für Kundenunzufriedenheit, doch bedeutet ihr Fehlen nicht notwendigerweise hohe Kundenzufriedenheit.

Anmerkung 3 zum Begriff: Selbst wenn Kundenanforderungen mit dem Kunden vereinbart und erfüllt worden sind, bedeutet dies nicht notwendigerweise, dass damit eine hohe Kundenzufriedenheit sichergestellt ist.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.9.2]

3.3

Reklamation

<Kundenzufriedenheit> Ausdruck der Unzufriedenheit, die gegenüber einer *Organisation* (3.7) in Bezug auf deren Produkt oder Dienstleistung oder den Prozess zur Bearbeitung von Reklamationen selbst zum Ausdruck gebracht wird, wenn eine Reaktion beziehungsweise Klärung explizit oder implizit erwartet wird

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.9.3]

Anmerkung 1 zum Begriff: Reklamationen können in Bezug auf weitere Prozesse gemacht werden, bei denen eine Interaktion der Organisation mit dem Kunden stattfindet.

Anmerkung 2 zum Begriff: Reklamationen können gegenüber der Organisation direkt oder indirekt erfolgen.

3.4

Kundendienst

wechselseitige Beziehung zwischen einer *Organisation* (3.7) und *Kunden* (3.1) im Laufe des Produkt- oder Dienstleistungszyklus

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.9.4]

3.5

Rückmeldungen

<Kundenzufriedenheit> Meinungen, Stellungnahmen und Interessenbekundungen zu einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem Prozess zur Reklamationsbearbeitung

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.9.1]

Anmerkung 1 zum Begriff: Rückmeldungen können in Bezug auf weitere Prozesse gegeben werden, bei denen eine Interaktion der Organisation mit dem Kunden stattfindet.

3.6

interessierte Partei

Anspruchsgruppe

Person oder *Organisation* (3.7), die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

BEISPIEL Kunden, Eigentümer, Personen in einer Organisation, Anbieter, Bankiers, Regulierungsbehörden, Gewerkschaften, Partner oder die Gesellschaft, die Wettbewerber oder opponierende Interessengruppen einschließen kann.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.3, modifiziert — Anmerkung 1 zum Begriff wurde gelöscht]

3.7

Organisation

Person oder Personengruppe, die eigene Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen hat, um ihre Ziele zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff Organisation umfasst unter anderem Einzelunternehmer, Gesellschaft, Konzern, Firma, Unternehmen, Behörde, Handelsgesellschaft, Verband, Wohltätigkeitsorganisation, Institution, oder Teile oder eine Kombination der genannten, ob eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.1, modifiziert — Anmerkung 2 zum Begriff wurde gelöscht]

4 Konzepte und Leitprinzipien

4.1 Allgemeines

Das in 4.2 dargelegte Konzept der Kundenzufriedenheit und die in 4.3 aufgeführten Leitprinzipien bilden die Grundlage für wirksame und effiziente Prozesse zur Überwachung und Messung von Kundenzufriedenheit.

4.2 Konzept der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit wird bestimmt durch den Unterschied zwischen den Erwartungen des Kunden und seiner Wahrnehmung des Produktes oder der Dienstleistung, so wie es bzw. sie von der Organisation geliefert bzw. erbracht wird, sowie von Aspekten, die die Organisation an sich betreffen.

Um Kundenzufriedenheit zu erreichen, sollte die Organisation als Erstes die Erwartungen des Kunden verstehen. Diese Erwartungen können klar ausgesprochen oder stillschweigend unterstellt oder auch nicht vollständig artikuliert sein.

Kundenerwartungen, wie sie von der Organisation verstanden werden, bilden die wesentliche Basis für Produkte und Dienstleistungen, die anschließend geplant und geliefert bzw. erbracht werden.

Das Ausmaß, in dem der Kunde wahrnimmt, dass das gelieferte Produkt bzw. die erbrachte Dienstleistung und andere Aspekte der Organisation seine Erwartungen erfüllen oder übertreffen, bestimmt den Grad der Kundenzufriedenheit.

Es ist wichtig, zwischen dem Bild, das die Organisation von der Qualität des gelieferten Produkts bzw. der erbrachten Dienstleistung hat, und der Wahrnehmung des Kunden des Produkts bzw. der Dienstleistung und anderer Aspekte der Organisation zu unterscheiden, denn es ist die Letztere, die seine Zufriedenheit bestimmt. Die Beziehung zwischen den Sichtweisen der Organisation und des Kunden hinsichtlich Qualität wird eingehender durch das konzeptionelle Modell der Kundenzufriedenheit beschrieben, das in Anhang A vorgestellt wird.

Da Kundenzufriedenheit Veränderungen unterliegt, sollten Organisationen Prozesse zur regelmäßigen Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit einführen.

4.3 Leitprinzipien

4.3.1 Verpflichtung

Die Organisation sollte sich aktiv für die Festlegung und Umsetzung von Prozessen zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit einsetzen.

4.3.2 Kapazität

Ausreichende Ressourcen für die Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit sollten zur Verfügung gestellt und wirksam und effizient gesteuert werden.

4.3.3 Transparenz

Die Organisation sollte dafür sorgen, dass Kunden, Personal und gegebenenfalls anderen relevanten interessierten Parteien gegenüber ausreichend Informationen zur Kundenzufriedenheit kommuniziert werden.

4.3.4 Zugänglichkeit

Informationen zur Kundenzufriedenheit sollten einfach zu finden und zu nutzen sein.

4.3.5 Aufgeschlossenheit

Eine Organisation sollte bei der Verwendung von Informationen zur Kundenzufriedenheit auf die Erfordernisse und Erwartungen von Kunden eingehen.

4.3.6 Informationelle Integrität

Eine Organisation sollte sicherstellen, dass ihre Informationen zur Kundenzufriedenheit korrekt und nicht irreführend sind und dass gesammelte Daten relevant, korrekt, vollständig, aussagekräftig und nützlich sind.

4.3.7 Verantwortlichkeit

Die Organisation sollte die Verantwortlichkeit für sowie die Berichterstellung über Entscheidungen und Maßnahmen mit Bezug auf die Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit festlegen und aufrechterhalten.

4.3.8 Verbesserung

Verbesserte Wirksamkeit und Effizienz der Prozesse zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit sollte ein ständiges Ziel sein.

4.3.9 Vertraulichkeit

Persönlich zuordenbare Informationen sollten vertraulich und geschützt bleiben, außer wenn die Offenlegung vom Gesetz gefordert oder die Zustimmung zur Offenlegung von der betroffenen Person erteilt wurde.

4.3.10 Kundenorientierter Ansatz

Die Organisation sollte einen kundenorientierten Ansatz in Bezug auf die Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit anwenden und für Rückmeldungen offen sein.

4.3.11 Kompetenz

Die Mitarbeiter der Organisation sollten über die persönlichen Eigenschaften, Fertigkeiten sowie die Schulung und Erfahrung verfügen, die zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit notwendig sind.

4.3.12 Pünktlichkeit

Informationen sollten zum angemessenen Zeitpunkt, im Einklang mit den Zielen der Organisation, gesammelt und verbreitet werden.

4.3.13 Verständnis

Die Organisation sollte die Erwartungen der Kunden und die Wahrnehmung der Kunden, wie gut diese Erwartungen erfüllt werden, klar und in vollem Umfang verstehen.

4.3.14 Kontinuität

Die Organisation sollte sicherstellen, dass die Überwachung der Kundenzufriedenheit ein stetiger und fortlaufender Prozess ist.

5 Rahmen für die Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit

5.1 Kontext der Organisation

Die Organisation sollte bei der Planung, Gestaltung, Entwicklung, Umsetzung, Aufrechterhaltung und Verbesserung der Prozesse zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit ihren Kontext berücksichtigen durch:

- Ermittlung und Behandlung externer und interner Probleme, die für den Zweck der Organisation relevant sind und die Fähigkeit der Organisation beeinträchtigen, die Kundenzufriedenheit zu überwachen und zu messen,
- Ermittlung der im Rahmen der Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit relevanten interessierten Parteien und Behandlung der relevanten Erfordernisse und Erwartungen dieser interessierten Parteien, und
- Ermittlung des Anwendungsbereichs der Prozesse zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit einschließlich seiner Grenzen und Anwendbarkeit und Berücksichtigung der externen und internen Fragen und der Erfordernisse der oben genannten interessierten Parteien.

5.2 Festlegung

Die Organisation sollte einen systematischen Ansatz zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit festlegen. Dieser Ansatz sollte durch die oberste Leitung, Führung und Verpflichtung unterstützt werden, um die Planung, die Gestaltung, die Entwicklung, die Umsetzung, die Aufrechterhaltung und die Verbesserung von Prozessen zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit zu ermöglichen.

Zur Planung, Gestaltung und Entwicklung gehören die Festlegung von Verfahren zur Umsetzung und die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen (siehe Abschnitt 6).

Zur Ausführung gehören das Ermitteln der Kundenerwartungen, das Sammeln und Analysieren von Kundenzufriedenheitsdaten, das Liefern von Rückmeldungen für Verbesserungen sowie das Überwachen der Kundenzufriedenheit (siehe Abschnitt 7).

Zur Aufrechterhaltung und Verbesserung gehören das Überprüfen, Beurteilen und das fortlaufende Verbessern von Prozessen zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit (siehe Abschnitt 8).

Im Rahmen der Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit sollte eine Organisation Risiken und Chancen, die sich ergeben können, berücksichtigen und behandeln. Dies beinhaltet:

- die Überwachung und Beurteilung von Prozessen sowie internen und externen Faktoren bezüglich Risiken und Chancen,
- die Ermittlung und Bewertung spezifischer Risiken und Chancen, und
- die Planung, Gestaltung, Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen sowie von Verbesserungen im Hinblick auf die festgestellten und beurteilten Risiken und Chancen.

Nach Definition in ISO 9000 (siehe 3.7.9) bezeichnet Risiko die Folge von Ungewissheit, die negativ oder positiv sein kann. Im Kontext der Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit ist ein Beispiel für ein Risiko mit negativer Folge eine unzureichende Antwortrate bei Befragungen aufgrund einer zu aufdringlichen Fragestellung, ein Beispiel für ein Risiko mit positiver Folge ist das Überdenken der mit der Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit verbundenen Ressourcen durch die Organisation als Ergebnis einer Überprüfung des verbundenen Prozesses. Diese Risiken können durch Überprüfung der

Zuweisung und Bereitstellung von Ressourcen behandelt werden, die zu einer Verbesserung der Methoden zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit führen.

Eine Möglichkeit ist mit der Bestimmung einer neuen möglichen Art und Weise der Verwirklichung positiver Ergebnisse verbunden, die sich nicht zwangsläufig aus den bestehenden Risiken der Organisation ergibt. Eine Organisation kann z. B. nach einem im Rahmen der Kundenzufriedenheitsmessung gemachten Kundenvorschlag ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder einen neuen Prozess bestimmen.

6 Planung, Gestaltung und Entwicklung

6.1 Festlegen des Zwecks und der Ziele

Zuerst sollte die Organisation Zweck und Ziele für die Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit eindeutig festlegen, welche z. B. das Folgende umfassen können:

- Bewerten der Kundenreaktion auf vorhandene, neue oder umgestaltete Produkte und Dienstleistungen;
- Gewinnen von Informationen zu speziellen Aspekten, wie etwa Unterstützungsprozesse, Verhalten von Mitarbeitern oder der Organisation;
- Untersuchen der Gründe für Kundenreklamationen;
- Untersuchen der Gründe für den Verlust von Kunden oder Marktanteilen;
- Überwachen von Entwicklungstendenzen der Kundenzufriedenheit;
- Vergleichen der Kundenzufriedenheit im Verhältnis zu anderen Organisationen.

Der Zweck und die Ziele bestimmen, was, wann, wie und von wem die Daten erfasst werden. Sie bestimmen auch, wie die Daten analysiert werden und wie die gewonnenen Informationen letztlich zu verwenden sind.

Die Ziele der Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit sollten so festgelegt werden, dass deren Erfüllung unter Nutzung von durch die Organisation festgelegten Leistungsindikatoren gemessen werden kann.

6.2 Festlegen des Umfangs und der Häufigkeit

Auf der Grundlage von Zweck und Zielen sollte die Organisation den Umfang der geplanten Erhebung festlegen, sowohl, was die Art der gesuchten Daten betrifft, als auch wo sie gewonnen werden sollten.

Die Art der gesammelten Informationen kann sich von Daten, die ein bestimmtes Merkmal betreffen, bis hin zur Bewertung der Gesamtzufriedenheit erstrecken. Zugleich hängt der Umfang der Bewertung von der Art der Segmentierung ab, z. B.:

- nach Kunde,
- nach Region,
- nach Zeitraum,
- nach Markt,
- nach Produkt, oder
- nach Dienstleistung.

Die Organisation sollte die Häufigkeit der Datenerfassung festlegen. Diese kann in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen oder sowohl als auch erfolgen, je nachdem, wie es Geschäftserfordernisse oder spezielle Ereignisse vorgeben (siehe 7.3).

6.3 Festlegen von Verfahren zur Umsetzung und von Verantwortlichkeiten

Einige Informationen bezüglich Kundenzufriedenheit können auf indirekte Weise aus internen Prozessen der Organisation gewonnen werden (z. B. aus der Bearbeitung von Kundenreklamationen) oder aus externen Quellen (z. B. aus Berichten in den Medien). Üblicherweise erfordert das von der Organisation, dass solche Informationen um direkt von den Kunden erhaltene Daten ergänzt werden.

Die Organisation sollte festlegen, wie Informationen zur Kundenzufriedenheit gewonnen werden sollen und wer für diese Tätigkeit verantwortlich ist. Die Organisation sollte auch festlegen, an wen die Informationen zwecks Ergreifung geeigneter Maßnahmen geleitet werden sollen.

Die Organisation sollte planen, die Prozesse zur Gewinnung und Nutzung von Informationen über Kundenzufriedenheit, ebenso wie die Ergebnisse und die Wirksamkeit dieser Prozesse, zu überwachen.

6.4 Bereitstellen von Ressourcen

Die Organisation sollte die für die Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit benötigten kompetenten personellen sowie anderen Ressourcen festlegen und bereitstellen.

7 Durchführung

7.1 Allgemeines

Um die Kundenzufriedenheit zu überwachen und zu messen, sollte die Organisation:

- die Erwartungen der Kunden ermitteln;
- Daten zur Kundenzufriedenheit erfassen;
- Daten zur Kundenzufriedenheit analysieren;
- die Informationen zur Kundenzufriedenheit kommunizieren;
- die Kundenzufriedenheit fortlaufend überwachen.

Diese Tätigkeiten und ihr Zusammenhang werden in Bild 1 veranschaulicht und in 7.2 bis 7.6 beschrieben.

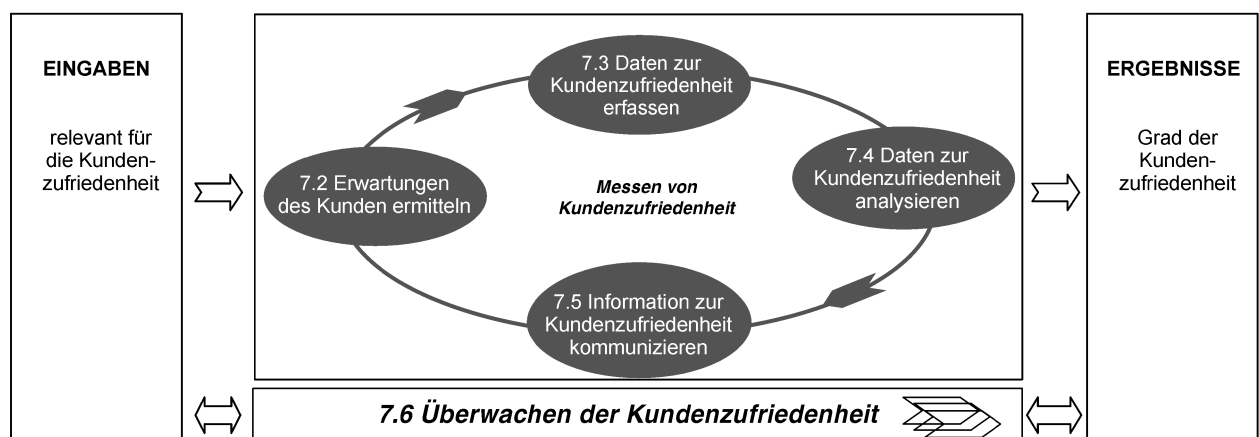


Bild 1 — Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit

7.2 Ermittlung der Kundenerwartungen

7.2.1 Bestimmung von Kunden

Die Organisation sollte sowohl die derzeitigen als auch die möglichen Kunden bestimmen, deren Erwartungen sie zu ermitteln beabsichtigt.

Sobald die Gruppe der „Kunden“ festgelegt ist, sollte die Organisation die einzelnen Kunden bestimmen, deren Erwartungen ermittelt werden sollen. Im Verbrauchsgütersektor z. B. können diese einzelnen Kunden entweder regelmäßige Kunden sein oder sie können gelegentliche Kunden sein. Wenn der Kunde ein Unternehmen ist, sollten eine oder mehrere Personen aus diesem Unternehmen (z. B. aus dem Einkauf, dem Projektmanagement oder der Produktion) ausgewählt werden.

Weitere Beispiele zu unterschiedlichen Kundenarten und Überlegungen sind in Abschnitt B.2 aufgeführt.

7.2.2 Ermittlung der Kundenerwartungen

Beim Ermitteln der Kundenerwartungen (siehe Bild A.1) sollte die Organisation das Folgende berücksichtigen:

- geäußerte Kundenanforderungen;
- unausgesprochen vorhandene Kundenanforderungen;
- geltende gesetzliche und behördliche Anforderungen;
- weitere Kundenwünsche („Wunschliste“).

Es ist wichtig zu bedenken, dass ein Kunde möglicherweise nicht immer alle Aspekte des Produkts bzw. der Dienstleistung ausdrücklich festlegen wird. Eigenschaften, die vorausgesetzt werden, können u. U. nicht spezifiziert sein. Manche Aspekte können übersehen werden oder sind dem Kunden vielleicht nicht bekannt.

Wie in dem konzeptionellen Modell (siehe Anhang A) dargestellt, ist es entscheidend, dass die Erwartungen des Kunden eindeutig und vollständig verstanden werden. Wie gut diese Erwartungen erfüllt werden, wird sich auf die Zufriedenheit des Kunden auswirken. Beispiele für diverse Gesichtspunkte, die zu berücksichtigen sind, um die Kundenerwartungen besser zu verstehen, werden in Abschnitt B.3 angegeben.

Der Zusammenhang zwischen Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit wird in Abschnitt B.4 weiterführend behandelt.

ANMERKUNG Informationen hinsichtlich der Kundenerwartungen können ebenfalls zur Vorbereitung von Verhaltenskodizes zur Kundenzufriedenheit genutzt werden (siehe ISO 10001, Abschnitt 6).

7.3 Erfassen von Kundenzufriedenheitsdaten

7.3.1 Ermitteln und Auswählen von Merkmalen mit Bezug zur Kundenzufriedenheit

Die Organisation sollte diejenigen Merkmale des Produkts bzw. der Dienstleistung, seiner Lieferung bzw. ihrer Erbringung und der Organisation ermitteln, die maßgebliche Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit haben. Zur Vereinfachung können die Merkmale in Gruppen zusammengefasst werden, wie etwa:

- a) Produkt- und Dienstleistungsmerkmale;

BEISPIEL Leistungsfaktoren (Qualität, Zuverlässigkeit), Funktionen, Ästhetik, Sicherheit, Kundenbetreuung (Instandhaltung, Entsorgung, Schulung), Preis, wahrgenommener Wert, Gewährleistung, Umweltauswirkungen.

b) Liefer- bzw. Erbringungsmerkmale;

BEISPIEL Pünktliche Lieferung bzw. Erbringung, Vollständigkeit der Bestellung, Reaktionszeit, Betriebsinformationen.

c) Organisationsmerkmale.

BEISPIEL Mitarbeitermerkmale (Höflichkeit, Kompetenz, Kommunikation), Abrechnungsprozess, Behandlung von Reklamationen, Sicherheit, Verhalten der Organisation (Unternehmensethik, gesellschaftliche Verantwortung), Ansehen in der Gesellschaft, Transparenz.

Die Organisation sollte die ausgewählten Merkmale in eine Rangfolge bringen, um deren relative Bedeutung, wie sie vom Kunden wahrgenommen wird, zu erkennen. Falls notwendig, sollte eine Umfrage unter einer Teilmenge der Kunden durchgeführt werden, um deren Sichtweise bezüglich der relativen Bedeutung der Merkmale zu ermitteln oder zu verifizieren.

7.3.2 Indirekte Indikatoren der Kundenzufriedenheit

Die Organisation sollte vorhandene Informationsquellen auf Daten prüfen, die mit Kundenzufriedenheit verbundene Merkmale widerspiegeln, z. B.

- Häufigkeit oder Entwicklungstendenz von Kundenreklamationen und Konflikten (siehe ISO 10002, Abschnitt 8, und ISO 10003), Unterstützungsersuchen oder Kundenlob;
- Häufigkeit oder Entwicklungstendenz von Retouren, Nachbesserungen oder anderen Kennzahlen für die Leistung des Produkts oder für die Kundenakzeptanz, z. B. Installations- und/oder Prüfprotokolle;
- Häufigkeit oder Entwicklungstendenz von Dienstleistungsabweichungen oder anderen Leistungskennzahlen der Dienstleistung, z. B. rechtzeitige oder verspätete Dienstleistungserbringung;
- in der Kommunikation mit Kunden gewonnene Daten, z. B. durch Vertriebs- oder Kundendienstpersonal;
- Berichte über von Kundenorganisationen durchgeführte Lieferantenbewertungen, die zeigen können, wie die Organisation im Vergleich zu anderen Organisationen wahrgenommen wird;
- Berichte von Verbraucherorganisationen, die zeigen können, wie die Organisation und ihre Produkte und Dienstleistungen durch Kunden oder Verbraucher wahrgenommen werden;
- Berichte in den Medien, die zeigen können, wie die Organisation oder ihre Produkte und Dienstleistungen wahrgenommen werden, und die selbst auch die Kundenwahrnehmung beeinflussen können;
- Sektor-/Branchenuntersuchungen, die z. B. eine vergleichende Bewertung von Merkmalen der Produkte und Dienstleistungen der Organisation enthalten;
- Berichte oder Veröffentlichungen von Aufsichtsbehörden;
- Kommentare und Diskussionen in sozialen Medien.

Solche Daten können Einblick in die Stärken und Schwächen des Produkts, der Dienstleistung und der zugehörigen Prozesse der Organisation bieten (z. B. in Produktbetreuung, Kundendienst, Reklamationsbearbeitung und Kundenkommunikation). Die Analyse solcher Daten kann helfen, Indikatoren für Kundenzufriedenheit zu bilden. Sie kann weiterhin helfen, Kundenzufriedenheitsdaten zu bestätigen oder zu ergänzen, die direkt vom Kunden gewonnen worden sind.

7.3.3 Direkte Maße für Kundenzufriedenheit

7.3.3.1 Allgemeines

Obwohl es indirekte Indikatoren der Zufriedenheit geben kann (siehe 7.3.2), ist es normalerweise notwendig, Daten zur Kundenzufriedenheit direkt von den Kunden zu erfassen. Die zum Erfassen von Kundenzufriedenheitsdaten verwendete(n) Methode(n) hängt (hängen) von verschiedenen Faktoren ab, z. B.

- Art, Anzahl und geografische oder kulturelle Verteilung der Kunden;
- Dauer und Häufigkeit der Interaktion mit den Kunden;
- Art der von der Organisation gelieferten Produkte und erbrachten Dienstleistungen;
- Zweck und Kosten der Bewertungsmethode.

Beim Planen des Vorgehens und der zur Erfassung der Kundenzufriedenheitsdaten zu verwendenden Methoden sollte die Organisation die in 7.3.3.2 bis 7.3.3.4 beschriebenen praktischen Gesichtspunkte berücksichtigen.

7.3.3.2 Auswahl der Methode zum Erfassen von Kundenzufriedenheitsdaten

Die Organisation sollte eine Methode zum Erfassen der Kundenzufriedenheitsdaten wählen, die dem Erfordernis und der Art der Daten, die erfasst werden sollen, angemessen ist.

Die am häufigsten verwendete Methode zum Erfassen solcher Daten ist eine Erhebung, die entweder qualitativ oder quantitativ oder beides sein kann.

Qualitative Erhebungen sind Erhebungen, die normalerweise so gestaltet werden, dass sie Merkmale des Produkts bzw. der Dienstleistung, der Lieferung bzw. Erbringung oder der Organisation offenbaren, die für die Kundenzufriedenheit von Bedeutung sind. Sie werden üblicherweise durchgeführt, um individuelle Wahrnehmungen und Reaktionen zu verstehen oder zu untersuchen und um Meinungen und Probleme sichtbar zu machen. Sie sind in der Anwendung relativ flexibel, können aber subjektiv sein.

Quantitative Erhebungen sind Erhebungen, die so gestaltet werden, dass sie den Grad der Kundenzufriedenheit messen. Sie werden üblicherweise durchgeführt, um aggregierte Daten mithilfe von festgelegten Fragen oder Kriterien zu erfassen. Sie werden zur Bestimmung des Status, zum Leistungsvergleich oder zur Verfolgung von Änderungen im Zeitablauf verwendet.

Kurze Beschreibungen dieser Arten von Erhebungsmethoden und eine Gegenüberstellung ihrer relativen Vorteile und Grenzen finden sich in C.2.4.

7.3.3.3 Auswahl von Stichprobenumfang und Erhebungsmethode

Die Organisation sollte die Anzahl der zwecks Messung der Kundenzufriedenheit zu befragenden Kunden (d. h. den Stichprobenumfang) und die Methode der Probenahme festlegen. Das Ziel ist es, verlässliche Daten bei minimalen Kosten zu erhalten. Die Genauigkeit der erfassten Daten wird durch den Stichprobenumfang und die Art und Weise, wie die Stichprobe ausgewählt wird, d. h. durch die Methode der Probenahme, gesteuert.

Der Stichprobenumfang kann statistisch bestimmt werden, um die geforderte Genauigkeit und die geforderten Vertrauensniveaus bei den Ergebnissen sicherzustellen. Außerdem sollte mithilfe der verwendeten Erhebungsmethode sichergestellt werden, dass die resultierende Stichprobe die Grundgesamtheit gut repräsentiert. Beide Gesichtspunkte werden in Abschnitt C.3 vertieft.

7.3.3.4 Entwickeln von Fragen zur Kundenzufriedenheit

Das Produkt oder die Dienstleistung und die zu untersuchenden Merkmale des Produkts oder der Dienstleistung, seiner Lieferung oder ihrer Erbringung und der Organisation sollten eindeutig festgelegt sein. Es können auch weitere Merkmale untersucht werden. Beim Ausarbeiten der zu stellenden Fragen sollte die Organisation zuerst die Untersuchungsgebiete grob festlegen und dann die Teilmenge von Fragen innerhalb dieser Untersuchungsgebiete, und zwar ausreichend detailliert, damit sie Informationen über die Wahrnehmung der Kunden liefern.

Die Skala für die Messung, die davon abhängt, wie die Fragen formuliert sind, sollte ebenfalls eindeutig festgelegt werden. Weitere Anleitung zum Festlegen der Fragen und zu ihrer Zusammenfassung zu einem Fragenkatalog enthält Abschnitt C.4.

7.3.4 Erfassen von Kundenzufriedenheitsdaten

Die Datenerfassung sollte systematisch, detailliert und dokumentiert sein. Die Organisation sollte festlegen, wie die Daten zu erfassen sind. Bei der Wahl von Methode(n) und Werkzeug(en) zur Datenerfassung sollten bestimmte Gesichtspunkte berücksichtigt werden, z. B.

- a) Kundenart und Erreichbarkeit;
- b) Zeitplan für die Datenerfassung;
- c) verfügbare Technologie;
- d) vorhandene Ressourcen (Fertigkeiten und Budget);
- e) Datenschutz und Vertraulichkeit.

Beim Festlegen der Häufigkeit, der Zeitspanne oder des Auslösers für das Erfassen von Kundenzufriedenheitsdaten sollte die Organisation Gesichtspunkte wie die folgenden berücksichtigen:

- Entwicklung oder Markteinführung neuer Produkte oder Dienstleistungen;
- Erreichen wesentlicher Projektmeilensteine;
- wenn eine wichtige Änderung an Produkten, Dienstleistungen, Prozessen oder dem betrieblichen Umfeld erfolgt;
- wenn die Kundenzufriedenheit abnimmt oder Absatzschwankungen auftreten (regional oder saisonal);
- Überwachung und Aufrechterhaltung fortlaufender Kundenbeziehungen;
- Kundentoleranz gegenüber Häufigkeit von Umfragen.

Die Datenerfassung kann durch die Organisation selbst erfolgen. Das kann wirtschaftlich sein und in Anbetracht vorhandener Produkt-, Dienstleistungs- oder Kundenkenntnis der Organisation bessere Informationen liefern. Auch kann dies zu einer tieferen Kundenbeziehung und einem besseren Verständnis der Kundenprobleme führen. Allerdings besteht das Risiko, dass die Daten aufgrund von Beziehungen zwischen den in die Umfrage einbezogenen Personen verzerrt sind. Dieses Risiko kann vermieden werden, wenn die Datenerfassung von einem unabhängigen Dritten durchgeführt wird.

7.4 Analysieren von Kundenzufriedenheitsdaten

7.4.1 Allgemeines

Wenn die Daten zur Kundenzufriedenheit erfasst worden sind, sollten sie analysiert werden, um Informationen zu liefern, üblicherweise die folgenden:

- Grad der Kundenzufriedenheit und seine Entwicklungstendenz;
- Aspekte der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse der Organisation, die maßgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit haben können;
- relevante Informationen über Produkte, Dienstleistungen und Prozesse konkurrierender oder vergleichbarer Organisationen;
- Stärken und vorrangige Verbesserungsbereiche.

Beim Analysieren von Kundenzufriedenheitsdaten sollte die Organisation die in 7.4.2 bis 7.4.6 beschriebenen Maßnahmen in Betracht ziehen. Weiterführende Anleitung zu jeder dieser Maßnahmen ist in Anhang D enthalten.

7.4.2 Aufbereiten der Daten für die Analyse

Die Daten sollten auf Fehler, Vollständigkeit und Genauigkeit geprüft werden, und sie sollten, falls notwendig, festgelegten Klassen zugeordnet werden.

7.4.3 Festlegen der Analysemethode

Die Analysemethode(n) sollte(n) in Abhängigkeit von der Art der erfassten Daten und von den Zielen der Analyse gewählt werden. Die verschiedenen Methoden zur Datenanalyse können unterteilt werden in entweder

- a) direkte Analyse, die eine Analyse der Antworten des Kunden auf bestimmte Fragen zum Gegenstand hat, oder
- b) indirekte Analyse, die die Anwendung verschiedener analytischer Methoden zur Erkennung möglicher Einflussfaktoren aus einer Menge von Daten zum Gegenstand hat.

Normalerweise können beide Arten der Analyse genutzt werden, um aus Kundenzufriedenheitsdaten nützliche Informationen zu gewinnen.

7.4.4 Durchführen der Analyse

Die Daten sollten analysiert werden, um Informationen wie die folgenden zu erlangen:

- Kundenzufriedenheit (insgesamt oder nach Kundenkategorien) und Entwicklungstendenzen;
- Unterschiede im Grad der Zufriedenheit nach Kundenkategorien;
- mögliche Ursachen und ihre relative Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit;
- Kundentreue, die ein Indikator dafür ist, dass der Kunde voraussichtlich weiterhin die gleichen oder andere Produkte und Dienstleistungen der Organisation nachfragen wird.

7.4.5 Validieren der Analyse

Die Analyse und ihre Ergebnisse sollten validiert werden, was auf unterschiedliche Art und Weise geschehen kann, wie z. B. durch:

- Segmentieren der Daten, um mögliche Schwankungsursachen zu erkennen;
- Untersuchen der Relevanz von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen: die als möglicherweise für den Kunden relevant erkannten Merkmale und ihre relative Bedeutung für den Kunden (einschließlich möglicher Änderungen bei den Merkmalen und ihrer relativen Bedeutung im zeitlichen Verlauf) haben starken Einfluss auf die Ergebnisse der durchgeführten Analyse;
- Bewerten der Stimmigkeit der Ergebnisse durch Vergleich mit anderen Indikatoren oder Entwicklungstendenzen in Bereichen, die auch Kundenzufriedenheit widerspiegeln, z. B. Absatz oder Kundenreklamationen.

7.4.6 Ergebnisbericht und Empfehlungen

Die Ergebnisse der durchgeführten Analyse sollten dokumentiert und berichtet werden, zusammen mit möglichen Empfehlungen, die der Organisation dabei helfen, Gebiete für Verbesserungen zu erkennen, um letztlich die Kundenzufriedenheit zu steigern und den höheren Interessen oder dem Auftrag der Organisation zu dienen.

Der Bericht sollte ein klarer und umfassender Gradmesser der Kundenzufriedenheit sein. Zusätzlich zu den direkt von den Kunden erfassten Daten kann es andere Merkmale oder Maße geben, die die Kundenzufriedenheit widerspiegeln, z. B. diejenigen, die in 7.3.2 genannt werden.

Schlüsselkennzahlen relevanter Merkmale können zu einem konsolidierten Wert zusammengefasst werden, der „Kundenzufriedenheitsindex“ (en: customer satisfaction index, CSI) genannt wird. Der CSI kann z. B. ein gewichtetes Mittel aus Ergebnissen von Kundenzufriedenheitsumfragen und der Anzahl erhaltener Reklamationen sein. Der CSI-Wert kann eine geeignete und brauchbare Methode zum Messen und Überwachen der Kundenzufriedenheit über einen Zeitraum oder geografischen Raum sein.

Der Bericht sollte auch die relevanten Merkmale und Komponenten der Kundenzufriedenheit benennen, ebenso wie die möglichen Ursachen von Kundenunzufriedenheit und weitere Einflussfaktoren.

7.5 Kommunizieren von Informationen zur Kundenzufriedenheit

Die aus der Messung und Analyse von Kundenzufriedenheitsdaten gewonnenen Informationen sollten an die zuständigen Funktionen in der Organisation geleitet werden, damit Schritte zur Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen, Prozesse oder Strategien unternommen werden können, um so den Zielen der Organisation zu dienen.

Um dabei zu helfen, dies zu erreichen, kann die Organisation

- Foren und Prozesse bestimmen oder einrichten, um die Informationen zur Kundenzufriedenheit zu überprüfen;
- festlegen, welche Informationen an wen (einschließlich Kunden) weitergegeben werden sollten;
- Maßnahmenpläne zur Verbesserung aufstellen;
- die Umsetzung der Maßnahmenpläne und Ergebnisse in den zuständigen Foren überprüfen, z. B. durch Managementbewertungen.

Die fortlaufende Umsetzung solcher Maßnahmen kann die Wirksamkeit und Effizienz des Qualitätsmanagementsystems der Organisation steigern.

Informationen über Kundenzufriedenheit (sowohl positive als auch negative) können dabei helfen, die Organisation anzuleiten, sich mit Problemen der Erfüllung geäußerter Kundenanforderungen zu befassen. Sie können der Organisation auch dabei helfen, die Erwartungen des Kunden oder Fragen, die damit zusammenhängen, wie der Kunde das gelieferte Produkt, die erbrachte Dienstleistung oder die Organisation wahrnimmt, zu verstehen und zu berücksichtigen und so die Kundenzufriedenheit steigern.

Allgemeine Hinweise zu einigen Möglichkeiten, wie die Informationen genutzt werden können, sind in Anhang E enthalten.

7.6 Überwachen der Kundenzufriedenheit

7.6.1 Allgemeines

Die Organisation sollte einen Prozess zur Überwachung der Kundenzufriedenheit entwickeln, um sicherzustellen, dass die gesammelten Informationen relevant sind und wirksam zum Erreichen der Ziele der Organisation eingesetzt werden. Leitlinien zur Überwachung sind in 7.6.2 bis 7.6.5 enthalten.

7.6.2 Überprüfen der ausgewählten Kunden und erfassten Daten

Die Organisation sollte verifizieren, dass der ausgewählte Kunde (bzw. Kunden) oder die ausgewählte Kundengruppe auf den Zweck der Datenerfassung abgestimmt sind und dass entsprechende Informationen vollständig und korrekt sind. Die Organisation sollte die Quellen sowohl direkter als auch indirekter Kundenzufriedenheitsdaten auf Aussagekraft und Relevanz überprüfen.

7.6.3 Überprüfen von Informationen zur Kundenzufriedenheit

Informationen zur Kundenzufriedenheit sollten von der Organisation und von der zuständigen Leitungsebene in festgelegten Zeitabständen überwacht werden. Die Art und der Umfang der überwachten Informationen sind spezifisch für die Erfordernisse und Ziele der Organisation und können z. B. enthalten:

- Entwicklungstendenzen bei den Kundenzufriedenheitsdaten (insgesamt und z. B. nach Produkt, Dienstleistung, Region, Kundenart);
- vergleichende oder Wettbewerberinformationen;
- Stärken und Schwächen der Produkte und Dienstleistungen der Organisation, ihrer Prozesse, Vorgehensweisen oder ihrer Mitarbeiter;
- Herausforderungen oder mögliche Chancen.

7.6.4 Überwachen der zum Verbessern der Kundenzufriedenheit ergriffenen Maßnahmen

Die Organisation sollte den Prozess, mit dem die relevanten Informationen zur Kundenzufriedenheit den zuständigen Funktionen zur Verfügung gestellt werden, überwachen, damit Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit ergriffen werden.

Die Organisation sollte auch die Umsetzung der ergriffenen Maßnahmen überwachen ebenso wie die Auswirkung solcher Maßnahmen auf die Kundenreaktion bezüglich bestimmter Merkmale, auf die Gesamtzufriedenheit oder auf die Unterstützung anderer Ziele der Organisation.

Wenn sich die Kundenrückmeldungen z. B. auf „schlechte Auslieferung“ beziehen, sollte die Organisation verifizieren, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Auslieferung ergriffen werden und dass sich dies in anschließenden Kundenrückmeldungen in einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit widerspiegelt.

7.6.5 Bewerten der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen

Um die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen zu bewerten, sollte die Organisation verifizieren, dass die gewonnenen Informationen zur Kundenzufriedenheit mit anderen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen im Einklang stehen oder durch diese bestätigt werden.

Wenn z. B. die Kundenzufriedenheitsmessungen der Organisation eine positive Entwicklung zeigen, sollte sich dies normalerweise auch in verwandten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen widerspiegeln, wie steigender Nachfrage, höherem Marktanteil, zunehmender Anzahl treuer Kunden und zunehmender Anzahl neuer Kunden. Wenn sich der Entwicklungstrend der Kundenzufriedenheitsmessung nicht in anderen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen widerspiegelt, kann dies auf eine Einschränkung oder eine Schwachstelle in den Prozessen der Kundenzufriedenheitsmessung und den entsprechenden Rückmeldeprozessen hindeuten.

Anderenfalls kann es darauf hinweisen, dass bei der Messung der Kundenzufriedenheit weitere Faktoren, die die Entscheidung des Kunden beeinflussen, nicht berücksichtigt wurden.

8 Aufrechterhaltung und Verbesserung

Die Organisation sollte ihre Prozesse zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit regelmäßig überprüfen, um sicherzustellen, dass sie wirksam und effizient sind und dass sie aktuelle, relevante und nützliche Informationen liefern. Zu den zu betrachtenden üblichen Maßnahmen gehören die folgenden:

- Sicherstellen, dass es einen Plan, einen Ablaufplan und definierte Prozesse zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit gibt;
- Überprüfen des Prozesses zur Auswahl der Kunden und Merkmale, um sicherzustellen, dass diese mit den Geschäftszielen und -prioritäten abgestimmt sind;
- Sicherstellen, dass der Prozess zur Erfassung der (stillschweigend unterstellten oder geäußerten) Kundenerwartungen aktuell und in seiner Reichweite umfassend ist und dass er Verifizierung einschließt, wo möglich, mit dem Kunden;
- Überprüfen der indirekten Indikatoren zur Kundenzufriedenheit, einschließlich der Analyse verlorener Kunden, um sicherzustellen, dass die Quellen aktuell, umfassend und relevant sind;
- Sicherstellen, dass Methoden und Prozesse für die direkte Messung der Zufriedenheit sich ändernde Kundensituationen und Geschäftsziele widerspiegeln;
- Überprüfen der Methoden für die Analyse der Kundenzufriedenheit, um sicherzustellen, dass sie gültig und angemessen sind;
- Verifizieren, dass die verschiedenen Komponenten und ihre relative Gewichtung die aktuellen Geschäftsprioritäten widerspiegeln, falls die Kundenzufriedenheitsdaten zu einem Indikator (wie dem Kundenzufriedenheitsindex CSI) zusammengefasst werden;
- periodisches Überprüfen des Prozesses zum Abgleich der Kundenzufriedenheitsinformationen mit internen Daten oder anderen betriebswirtschaftlichen Indikatoren;
- Verifizieren, dass das Forum und der Prozess für die fortlaufende Überprüfung der Kundenzufriedenheitsinformationen angemessen und ausreichend sind;
- Verifizieren, dass der Prozess für Kommunikation der Kundenzufriedenheitsinformationen an die zuständigen Funktionsbereiche funktionsfähig und wirksam ist, indem z. B. festgestellt wird, ob die Empfänger die Informationen für nützlich halten oder ob die Informationen verwendet werden;

- Erkennen von Hindernissen und Festlegen von Hilfsmitteln für die Kommunikation von Kundenzufriedenheitsinformationen, um Verbesserungen zu fördern;
- Überprüfung von Risiken und Chancen im Zusammenhang mit der Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit;
- Beurteilung der Wirksamkeit der ergriffenen Schritte im Hinblick auf Risiken und Chancen.

ANMERKUNG Informationen zum Einsatz eines Verhaltenskodexes für Kundenzufriedenheit (siehe ISO 10001), Prozesse zur Behandlung von Reklamationen (siehe ISO 10002) und Prozesse zur Konfliktlösung (siehe ISO 10003) können dabei helfen, Prozesse zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit aufrechtzuerhalten und zu verbessern.

Anhang A (normativ)

Konzeptionelles Modell der Kundenzufriedenheit

A.1 Allgemeines

Dieser Anhang bietet weiterführende Informationen zu dem (in Abschnitt 4 eingeführten) konzeptionellen Modell der Kundenzufriedenheit. Dieses Modell bildet die Basis für die in dieser Internationalen Norm gegebene Leitlinien.

A.2 Konzeptionelles Modell der Kundenzufriedenheit

Die Beziehung zwischen den Sichtweisen der Organisation und den Sichtweisen des Kunden hinsichtlich Produkt- und Dienstleistungsqualität wird durch das konzeptionelle Modell in Bild A.1 veranschaulicht.

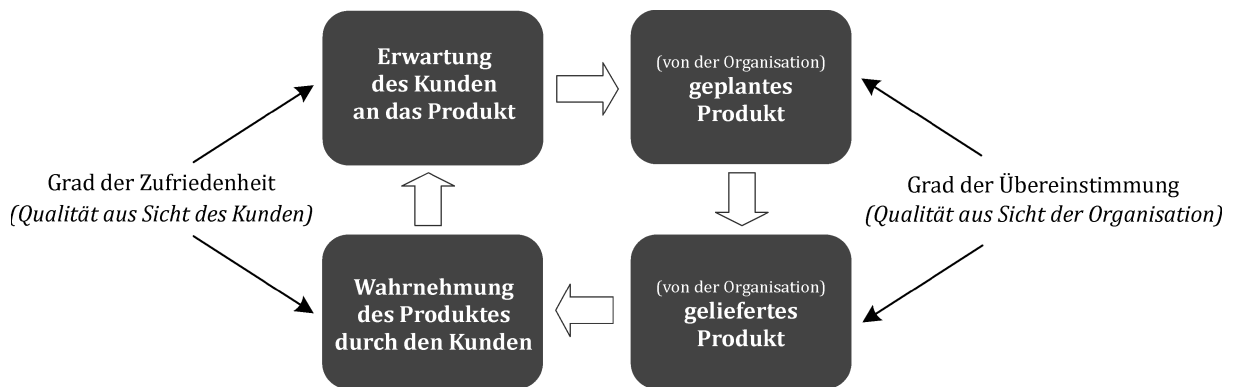


Bild A.1 — Konzeptionelles Modell der Kundenzufriedenheit

ANMERKUNG Die Wahrnehmung des Produkts bzw. der Dienstleistung durch den Kunden beinhaltet auch andere Aspekte der Organisation

In diesem Modell beschreibt die **Erwartung des Kunden an das Produkt bzw. die Dienstleistung** das Produkt bzw. die Dienstleistung, das bzw. die der Kunde gerne erhalten würde. Die Erwartungen des Kunden werden hauptsächlich durch die Kundenerfahrung, die vorliegenden Informationen und die Kundenerfordernisse geprägt. Diese Erwartungen können in festgelegten Anforderungen wiedergegeben sein, oder sie können nur angenommen und undefiniert sein.

Das **geplante Produkt bzw. die geplante Dienstleistung** beschreibt das Produkt bzw. die Dienstleistung, das bzw. die die Organisation zu liefern bzw. zu erbringen beabsichtigt. Es ist im Allgemeinen ein Kompromiss aus dem, wie die Organisation die Kundenerwartungen versteht, den Fähigkeiten der Organisation, ihren internen Interessen und den für die Organisation und das Produkt bzw. die Dienstleistung geltenden technischen, gesetzlichen und behördlichen Randbedingungen.

Das **gelieferte Produkt bzw. die erbrachte Dienstleistung** beschreibt das Produkt bzw. die Dienstleistung, das bzw. die von der Organisation realisiert wird.

Der **Grad der Übereinstimmung**, der das Qualitätsverständnis der Organisation ausmacht, ist das Ausmaß, in dem das gelieferte Produkt bzw. die erbrachte Dienstleistung mit dem geplanten Produkt bzw. der geplanten Dienstleistung übereinstimmt.