

**UNIVERSITÄT HAMBURG  
Psychologisches Institut I  
Fachbereich 16  
Arbeitsbereich Sozialpsychologie  
Wirtschaftspsychologie**

**Thema des Projektberichtes:**

**Kundenorientierung  
Psychologische Hintergründe und ihre Auswirkung auf die  
Betriebsorganisation**

**vorgelegt von:**

**Joerg Jens Dahlhaus  
E-Mail-Adresse:  
jkdunihh@aol.com**

**Meike Hülber  
E-Mail-Adresse:  
mhuelber@hotmail.com**

**Katrin Krause  
E-Mail-Adresse:  
kati.krause@gmx.de**

**Gabriela Mackenroth-Friedrichson  
E-Mail-Adresse:  
mackenroth@fh-luebeck.de**

**Begleitseminar zur Vorlesung Wirtschaftspsychologie**

**unter der Leitung von  
Prof. Dr. Erich H. Witte**

**Wintersemester 2001/02**

## **Einblick**

Als Leitfaden für eine durchweg kundenorientierte Unternehmensausrichtung werden wirksame Instrumente und relevante psychologische Hintergründe aufgezeigt.

Die strategischen Grundsätze dienen als Basis für unternehmerische Maßnahmen, bedürfnisorientiert von der Produktherstellung bis zur Nachkaufbetreuung effektiv und umfassend kundenorientiert zu agieren. Hierbei steht der Kunde als psychisches System mit seinen Emotionen, Überzeugungen und Erwartungen im Vordergrund.

Das Modell der Kundenorientierung soll nicht als ein starres Muster, sondern vielmehr als ein flexibler, sich an die wandelbaren Kundenanforderungen anpassender, Entwurf verstanden werden.

*Verfasser:*

*Joerg Jens Dahlhaus*, 4.Semester, Student der Soziologie (Diplom) im Schwerpunkt Wirtschafts- und Betriebspsychologie mit den Nebenfächern Psychologie, BWL und Politik.

*Meike Hülber*, 8. Semester, Studentin der Amerikanistik, Betriebswirtschaftslehre und Psychologie (Magister) mit den Schwerpunkten amerikanische Kultur, Planung & Organisation, Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie.

*Katrin Krause*, 9.Semester, Studentin der Soziologie (Diplom) im Schwerpunkt Wirtschafts- und Betriebspsychologie mit den Nebenfächern Politik, Psychologie und Germanistik.

*Gabriela Mackenroth-Friedrichson*, 11.Semester, Studentin der Psychologie (Diplom) mit den Schwerpunktfächern Klinische Psychologie und Pädagogische Psychologie. Freiberuflich tätig als Apothekerin.

## INHALTSVERZEICHNIS

|  |    |
|--|----|
| 1. Einleitung .....  | 7  |
| 2. Definition des Begriffs Kundenorientierung.....                         | 8  |
| 3. Die Bedeutung des Führungsstils für die Kundenorientierung.....         | 9  |
| 4. Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur .....                       | 13 |
| 4.1. Unternehmenskultur .....  | 13 |
| 4.2. Unternehmensstruktur .....  | 14 |
| 4.2.1. Job enrichment-Programme – neue Formen der Arbeitsorganisation..... | 15 |
| 4.2.2. Prozessorganisation.....  | 16 |
| 4.2.3. Teammodell .....  | 17 |
| 4.2.4. Business Process Reengineering.....                                 | 19 |
| 5. Extern ausgerichtete unternehmerische Maßnahmen.....                    | 19 |
| 5.1. Kernkompetenzen .....   | 20 |
| 5.2. Zielgruppenbildung bzw. Marktsegmentierung.....                       | 21 |
| 5.3. Produktentwicklungen / Innovationen .....                             | 23 |
| 5.4. Marktpositionierung unter Einbeziehung der Konkurrenz .....           | 24 |
| 6. Qualitätsmanagement .....   | 24 |
| 6.1. Begriff der „Qualität“.....   | 25 |
| 6.2. Qualitätsmanagementkonzepte .....                                     | 26 |
| 6.3. Kosten- / Nutzen - Analyse.....                                       | 27 |
| 7. Servicemanagement .....   | 28 |
| 7.1. Begriffsbestimmung.....   | 29 |
| 7.2. Kategorisierung von Serviceleistungen .....                           | 29 |
| 7.3. Servicemanagementziele.....   | 30 |
| 7.4. Analysemethoden.....  | 30 |
| 7.5. Servicemanagementinstrumente .....                                    | 32 |
| 7.6. Kontrolle und Messung von Servicequalität.....                        | 33 |

|  |    |
|--|----|
| 8. Kundenkontakt .....                                   | 34 |
| 8.1. Das Konzept von Carl Rogers .....                   | 35 |
| 8.2. Das TZI – Modell von Ruth Cohn .....                | 37 |
| 8.3. Die Balance Theorie von Heider .....                | 39 |
| 8.4. Das Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun .....    | 40 |
| 8.5. Das Phasenmodell von Tuckman .....                  | 43 |
| 8.5.1. Forming .....                                     | 43 |
| 8.5.2. Storming .....                                    | 46 |
| 8.5.3. Norming .....                                     | 48 |
| 8.5.4. Performing .....                                  | 48 |
| 8.5.5. Adjourning .....                                  | 50 |
| 9. Kundenbindungsmanagement .....                        | 51 |
| 9.1. Begriffsbestimmung .....                            | 51 |
| 9.2. Kundenbindungsstrategien .....                      | 51 |
| 9.3. Art der Kundenbindung .....                         | 52 |
| 9.4. Kundenbindungsmanagementinstrumente .....           | 53 |
| 9.5. Integriertes Kundenbindungsmanagement .....         | 53 |
| 9.6. Kontrolle des Kundenbindungsmanagements .....       | 54 |
| 9.7. Kosten- / Nutzen-Analyse .....                      | 54 |
| 10. Kundenzufriedenheit .....                            | 55 |
| 10.1. Definition von Kundenzufriedenheit .....           | 57 |
| 10.2. Management der Kundenzufriedenheit .....           | 60 |
| 10.3. Methoden der Messung von Kundenzufriedenheit ..... | 61 |
| 10.4. Total Customer Care .....                          | 63 |
| 11. Beschwerdemanagement .....                           | 64 |
| 11.1. Ziele des Beschwerdemanagements .....              | 64 |
| 11.2. Definition von Beschwerden .....                   | 65 |
| 11.3. Aufgaben des Beschwerdemanagements .....           | 66 |
| 12. Mitarbeiterorientierung .....                        | 69 |
| 12.1. Die Orientierung der Mitarbeiter .....             | 69 |
| 12.1.1. Die Qualität der Implementierung .....           | 71 |

|   |    |
|---|----|
| 12.1.2. Die Informations- und Kommunikationsstruktur sowie deren Kultur .....         | 72 |
| 12.1.3. Die Kompatibilität und kundenorientierte Zusammenarbeit der Mitarbeiter ..... | 73 |
| 12.1.4 Die Personalentwicklung und Personalauswahl .....                              | 73 |
| 12.2. Die Orientierung des Unternehmers auf den kundenorientierten Mitarbeiter .....  | 74 |
| 12.2.1. Maßnahmen des Unternehmens .....  | 74 |
| 13. Zusammenfassung.....  | 77 |
| 14. Literatur.....  | 79 |

## 1. Einleitung

Die Problematik der „Servicehölle Deutschland“ wurde in den letzten Jahren immer wieder in den Medien thematisiert. Es wurde offen über diese in Deutschland existierende Servicewüste berichtet, in der Unternehmen ihre Kunden als lästige Objekte abtaten, wie es z.B. der Spiegel festhielt „Der Kunde steht im Mittelpunkt – und damit im Weg“ („Der Spiegel“ in Wiencke; Koke 1999, 3). Immer wieder hörte man in der Vergangenheit von der Notwendigkeit zu einem unternehmerischen Umdenken im Umgang mit dem Kunden, von Aussprüchen wie „Der Kunde ist König“ und der Umsetzung von Maßnahmen um die Kundenbetreuung zu optimieren. Man hatte erkannt, dass der Kunde den Weg in die Zukunft wies und im Zuge der sich global verschärfenden Wettbewerbssituationen der Schlüssel zum zukünftigen Überleben und Erfolg sei. Wenn man die Medien weiterhin verfolgt, ist festzustellen, dass die Brisanz der Thematik offensichtlich abgenommen hat, und öffentliche Stellungnahmen bezüglich der Servicequalität und Kundenbetreuung immer weniger präsent waren bzw. sind. Heisst dies auch, dass die dringend notwendig gewesen unternehmerischen Maßnahmen zu einer verbesserten Kundenorientierung vollzogen sind, dass ein optimales Niveau vergleichlich mit einer Serviceoase erreicht wurde, und dass keine weiteren Maßnahmen vorgenommen werden müssen?

Offensichtlich nicht. Denn wer kennt Situationen wie unfreundliche Verkäuferinnen, komplizierte Abläufe bei Bestellungen, Stornierungen oder Produktumtuschen nicht? Immer noch hören Kunden zuerst einmal Worte wie „Nein, das geht nicht“ oder „Tut uns leid, aber das können wir wirklich nicht tun“ und müssen sich durch äusserst langwierige Diskussionen oder Beschwerdevorgänge ihr Recht auf einen zufriedenstellenden Kundenservice erkämpfen. Der Weg zu einer besseren Kundenbetreuung hat durch die Erkenntnis für ihre Notwendigkeit erst begonnen. Der Aufschrei der Medien hat neben anderen Faktoren wie der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, sich durch Konkurrenten verengende Märkte, Globalisierungstendenzen und verkürzte Marktzyklen den Prozess des kundenorientierten Umdenkens erst ins Rollen gebracht und grundsätzliche Veränderungen im Umgang mit dem Kunden initialisiert.

Kundenorientierung ist vielfältig, unternehmensallgemein umfassend und vor allem nur langfristig mit der Beschaffenheit zur konstanten Wandelbarkeit erfolgreich umsetzbar, da sich Kundenwünsche und –bedürfnisse kontinuierlich verändern und sehr komplex

sind. Der Kunde muss als psychologisches System und seine Gefühle und Bewertungen als entscheidende Faktoren für kundenfreundliche Produkte und eine möglichst optimiert gestaltete Kundenbetreuung verstanden werden.

Der folgende Bericht baut auf der Grundidee auf, einen Leitfaden für die kundenorientierte Ausrichtung von Unternehmen zu gestalten. Von besonderem Interesse dabei galt es den Anspruch auf Allgemeingültigkeit und Absolutheit abzulegen und ausdrücklich daraufhinzuweisen, dass diese Arbeit als erweiterbarer Maßnahmenkatalog und zur Schaffung von Überlegungsanreizen zu kundenorientiertem Agieren zu verstehen ist.

Im folgenden sollen Voraussetzungen und mögliche Maßnahmen eines Unternehmens für eine kundenfreundliche Unternehmenspolitik erläutert, und Bestandteile und Faktoren, die zu einer Konkretisierung des Begriffs Kundenorientierung beitragen, aufgezeigt werden.

## **2. Definition des Begriffs Kundenorientierung**

In der Literatur werden zahlreiche Definitionen des Begriffs Kundenorientierung und kundenorientiertem Agieren aufgezeigt, von denen hier drei dargestellt werden sollen. Der Aspekt, der von den hier dargestellten Definitionen geteilt wird, ist der Fokus auf den Kunden allgemein und seine Erwartungen. Witte definiert Kundenorientierung wie folgt

*„Kundenorientierung ist [...] der Versuch einer Organisation die Erwartungen zu erfüllen, die Gefühle zu befriedigen und die Ziele zu erreichen, die Kunden bzgl. des Produktes und der Verkaufsinteraktion mitbringen, sowie der Herstellung einer längerfristigen Bindung zu dieser Organisation, wobei der Interaktionspartner des Verkäufers nicht vernachlässigt werden darf“ (Witte 2000, 4).*

Kundenorientierte Unternehmen müssen also die Komplexität ihrer Kunden erfassen können und ihr Organisationssystem an die Kunden anpassen. Wie jedoch kann die psychologische Komplexität der Kunden von einem Unternehmen erfasst werden, und wie kann dieses darauf kundenorientiert agieren?

Keuper spricht davon, dass Kundenorientierung darauf abzielt, „nicht die maximal mögliche Leistung zu generieren, sondern exakt die Leistung zu erbringen, die der

Kunde verlangt“ (Keuper 2000, 60). Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen: Welche Anforderungen stellt also ein Kunde an ein Unternehmen, und was heisst es, genau die unternehmerische Leistung zu erbringen, die vom Kunden erwünscht wird? Wie können Kundenwünsche und –bedürfnisse erfasst und ihnen Rechnung getragen werden?

Auch Staminski rückt die Befriedigung von Kundenbedürfnissen in den Mittelpunkt seiner Definition: „Bei kundenorientierten Unternehmen orientieren sich alle Entscheidungen an den Bedürfnissen der Kunden. Kundenorientierte Handlungsprozesse sind so strukturiert, dass der für den Kunden grösstmögliche Nutzen produziert wird und ihre (Nutzen-) Erwartung befriedigt wird“ (Staminski 1998, 48).

Dass sich bei dem Begriff Kundenorientierung alles um den Kunden dreht, ist allein aus morphologischen Aspekten keine herausragend neue Erkenntnis. Was jedoch heisst kundenorientiertes Agieren konkret für eine Unternehmung? Wie kann ein Unternehmen kundenorientiert handeln? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, und welche Massnahmen können oder müssen für ein kundenorientiertes Konzept vollzogen werden? Wo fängt Kundenorientierung an, und wo hört sie auf? Diese und die bereits vorherig aufgeführten Fragestellungen dienen als Grundlage dieses Projekts.

### **3. Die Bedeutung des Führungsstils für die Kundenorientierung**

Kundenorientierung ist eine universelle Unternehmensausrichtung, die alle Bereiche eines Unternehmens miteinschließt. Um das gesetzte Ziel der Kundenorientierung zu realisieren, muss sich das Management eines Unternehmens dieser Zielsetzung verpflichten und seine Aufgaben und Kompetenzen dementsprechend neu definieren. Zunächst muss eindeutig geklärt werden, wie und durch was Kundenorientierung im Unternehmen definiert ist bzw. in der Vergangenheit war. Das Management muss sich u.a. ausgiebig damit beschäftigen, wer die Kunden sind, welchen Kundennutzen das Unternehmen bietet, und was diesbezüglich in der Zukunft erreicht werden soll, und welche Geschäftsfelder und Marktsegmente abgedeckt sind und welche neu erschlossen werden sollen. Dadurch kann auch gewährleistet werden, dass diejenigen Kundenwünsche umgesetzt werden, die auch tatsächlich vom Kunden gefordert werden. Auf diese Themenbereiche wird unter dem Gliederungspunkt ‚Extern ausgerichtete unternehmerische Massnahmen‘ detaillierter eingegangen.

Eine Unternehmensführung muss folglich das Konzept der Kundenorientierung intensiv von allen Gesichtspunkten her beleuchten, i.e. die Aktionen der Vergangenheit bewerten und analysieren und den Ist- und den Soll-Zustand mit all dazugehörigen Aktionen betrachten und neu festlegen, damit der Kunde stets der Mittelpunkt von unternehmerischen Aktionen bleibt.

Um die allgemein bekannte Diskrepanz zwischen den Vorgaben des Unternehmensmanagements und dem tatsächlich ausgeführten Verhalten der Mitarbeiter zu überbrücken und zu minimieren, muss die Unternehmensführung Transparenz der getroffenen Entscheidungen gewährleisten, an einer engen Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern der anderen Hierarchieebenen interessiert sein und in Bezug auf die Kundenorientierung aktuelles Wissen über Kundenwünsche und –bedürfnisse besitzen. Zum Beispiel gewährleistet eine enge Zusammenarbeit der beiden Parteien, dass sich die Mitarbeiter einerseits selbst als gut verstandene Kunden ihres Unternehmens fühlen, und dass sie sich andererseits als kompetente, mit Verhandlungsrechten ausgestattete Verantwortliche gegenüber externen Kunden fühlen. Die Unternehmensführung allgemein sollte psychologischen Konzepten zur Führung entsprechen. Sie sollte z.B. den zwei aus der Studie von Stogdill (1974) abgeleiteten Dimensionen „initiating structure“ und „consideration“ nachkommen. „Consideration“ steht für ein freundschaftliches, von gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnetem Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, wohingegen „initating structure“ das Prinzip der Führung hervorhebt als „Verhaltensweisen, mit denen der Vorgesetzte Aufgaben, Rollen und Beziehungen in der Gruppe spezifiziert, mit denen er versucht, zu organisieren und das Gruppenziel zu erreichen“ (Nachreiner in Wiendieck 1994, 222). Somit wird ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensführung entwickelt und dem Konzept, den Mitarbeiter genauso wie den externen Kunden als wichtigen internen Kunden zu betrachten, nachgekommen.

Die Autoren Blake und Mouton haben daraus unterschiedliche Führungsstile abgeleitet, die auf einem zweidimensionalen Koordinatensystem mit den Achsendimensionen „Betonung des Menschen“ und „Betonung der Produktion“ jeweils die Werte eins (niedrig) bis neun (hoch) einnehmen können. Dadurch, dass die Führungsstile in einem Koordinatensystem angesiedelt werden und diese Darstellung einem Netzwerk ähnelt, ergab sich die Betitelung „Managerial Grid“ (Blake; Mouton in Wiendieck 1994, 223). Der Führungsstil, der eine hohe Ausprägung in beiden Dimensionen aufweist, ist zum Beispiel durch eine hohe Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern gekennzeichnet.

Desweiteren führt das Verfolgen eines gemeinsamen Zieles zu gutem Verhalten. Der am Kontrapol angesiedelte Führungsstil hingegen, der die niedrigst möglichen Werte auf beiden Achsendimensionen einnimmt, kennzeichnet sich dadurch, dass er auf die Arbeitsleistung und den Arbeiter möglichst gering einwirkt. Eine andere Extremform nimmt zum Beispiel den höchsten Wert in der Dimension „Betonung der Produktion“ und den niedrigsten in der Dimension „Betonung des Menschen“ ein. Dieser Führungsstil erzielt wirksame Arbeitsleistungen, ohne dass zwischenmenschliche Beziehungen besonders berücksichtigt werden. Blake und Mouton definieren zuletzt den Stil, der in beiden Dimensionen einen Mittelwert annimmt, als den ausgeglichensten, da dieser durch das Ausbalancieren und Aufrechterhalten der Notwendigkeit zur Arbeitsleistung und der zu erfüllenden Arbeitsaufgabe genügend Arbeitsleistung möglich macht. Dies ist auch gerade im Zuge der Kundenorientierung von großer Bedeutung. Wenn die Beziehung zu den internen Kunden, i. e. den Mitarbeitern, vernachlässigt und ihren Bedürfnissen nicht nachgekommen wird, können diese auch nicht den Bedürfnissen der externen Kunden nachkommen und sie zufriedenstellen.

Für die folgend aufgezeigten Organisationsstrukturen ist es von besonderer Wichtigkeit, eine Vertrauensbasis zu den Mitarbeitern aufzubauen und ein gewisses Maß an Entscheidungsgewalt in die unteren Hierarchieebenen zu verlagern. Das Konzept der Führungsstile ordnet eben diese nach ihrem Grad des Entscheidungsspielraums auf einer Geraden an, wobei der autoritäre Führungsstil – der Vorgesetzte entscheidet und ordnet an – mit dem höchsten Grad an Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten ausgestattet ist und somit die eine Extremrichtung repräsentiert. Der demokratische Führungsstil hingegen bietet den Gegenpol, da hier der Entscheidungsraum der Gruppe enorm ausgeprägt ist. „Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat“ (Bea; Dichtl; Schweizer 1997, 10f). Dabei nimmt der Vorgesetzte lediglich eine Koordinatorrolle ein und lässt die Gruppe entscheiden. Im Zuge der job enrichment-Programme, die ein kundenorientiertes Unternehmen auszeichnen und unter ‚Unternehmensstruktur‘ detaillierter aufgeführt werden, stellte sich der partizipative Führungsstil als unterstützend und effektiv für diese Arbeitsorganisationsformen heraus. Eine partizipative Führung lässt einer Gruppe viel Entscheidungsgewalt, gibt jedoch die eigene Entscheidungsmacht nicht vollständig auf, so dass diese die endgültige Entscheidung aus den von einer Gruppe vorgetragenen Lösungsansätzen und

Entscheidungen fällt. Dieses Konzept unterstützt wiederum das vorherig aufgezeigte Konzept von Stogdill, da es eine enge Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensführung fördert und den Mitarbeitern den nötigen Spielraum gibt, um externe Kundenbedürfnisse schnellstmöglichst zu befriedigen. Desweiteren wird durch die übertragene Entscheidungsgewalt auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter, z. B. Anerkennung ihrer Leistungen, Rechnung getragen.

Der partizipative Führungsstil und die in diesem Zuge angewandten job enrichment-Programme greifen u.a. die erweiterten Erkenntnisse der Zweifaktoretheorie von Herzberg auf. Dieser leitete aus seinem humanistisch orientierten Konzept Content-(Inhalt)- und Kontext-(Hygiene)-Faktoren ab, die zur Arbeitszufriedenheit und Motivation von Organisationsmitgliedern beitragen. Kontext-Faktoren wie unternehmenspolitische Regelungen, Art der Arbeitsüberwachung sowie die Beziehung zum Vorgesetzten können durch einen partizipativen Führungsstil den Arbeitererwartungen entsprechend Rechnung tragen. Repräsentative Content-Faktoren sind z. B. die eigene Leistung, die damit verbundene Anerkennung und der Reiz interessante Tätigkeiten auszuüben. Diese Faktoren können durch job enrichment gefördert werden. Übt ein Arbeiter für ihn interessante Tätigkeiten aus und ist zudem mit einem entsprechenden Maß an Entscheidungskompetenzen ausgestattet, kann gewährleistet werden, dass dieser Mitarbeiter die Unternehmensprozesse versteht, nachvollziehen kann und motiviert ist, sich für die vom Management gesteckten Ziele einzusetzen und den vorgegebenen Leitlinien zu folgen. Ist das Ziel eine ausgeprägte Kundenorientierung kann durch job enrichment also gefördert werden, dass der Mitarbeiter diese Grundsätze entsprechend umsetzen kann.

Entschließt sich ein Unternehmen, spezifischer das Management einer Unternehmung, kundenorientiert zu agieren, beinhaltet dies in den meisten Fällen eine allgemein umfassende Umstrukturierung des Unternehmens. Dabei muss darauf geachtet werden, dass der neu eingeschlagene Kurs konsequent verfolgt und das gesteckte Ziel nicht aus den Augen verloren wird. Kundenorientierung als Oberziel bedeutet viel Flexibilität, da Kundenwünsche keinen firmen Charakter besitzen und sich daher konstant verändern. Diese Flexibilität muss sich somit auch in der Unternehmenskultur und -struktur widerspiegeln.

## **4. Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur**

### **4.1. Unternehmenskultur**

Wird eine Unternehmenskultur als eine unternehmensinterne Variable verstanden, wird sie in eine erste (sichtbare), zweite und eine dritte Kulturebene unterteilt. Auf der ersten Ebene tragen Dinge wie z.B. die formale Struktur, spezielle Fachausdrücke, Gebäude sowie Ausstattung und Räumlichkeiten dazu bei, eine Unternehmenskultur zu fassen. Unter dem Aspekt der Kundenorientierung sollte die formale Struktur z.B. durch eine flache Hierarchie gekennzeichnet sein, damit die im Unternehmen existierende Entscheidungsgewalt so nah wie möglich beim Kunden liegt.

Die unter der ersten Ebene liegende zweite Kulturebene ist durch Grundsätze aller Art gekennzeichnet. Sie kann durch ein Unternehmensleitbild ausgedrückt werden, i.e. wie Aufgaben zu erledigen sind, wie die Umgangsformen innerhalb des Unternehmens definiert sind und welche Ziele und Zielgewichtungen existieren. In Bezug auf ein kundenorientiertes Unternehmen spiegelt sich diese zweite Ebene z. B. in der Festlegung der Vorgehensweise und Bearbeitung von Kundenbeschwerden wieder, welche Regelungen es für den Umgang für die Mitarbeiter untereinander gibt, und welche Prozesse festgelegt sind, damit ein gutes Zusammenarbeiten ermöglicht wird.

Die dritte Ebene ist durch Werte und Normen geprägt und ist daher am schwersten analysierbar. Hier handelt es sich um das vorherrschende Menschenbild oder Grundmuster sozialer Beziehungen. Schein (in Bea 1999, 175) nennt diese dritte Ebene das Herzstück der Kultur und erklärt, dass diese Ebene nur durch einen langwierigen, iterativen Prozess von Organisationsmitgliedern und außenstehenden Personen gemeinsam erfasst werden kann. In Bezug auf die Zielsetzung der Kundenorientierung bedeutet dies zum Beispiel, dass sich die Mitarbeiter bemühen, den Kundennutzen, den die Kunden aus dem Unternehmen ziehen, gegenüber den Kunden zu verdeutlichen.

Die Unternehmenskultur als eine interne Situation ist unter anderen Faktoren eine Bedingung für eine funktionierende Organisation. Sie wird als weicher Erfolgsfaktor definiert und zeigt Organisationsmitgliedern, worin die Aufgabe, die ‚Mission‘, eines Unternehmens besteht und welche Ziele zu erreichen sind. Desweiteren schafft sie eine gemeinsame Sprache unter den Mitarbeitern und definiert Kriterien für den persönlichen Umgang innerhalb einer Unternehmung. Sie wird daher auch als die „Basis für Koordination und Konsens“ (Bea 1999, 176) gesehen, da eine Unternehmenskultur die

Handlungen und Gefühle der Organisationsmitglieder beeinflusst. Im Gegenzug dazu haben Lewin, Lippitt und White (1939) gezeigt, dass unterschiedliches Führungsverhalten verschiedenartige Unternehmenskulturen hervorbringt. Übt sich die Unternehmensführung in einem kooperativen und partizipativen Führungsstil spiegelt sich das zum Beispiel in den Umgangsformen der Mitarbeiter untereinander wieder. D. h. also dass nicht nur die einseitige Richtung der Einflussnahme gilt, sondern dass eine wechselseitige Beziehung besteht, in der die Unternehmensführung sowie das durch den Führungsstil beeinflusste Verhalten der Organisationsmitglieder die Unternehmenskultur bestimmt.

Gilt die Kundenorientierung als ein Unternehmensgrundsatz, ist dieser in die Kultur miteinzubinden, da die Mitarbeiter nur dadurch lernen, diese Maxime zu verinnerlichen und danach zu handeln und folglich ein kundenorientiertes Verhalten zeigen können. Somit zeigt sich auch, dass sich Kundenorientierung als Teilbestand der Unternehmenskultur, die die gesamte Firma prägt, universell als Maxime auf alle Unternehmensbereiche auswirkt. Wildemann beschreibt, dass dauerhafte Wettbewerbsvorteile über die Ausrichtung der Kundenorientierung nur dann realisiert werden können, „wenn der Regelkreis vom Kunden über die gesamte Wertschöpfungskette und zurück zum Kunden geschlossen ist“ (1998, 74). D. h. also, dass der Kunde an erste Stelle gesetzt werden muss, dass sich seine Wünsche und Bedürfnisse in den Produkten und Leistungen eines Betriebes widerspiegeln müssen. Dies erfordert eine kontinuierliche und immer wieder erneute Ermittlung der Kundenwünsche und –bedürfnisse, und somit eine aus Kundensicht sich fortwährend aktualisierende Unternehmensanalyse. Das Management muss dafür sorgen, dass die aus den Analysen hervorgebrachten Ergebnisse, d. h. die Kundeninteressen, umgesetzt und die für die Umsetzung notwendigen Rahmenbedingungen ermöglicht werden.

#### **4.2. Unternehmensstruktur**

Um das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter zu realisieren, muss das Management die Unternehmensstruktur so gestalten, dass die Unternehmung und somit die Mitarbeiter auf die sich fortwährend ändernden Kundenwünsche reagieren kann. Dies erfordert eine möglichst flexible Struktur, die den Organisationsmitgliedern, die in direktem Kundenkontakt stehen, viel Entscheidungsgewalt und einen großen Handlungsspielraum gibt. Das Management muss daher Mitarbeiterpotentiale erkennen

und fördern, d.h. großes Vertrauen in seine Mitarbeiter haben und in sie investieren. Es muss alles dafür tun, dass sich die Mitarbeiter wohl fühlen, sich mit der Unternehmensmission identifizieren können und sich für diese motiviert einsetzen möchten; denn dann fühlen sich auch die Kunden wohl.

#### **4.2.1. Job enrichment-Programme – neue Formen der Arbeitsorganisation**

Wiendieck bezeichnet die neuen Formen der Arbeitsorganisation als Maßnahmen, „die den Handlungsspielraum der Arbeitenden durch Aufgabenerweiterung (horizontal) oder durch Verantwortungserweiterung (vertikal) vergrößern“ (1994, 191). Es werden dabei die Gruppen

1. job rotation
2. job enlargement
3. job enrichment
4. teilautonome Gruppen

unterschieden (Wachtler in Wiendieck 1979, 128). Job rotation beinhaltet eine systematische Rotation des Arbeitsplatzes, wobei die sich verändernden Tätigkeiten von gleicher Art sind, d. h. ungefähr dem gleichen Qualitätsniveau entsprechen. Die Arbeitsform soll Monotonie und einer einseitigen Belastung entgegenwirken. Sie führt desweiteren zu einer Erhöhung der betrieblichen Einsatzfähigkeit der „Mehrfach-Angelernten“ (Friedmann in Wiendieck 1959, 16).

Job enlargement befasst sich mit der Arbeitserweiterung insofern, dass ein Arbeiter mehrere Aufgaben gleichzeitig ausübt und nicht nur auf eine Tätigkeit beschränkt ist. Diese unterschiedlichen Aufgabenfelder sind auf dem gleichen Qualitätsniveau angesiedelt und sollen wie job rotation und job enlargement u.a. Abwechslung in die auszuführenden Arbeitsaufgaben bringen.

Nicht nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Erweiterung ergibt sich beim job enrichment. Es werden „strukturell verschiedenartige Arbeitselemente – z.B. Planungs-, Fertigungs- und Kontrollaufgaben – in einer größeren Handlungseinheit zusammengefügt“ (Ulich; Groskurth & Bruggemann 1973, 68).

Bei teilautonomen Gruppen wird die Verantwortung für einen komplexen Aufgabenbereich, wie z. B. Vor- und Nachbereitung einschließlich, einer Gruppe übertragen. Diese Gruppen können unterschiedliche Gruppenautonomie aufweisen und über verschieden lange Zeiträume hinweg existieren.

Allgemein gelten für die psychologische Arbeitsgestaltung drei Grundannahmen (Ulich & Baitsch 1987, 497):

1. Das Autonomieprinzip besagt, dass der Arbeiter autonomes Subjekt seiner eigenen Handlungen ist, und nicht nur ein Objekt der Handlungen anderer Arbeitstätiger.
2. Der Tatsache, dass Menschen individuell unterschiedlich sind und alternativer Arbeitsformen bedarf, wird durch das Differentialprinzip Rechnung getragen.
3. Das Entwicklungsprinzip geht darauf ein, dass sich der Arbeiter in der Auseinandersetzung mit seinen Arbeitsaufgaben entwickelt.

Allgemein ist heutzutage der Trend zum Empowerment festzustellen. Diese Aufgabengestaltung überträgt den Mitarbeitern mehr Kompetenzen, Befugnisse und Wissen. Die Mitarbeiter werden insgesamt mit mehr Entscheidungsspielraum und Autonomie ausgestattet und erhalten so auch mehr Verantwortung. Dies wiederum setzt Vertrauen des Managements in das Können und Wissen der Mitarbeiter voraus. In Bezug auf Kundenorientierung bedeutet dies, z.B. das Call Center-Agents Handlungsspielräume und Entscheidungsgewalt bei der Bearbeitung von Beschwerden haben sollten. Der Kunde möchte eine sofortige Reaktion, ein Entgegenkommen des Unternehmens spüren und nicht als erste Reaktion hören, dass das Problem zunächst mit dem Chef diskutiert werden müsse. Das allgemeine Konzept des Empowerment, wozu auch die obig genannten vier Gruppen gehören, lässt sich auch in der weit verbreiteten Unternehmensstruktur der Prozessorganisation wiederfinden.

#### **4.2.2. Prozessorganisation**

Nach Bea werden bei der Prozessorganisation kundenorientierte Prozesse zum Gegenstand der Strukturierung von Unternehmen und organisatorische Einheiten mit Prozessverantwortung geschaffen. Der Autor definiert einen Prozess als „eine zusammenhängende Folge von Tätigkeiten, die einen Kundennutzen erzeugen“ und leitet somit das Leitprinzip für die Prozessorganisation ab: „Zusammenhängende Verrichtungen sowie Denken und Handeln, Entscheiden und Ausführen sollen kundenorientiert zusammengefügt und einem Prozessverantwortlichen (bzw. einem Team) übertragen werden“ (Bea 1999, 356). An der Durchführung von Prozessen sind gewöhnlich mehrere Stellen, prozessabhängig sogar mehrere Abteilungen oder Unternehmen, beteiligt, die gemeinsam das angestrebte Ziel, nämlich die Lösung eines

Kundenproblems, verfolgen. Allgemein gesagt gilt es ein Prozessergebnis zu erzeugen, das für den Kunden von Wert ist (Bea 1999, 350), d. h. dass Kundenorientierung die umfassende Aufgabe der gesamten Unternehmung wird. Staminski definiert einen Geschäftsprozess als Kernprozess, wenn dieser einen zentralen Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden hat und ihm Kernkompetenzen des Unternehmens zugrunde liegen. Das Management muss die auszuführenden Kernprozesse, die von den Kunden bestimmt werden, definieren, sie für die Mitarbeiter nachvollziehbar gestalten und dafür sorgen, dass diese rasch, störunanfällig und fehlerfrei ablaufen. Prozessorientierung ist im Rahmen des Lean-Management-Konzeptes entstanden, welches durch die Grundsätze Minimierung der Durchlaufzeiten, Senkung der Bestände und Vermeidung von Verschwendungen definiert ist. Desweiteren gelten für das Lean-Management, dass

1. kurze Entscheidungswege, d. h. flache Hierarchiestrukturen, existieren müssen.
2. unternehmerisches Denken auf allen Ebenen gefördert wird.
3. sich die Mitarbeiter mit der Gesamtzielsetzung des Unternehmens identifizieren können, was durch Zielsetzungsgespräche gefördert werden soll.
4. die Mitarbeiter die Vorteile der Prozessorganisation nutzen und dadurch kontinuierlich Prozessveränderungen zur Ablaufverbesserung vornehmen können (Lerneffekt).

Gemäß dem Lean-Management-Konzept gilt auch für die Prozessorganisation, dass die auszuführenden Prozesse einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterworfen sind. Dieser wird u.a. durch die Zusammenarbeit von interdisziplinären Teams gefördert.

#### **4.2.3. Teammodell**

Teamorientierung als weitere Neuausrichtung eines Organisationsmodells gilt als „logische Folge der Prozessorientierung“ (Bea 1999, 351). Das Charakteristikum der Interdisziplinarität entsteht dadurch, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen miteinander im Team arbeiten, optimalerweise intensiviert miteinander kommunizieren und daraus einen Lerneffekt erzielen, so dass ein aktiver Informationsfluss zwischen Vorgesetzten und Unterstellten, die zum Beispiel in direktem Kundenkontakt stehen, entsteht. Im Rahmen der Kundenorientierung bedeutet dies, dass ein Team die Anforderungen der Kunden kennt,

sich darum kümmert, dass deren Interessen im Unternehmen realisiert und die Kundenanforderungen in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden.

Für Teammodelle ist kennzeichnend, dass Kompetenzen und Verantwortung auf eine Gruppe von Personen übertragen und nicht von Einzelpersonen getragen wird.

Franke (1980) nennt als integrierende Gruppeneffekte den

1. Festlegungseffekt – Bestimmung von Gruppenzielen und u.a. Übertragung von Entscheidungen auf die Gruppe.
2. Kraftzentrierungseffekt – Sammlung gleichgerichteter Kräfte, die in einer zusammenschleusenden Situation zusammengefasst werden.
3. Anpassungseffekt – Kontrolle und Regulation des Verhaltens durch wechselseitige Einwirkung der Gruppenmitglieder aufeinander
4. Ergänzungseffekt – Zusammenfassung verschiedener personeller Leistungsschwerpunkte
5. Anregungseffekt - Beschleunigung geläufiger Denk- und Handlungsweisen und Training in der Aufnahme fremder Anregungen
6. Anerkennungseffekt – Befriedigung arbeitsrelevanter Bedürfnisse durch die Teammitglieder und Steigerung des Gruppenzusammenhalts

Diese und andere Vorteile der Gruppenarbeit, wie zum Beispiel motivationale Effekte sollte eine Unternehmensführung dazu veranlassen, teamorientierte Funktionsstrukturen durch eine teamorientierte Führungskultur zu unterstützen und Positionen des Prozesscontrollings einzuführen, um die Zusammenarbeit eines Teams fortwährend zu überwachen und im Falle der Notwendigkeit Verbesserungen bei der Zusammenarbeit bewirken zu können.

Diese Form der Zusammenarbeit hat jedoch auch Nachteile, wie zum Beispiel das „risky shift“, das von Stoner festgestellt wurde. Dieses Phänomen besagt, dass von „Gruppen getroffene Entscheidungen tendenziell riskanter ausfallen“ (Wiendieck 1994, 238).

Darley und Latané verwiesen in diesem Zusammenhang auf den Effekt der „Verantwortungsdiffusion“ (Wiendieck 1994, 238), wobei die Verantwortung einer Entscheidung von allen Gruppenmitgliedern getragen wird und mögliche Konsequenzen nicht auf einzelne Gruppenangehörige rückwirken. Daher wird oft festgestellt, dass sich viele Mitglieder in der Gruppe stärker fühlen, Entscheidungen zu treffen.

Desweiteren kann u.a. das Phänomen des „group think“ auftreten, wobei rasch und vorschnell Entscheidungen von einer Gruppe getroffen werden, und diese

Entscheidungen im nachhinein von einzelnen Personen, die zuvor der Gruppe angehört hatten, als unüberlegt beurteilt werden.

#### **4.2.4. Business Process Reengineering**

Der Ansatz des Business Process Reengineering definiert Prozesse ebenso als grundlegende Struktur von Unternehmen und stellt heraus, dass eine prozessorientierte Organisation einen grundsätzlichen Wandel der Unternehmung zur Folge hat, d. h. dass sich kundenorientiertes Verhalten mit dem Wandel entwickelt und nicht einmalig implementiert und dann starr durchgeführt werden kann. Hammer und Champy definieren das Business Process Reengineering als

*“ein fundamentales, alle bisherigen Aufgaben und Abläufe in Frage stellendes Überdenken und ein radikales, alle bestehenden Strukturen und Verfahrensweisen missachtendes Redesign im Sinne einer Neugestaltung aller an der Wertschöpfung beteiligter Geschäftsprozesse mit dem Ziel, die Qualitäts-, Zeit- und Kostensituation sowie die Serviceleistung des Unternehmens dramatisch zu verbessern“*

(Hammer; Champy in Keuper 2001, 242).

Das Ziel des Ansatzes ist im Endeffekt deckungsgleich mit dem der Prozessorganisation, nämlich der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen durch Kundenorientierung und einer konsequenten Prozessorientierung. Desweiteren strebt das Business Process Reengineering nach der Optimierung von Unternehmensabläufen durch voneinander getrennte Prozesse, um damit eine hohe Kundenzufriedenheit erreichen zu können.

### **5. Extern ausgerichtete unternehmerische Maßnahmen**

Ob ein Unternehmen kundenorientiert agiert, ist nicht nur von der internen Organisationsstruktur und den internen Abläufen abhängig, sondern ist auch durch externe Faktoren, wie Markt, Gesellschaft und Recht bestimmt. Eine Unternehmung muss in Einklang mit der sie umgebenden Umwelt sein, d. h. die Bedingungen des Marktes müssen sich in der Unternehmensstruktur (Aufbauorganisation) und dem Verhalten der Mitarbeiter und der Arbeitsprozesse und Abläufe (Ablauforganisation) widerspiegeln. Im Fall der Kundenorientierung bedeutet dies, dass die den Markt bestimmenden Kundengruppen die Ablauf- und Aufbauorganisation eines

Unternehmens prägen. Die allgemeine Tatsache, dass die Wettbewerbsintensität zugenommen hat, ist auf folgende Marktveränderungen zurückzuführen:

- a. Globalisierung
- b. Deregulierung
- c. Verkürzung der Marktzyklen
- d. Marktsättigung durch Überkapazitäten.

Diese Entwicklungen stellen Anforderungen wie Flexibilität, Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit an eine Unternehmung (Bea 1999, 385). Um diese Veränderungen aufzugreifen, muss ein Unternehmen eine entsprechende Organisationsstruktur aufweisen, seine Kompetenzen analysieren und festlegen, um damit in seiner Umwelt und auf dem Markt, vor allem bei den Kunden, erfolgreich zu sein. Die Aufgabe des Managements ist es, genau diese Fähigkeiten herauszufiltern und ihre Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens zu bestimmen, damit ein optimaler Kundennutzen erzeugt werden kann.

### **5.1. Kernkompetenzen**

Staminski unterscheidet folgende Fähigkeiten bzw. Kompetenzen:

- Standardfähigkeiten: für die Basis wichtige Fähigkeiten (z.B. Personalverwaltung)
- Schlüsselfähigkeiten: entscheidend für den Kundennutzen (Aufbau der Logistik, um dem Kunden eine schnellstmögliche Lieferung zu gewährleisten)
- Unerschlossene Fähigkeiten: einzigartig, jedoch unbedeutend für den Kundennutzen
- Kernkompetenzen:
  - sind im Unternehmen allgegenwärtig
  - sind einmalig gegenüber der Konkurrenz und schwer imitierbar
  - beziehen sich auf ein Kundenproblem, das in veränderter Form in verschiedenen Zusammenhängen wieder auftritt
  - eröffnen den Zugang zu vielen Märkten

Kernkompetenzen prägen daher die entscheidenden Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens gegenüber seiner Konkurrenz auf einem Markt. Die Definition der Kernkompetenzen durch die Unternehmensführung kann u.a. durch eine Stärkenanalyse vollzogen werden, da das herausgearbeitete Stärkenprofil eine Reflektion der

Einzigartigkeit des Unternehmens auf dem Markt und somit der gesicherten Wettbewerbsvorteile ist. Das Bewusstsein über die Kernkompetenzen eines Unternehmens ist entscheidend bei der Strategiewahl; denn es können nur diejenigen Kundenbedürfnisse befriedigt werden, die durch die vorhandenen Fähigkeiten abgedeckt werden können. Aber es handelt sich hier nicht nur um die existierende Fähigkeit, bestimmte Kundenbedürfnisse befriedigen zu können. Die Unternehmensführung muss sich immer wieder die Frage stellen, wer genau die Kunden, die Zielgruppe(n), sind und welche Kundenbedürfnisse sie mit den ihr zur Verfügung stehenden Kernkompetenzen befriedigen möchte und kann. Staminski erläutert, dass sich kundenorientierte Unternehmen unter Anbetracht ihrer Kernkompetenzen bewusst gegen bestimmte Zielgruppen und somit für den Ausbau bestimmter Fähigkeiten entscheiden.

## **5.2. Zielgruppenbildung bzw. Marktsegmentierung**

Das Management muss sich mit der grundlegenden Frage auseinandersetzen, ob alle (potentiellen) Kunden oder nur ausgewählte Kundengruppen als Zielpersonen zu berücksichtigen sind, d. h. das Management bestimmt, wer die Kunden eines Unternehmens sind. Berndt definiert Zielgruppen wie folgt

*„Zielgruppen können allgemein als Personengruppen bezeichnet werden, welche in bezug auf das Konsumentenverhalten homogen sind, welche also gleiche bzw. sehr ähnliche Einkaufs- und Verbrauchsgewohnheiten aufweisen“*

(Berndt 1995, 334).

Den Gegenstand der Marktsegmentierung definiert Berndt als „die Aufspaltung eines heterogenen Gesamtmarktes in verschiedene Teilmärkte, die in sich möglichst homogen sind“. Desweiteren wird die „vollständige Beschreibung der Marktelemente, z. B. der Konsumenten, anhand relevanter Merkmale“ als Voraussetzung für eine Marktsegmentierung festgelegt (Berndt 1996, 309).

Eine Zielgruppenbildung oder Marktsegmentierung kann mit Hilfe einer Cluster-Analyse durchgeführt werden, die Personengruppen mit ähnlich ausgeprägten Konsumentenmerkmalen bündelt. Die Konsumentenmerkmale, nach denen Cluster gebildet werden, setzen sich aus demographischen, soziographischen, geographischen, psychologischen Merkmalen, sowie Besitz- und Konsummerkmalen zusammen. Je nach auf dem Markt zu etablierendem Produkt rücken bestimmte Konsumentenmerkmale in

den Vordergrund, zum Beispiel werden geographische Merkmale dann besonders beachtet, wenn ein Produkt nur in Teilgebieten eines Gesamtmarktes angeboten werden soll. Psychologische Merkmale werden in psychologische Persönlichkeitsmerkmale (wie Intelligenz und Selbständigkeit) und produktbezogene psychologische Merkmale (wie das Produktinteresse oder die Einstellung gegenüber einem Produkt) unterschieden. Persönlichkeitsmerkmalen wird vor allem bei technologischen Innovationen, produktbezogenen psychologischen Merkmalen vor allem bei Kaufentscheidungen für langlebige Konsumgüter Beachtung geschenkt. Um den Kunden und seine Bedürfnisse zu verstehen, muss sein Verhalten anhand verschiedener Determinanten, wie u. a. psychische, soziale und Persönlichkeitsdeterminanten, definiert werden. Das Unternehmen muss sich z. B. über die Zusammensetzungsstruktur psychischer Determinanten des Konsumentenverhaltens, wie Motive, Emotionen, Einstellungen, Wahrnehmung, Denken und Lernen (Berndt 1996, 44) bewusst sein, da diese Faktoren sind u. a. für einen Produktkauf entscheidend sind.

Die Unternehmensführung muss in jedem Fall der Marktsegmentierung darauf achten, dass der Markt ihres Unternehmens so gestaltet und festgelegt wird, dass es in ihm die gesteckten Ziele dementsprechend der Vorgaben oder über diese hinaus realisieren kann.

Nach Ederer/Seiwert ist eine genaue Zielgruppenorientierung der wichtigste strategische Erfolgsfaktor. Dabei gilt, je kleiner die Zielgruppe eingegrenzt wird, desto besser und schneller kann ein Unternehmen erfolgreich sein, da die Informationsbeschaffung über diese Zielgruppe viel leichter ist. Desweiteren kann durch eine klare Definition und Abgrenzung der Zielgruppen intimes Wissen gesammelt und aufgebaut werden. Dies wiederum resultiert darin, dass ein Unternehmen seinen Kundennutzen steigern und neue Marktpotentiale entwickeln kann. Um eine fortwährend kundenorientierte Ausrichtung gewährleisten zu können, muss eine Unternehmensführung für eine sich ständig aktualisierende Informationsbeschaffung über die ausgewählte(n) Kundengruppe(n) sorgen, am besten durch den direkten Kontakt (z. B. Befragungen). Mit Hilfe der vorher festgelegten Kernkompetenzen können die ausgewählten Kundengruppen optimal betreut werden. Doch nicht nur die Definition der Kernkompetenzen eines Unternehmens bietet Vorteile gegenüber der Konkurrenz.

### 5.3. Produktentwicklungen / Innovationen

Durch den regelmäßigen Dialog mit dem Kunden können neue Produkte erfolgreich auf den Markt gebracht werden. Wenn die ausgesuchten Kundengruppen bereits vor dem Entwicklungsprozess zu einer Produktinnovation oder einer Produktdifferenzierung beitragen können, dann ist die Wahrscheinlichkeit für eine funktionierende Produkteinführung auf dem Markt größer und sichert somit Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten. Die Kunden fühlen sich durch die Produktleistungen verstanden, da sie diese selbst bestimmt haben und schenken dem Unternehmen ihr Vertrauen. Wortman und Brehm (1975) haben erkannt, dass der Mensch ein Bedürfnis hat, „sich selbst als Verursacher von Ereignissen und Veränderungen zu erleben“ (in Wiendieck 1994, 196). Dieses grundlegende Bedürfnis wurde von White (1959) als „effectance motivation“ bezeichnet und damit erklärt, dass sich der Mensch „der Umwelt nicht lediglich anpassen will, sondern sie gestalten und sich als Verursacher dieses Prozesses erleben“ möchte (in Wiendieck 1994, 196).

Langer (1975) erklärt,

*„dass die positiven Effekte des Kontrollerlebnisses, nämlich die Steigerung von Motivation, Zufriedenheit und Selbstwertgefühl, nicht an das Vorhandensein objektiver Kontrolle gebunden sind, sondern sich bereits bei dem subjektiven Glauben, Kontrolle auszuüben, einstellen können“* (in Wiendieck 1994, 196).

Das Management sollte folglich unter diesen psychologischen Erkenntnissen die sich ändernden Kundenwünsche und –bedürfnisse im Auge behalten und diese beim Produktentwicklungs- und Produktgestaltungsprozess miteinbeziehen.

Die oben auf die Kunden angewandten psychologischen Erklärungen sind auch für die Gestaltung der Unternehmensstruktur, bezüglich der Mitarbeiterorientierung, von großer Bedeutung, da sie die Notwendigkeit des Empowerment psychologisch untermauern.

Die Produktionsprozesse müssen derart flexibel gestaltet sein, dass die Kundenwünsche ohne große Probleme umgesetzt werden können. Auch bezüglich des Verhaltens der konkurrierenden Unternehmen muss eine Unternehmensführung allgemein eine flexible Strategie verfolgen, da sich mit den Kundenwünschen auch das Verhalten der Wettbewerber verändert.

#### **5.4. Marktpositionierung unter Einbeziehung der Konkurrenz**

Neben der Analyse seiner Kompetenzen und einer dementsprechenden Kundensegmentierung muss ein Unternehmen eine angemessene Marktpositionierung unter Betrachtung seiner Mitbewerber vollziehen. Dazu ist die Identifizierung von Marktnischen notwendig, damit ein langfristiger Erfolg gewährleistet werden kann. Jedoch ist es sehr schwierig, Marktnischen optimal zu besetzen und zu betreuen, da zum Beispiel die für eine Marktnische charakterisierenden Kunden nicht direkt einer vom Unternehmen festgelegte Zielgruppe entsprechen, oder das Unternehmen kein optimiertes, den Kundenwünschen entsprechendes Produkt in dieser Marktnische anbieten kann. Oft können Unternehmenskooperationen diesem Problem Abhilfe schaffen. Ebert und Seiwert identifizieren eindeutig erzielte Synergieeffekte durch Kooperationen von Unternehmen mit komplementärem Charakter. Ein Zusammenschluss, der die Unternehmensfähigkeiten miteinander ergänzt, hat einen höheren Kundennutzen zur Folge, d. h. also der Kunde profitiert von Unternehmenskooperationen, da er die durch die Kooperation akkumulierten Vorteile bezüglich Produktangebot, Service und Qualität nutzen kann.

Im Sinne einer kundenorientierten Politik ist es desweiteren wichtig, die Mitbewerber nicht nur im Rahmen der Marktpositionierung zu beachten, sondern auch bezüglich ihrer Produkte und Kundenpolitik allgemein im Auge zu behalten. Ein Aspekt, der dabei eine wichtige Rolle spielt, ist u.a. die Qualität der Produkte und die Leistungen, die ein Unternehmen seinen Kunden bietet.

#### **6. Qualitätsmanagement**

Eines der Ziele, die es für ein kundenorientiertes Unternehmen zu erreichen gilt, ist die Erstellung von qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen, die die Kundenzufriedenheit gewährleisten sollen. Dabei gilt es zunächst den Qualitätsbegriff zu durchleuchten und sowohl objektive als auch subjektive Bewertungskriterien für eine aussagekräftige Definition von Qualität heranzuziehen.

Um nun die angestrebte Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu erreichen, wird vom Unternehmen, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung, ein Qualitätsmanagementkonzept entwickelt. Dieses Konzept umfasst die Definition von Qualitätsstandards, den Aufbau notwendiger Organisationsstrukturen innerhalb des Unternehmens, sowie die Auswahl und Entwicklung

unternehmensgerechter Instrumente für die Qualitätsplanung, -lenkung und -prüfung, sowie für das ertragsorientierte Controlling.

### **6.1. Begriff der „Qualität“**

Qualität (Synonym zu Güte, bzw. Beschaffenheit (vgl. Brockhaus)) ist ein an sich neutraler Begriff, der ohne eine genaue Definition und eine entsprechende Kategorisierung, wie zum Beispiel geringe Qualität, mittlere Qualität, hohe Qualität, wenig aussagekräftig, bzw. wenig messbar ist. Dennoch wird Qualität nicht nur umgangssprachlich oft als Synonym für Hochwertigkeit verwendet. In der Lebensmittelindustrie wird dies deutlich, wenn Unternehmen z.B. aus Fruchtojoghurt „Qualitätsfruchtojoghurt“ und aus Gänseleber „Qualitätsgänseleber“ werden lassen, ohne an dem eigentlichen Produkt mehr zu ändern als den Verpackungsaufdruck.

Im Zusammenhang mit einer auf den Kunden ausgerichteten Unternehmensphilosophie ist die folgende allgemeine Begriffsbestimmung am ehesten zutreffend und nützlich für die weiteren Ausführungen:

*Qualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer Sach- oder Dienstleistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen (Bruhn 1999).*

Grundlage dieser Definition ist die Unterscheidung zwischen dem „produktbezogenen“ und dem „kundenbezogenen“ Qualitätsbegriff (vgl. Meffert/Bruhn 1997).

Danach definieren Unternehmen die Qualität ihrer Produkte über einen Vergleich der Produkteigenschaften mit den eigenen vorgegeben Standards sowie mit denen der Produkte der Konkurrenz. Objektiv messbare Kriterien stehen dabei im Vordergrund.

Wichtiger jedoch ist für ein kundenorientiertes Unternehmen, wie die einzelnen Kunden die Qualität der Produkteigenschaften empfinden. Man spricht hier vom „kundenbezogenen Qualitätsbegriff“. Da der Kunde nach seinen eigenen, subjektiven Bewertungskriterien urteilt, ist es für das Unternehmen unerlässlich stets in engem Kontakt mit seinen Kunden zu stehen, um aktuelle Informationen über die „kundenbezogene“ Qualität der eigenen Produkte zu erhalten.

Wie der einzelne Kunde die Qualität eines Produktes beurteilt hängt hauptsächlich von seinen Erwartungen ab. Diese wiederum werden beeinflusst von verschiedenen Faktoren, wie der Grundeinstellung des Kunden, seines aktuell zu lösenden Problems, den gemachten Erfahrungen (mit dem Unternehmen bzw. einem Konkurrenz-

unternehmen) oder auch der Produktwerbung. Eine wichtige Aufgabe des Qualitätsmanagements ist es, diese Hintergründe bei der Auswertung der gesammelten Informationen zu berücksichtigen und daraus sinnvolle Handlungsstrategien abzuleiten.

## 6.2. Qualitätsmanagementkonzepte

Über Konzepte zur Verbesserung und Gewährleistung der Qualität von Unternehmensprozessen gibt es umfangreiche Fachliteratur. Es soll hier nur kurz auf das viel zitierte Total Quality Management eingegangen und daraus zum allgemeinen Regelkreiskonzept (Bruhn 1995 d; 1997 c) überleitet werden.

**Total Quality Management** ist eine Führungsstrategie, die 1.) das gesamte Unternehmen (**Total**) mit allen Arbeitsaktivitäten und Mitarbeitern sowie alle Kundengruppen einbezieht, die 2.) die **Qualität**, bezogen auf die Qualitätsanforderung externer und interner Kundengruppen, mehrdimensional (Qualität des Arbeitsplatzes, der Ablaufprozesse, der Produkte) anwendet und die 3.) dem **Management** eine Vorbildfunktion in der Entwicklung, Umsetzung und Steuerung der Qualitätspolitik und -ziele zuweist. (vgl. Klump/Terjung 1995; Bruhn 1999)

Auch wenn Qualitätsmanagementkonzepte individuell an die vorhandenen Rahmenbedingungen eines Unternehmens angepasst werden müssen, lässt sich ein allgemeines Regelkreiskonzept in vier generelle Qualitätsmanagementphasen unterteilen. Im einzelnen: die Qualitätsplanung als theoretische Fundierung, die Qualitätslenkung, die vorbeugende, überwachende und korrigierende Maßnahmen während des Leistungserstellungsprozesses umfasst, die Qualitätsprüfung, die die Erreichung definierter Qualitätsziele kontrolliert und die Dokumentation der Qualitätsmanagementprozesse, die der Qualitätsmanagementdarlegung obliegt.

In jeder der vier Phasen stehen den Unternehmen eine Reihe von Instrumenten zur Erreichung ihre Ziele zur Verfügung, von denen die geeignetsten ausgewählt, ihrer Bedeutung nach hierarchisiert und zu einem umfassenden Konzept kombiniert werden sollten. Eine beispielhafte Aufstellung der Instrumente zeigt die folgende Tabelle (vgl. Abbildung 2.14; Bruhn 1999):

| Q-Management-Phase           | Priorität  |  |
|------------------------------|--|--|
|                              | Qualitätsleitinstrumente   | Qualitätsfolgeinstrumente  |
| <b>Qualitätsplanung</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsstandards als Basis</li> <li>• Schriftliche Befragung der Kunden</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftliche Befragung der Mitarbeiter</li> <li>• Workshop Qualitätsmanagement, in dem Qualitätsportfolios abgeleitet werden</li> </ul> |
| <b>Qualitätslenkung</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionalisierung von Qualitätszirkeln, in denen Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen tätig sind</li> <li>• Aus- und Weiterbildung des Personals im Umgang mit Kunden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreizsysteme, z.B. Gehalt, gekoppelt an Zufriedenheitskennzahlen</li> </ul>  |
| <b>Qualitätsprüfung</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Satisfaction Tracking System</li> <li>• Mystery Shopping</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbeobachtung bei Kundengesprächen</li> </ul>  |
| <b>Q-Managementdarlegung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsmanagementhandbuch</li> <li>• Qualitätsaudits</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zertifizierung des Unternehmens</li> </ul>  |

### 6.3. Kosten- / Nutzen - Analyse

Um nun einerseits auf Dauer die gewünschte Qualität gewährleisten zu können und andererseits auch den tatsächlichen Nutzen des Qualitätsmanagements belegen zu können ist es notwendig, die Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements zu untersuchen. Dies erreicht man anhand der qualitätsbezogenen Kosten-/Nutzen-Analyse.

Vorausgesetzt wird dabei zum einen die Unterscheidung von „Kosten der Qualität im engeren Sinne“ und „Kosten der Nicht-Qualität“, sowie zum anderen die Zuordnung der Kosten zu vier Kostenkategorien entsprechend den vier Phasen des Qualitätsmanagements.

Diesen Aufwendungen für das Qualitätsmanagement wird nun der Nutzen des Qualitätsmanagements gegenübergestellt. Unter Qualitätsnutzen werden jene positiven Wirkungen subsumiert, die dem Unternehmen aufgrund der Kundenreaktion auf Maßnahmen des Qualitätsmanagements entstehen (Bruhn 1999). In der nachfolgenden Tabelle ist die Einteilung in Nutzenkategorien dargestellt (vgl. Bruhn 1998a):

| <b>Nutzenkategorien des Qualitätsmanagements</b> |                           |                                |                              |                               |
|--|---------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Externer Nutzen                                  |                           | Interner Nutzen                |                              |                               |
| Kundenbindungs-<br>nutzen                        | Kommunika-<br>tionsnutzen | Potentialbezo-<br>gener Nutzen | Prozessbezo-<br>gener Nutzen | Ergebnisbezo-<br>gener Nutzen |

Danach sind Vorteile die sich aus dem Qualitätsmanagement für den externen Bereich ergeben zum Beispiel: engere Kundenbindung, höhere Preisbereitschaft, Weiterempfehlung oder Neukundengewinnung. Interner Nutzen lässt sich durch eine erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeiter, stärkere Mitarbeiterbindung, effizientere Prozesse und qualitativ höherwertige Produkte belegen.

Die Analyse von Aufwänden und Erträgen aus dem Qualitätsmanagement führt im Idealfall zu dem Ergebnis, dass sich Qualitätsmanagement für die betroffenen Unternehmen lohnt. In der Praxis lassen sich jedoch oft sowohl Kosten als auch Nutzen des Qualitätsmanagements nicht in konkreten Zahlen ausdrücken. Der Nachweis von eindeutigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen gelingt nicht immer, weshalb man sich oft auf Schätzungen berufen muss.

Es bleibt festzuhalten, dass die Orientierung eines Unternehmens an den Qualitätsvorstellungen ihrer Kunden und die systematische Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der festgelegten Qualitätsstandards, unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit, zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und der Wettbewerbsposition führen kann.

## **7. Servicemanagement**

Ein kundenorientiertes Unternehmen wird heute nicht umhin kommen, seine qualitativ hochwertigen Produkte mit einem umfangreichen, den Kundenerwartungen entsprechenden Serviceangebot zu kombinieren. Gerade dort, wo sich die eigenen Produkte kaum von Konkurrenzprodukten unterscheiden, können entsprechend bessere Serviceangebote bei der Kaufentscheidung des Kunden den Ausschlag geben. Untersuchungen belegen, dass 63% der Kunden, die von ihrem bisherigen zu einem neuen Anbieter wechselten, dies vor allem mit unzureichender Servicequalität des alten Unternehmens begründen (Simon, 1996). Als zweitwichtigster Grund wurde von 14% der Befragten mangelnde Produktqualität genannt. Je homogener also das Produktangebot einer Branche, desto wichtiger die Wettbewerbsprofilierung durch zusätzlichen Service.

## **7.1. Begriffsbestimmung**

Meffert und Bruhn unterscheiden drei grundlegende Auffassungen bezüglich der Definition des Servicebegriffs. Sie sprechen von der potentialorientierten, der prozessorientierten und der ergebnisorientierten Definition. Diese drei Sichtweisen bilden die Grundlage für die von ihnen formulierte Begriffsbestimmung:

Services (Dienstleistungen) sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Serviceanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen oder deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung) (Meffert/Bruhn, 1997).

Aus dieser Definition werden einige Besonderheiten von Dienstleistungen deutlich. Sie sind stets immateriell, sie setzen die Leistungsfähigkeit des Anbieters voraus und beziehen stets den externen Faktor, also den Kunden, in den Leistungserstellungsprozess mit ein.

## **7.2. Kategorisierung von Serviceleistungen**

Man kann sich eine große Anzahl möglicher Serviceleistungen in allen Variationen vorstellen, die ein Unternehmen seinen Kunden anbieten könnte. Um jedoch der Kundenorientierung Rechnung zu tragen, sollte systematisch ermittelt werden, welches Leistungsangebot sich am besten für das jeweilige Unternehmen und seine Kunden eignet.

Eine sinnvolle Kategorisierung der Serviceleistungen ist, in Analogie zu den aus der Soziologie entlehnten Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen der Kunden, die Einteilung in Muss-Serviceleistungen, Soll-Serviceleistungen und Kann-Serviceleistungen. Zusätzlich zu dieser ersten Dimension ist eine zweite Dimension denkbar, die den Zusammenhang zwischen dem Kernprodukt des Unternehmens und einer möglichen zusätzlichen Dienstleistung beschreibt. Hier kann unterschieden werden in: hohe Affinität (enger Zusammenhang), mittlere Affinität und geringe Affinität. Aus der Kombination dieser Kriterien ergibt sich die Möglichkeit der Priorisierung vorgesehener

Serviceleistungen. Profilierungsmöglichkeiten in Bezug auf die Kundenorientierung ergeben sich danach vor allem bei den Kann-Serviceleistungen mit geringer Affinität zum Kernprodukt. Je individueller der Service des Unternehmens von den Kunden empfunden wird, desto höher wird seine Kundenorientierung geschätzt.

### **7.3. Servicemanagementziele**

Mit der Umsetzung eines Servicemanagements sind im allgemeinen zwei Arten von Zielen verbunden. Zum einen spielen natürlich ökonomische Ziele eine wichtige Rolle, hier vor allem die Erreichung des Deckungsbeitrags, Marktanteile, Absatz von Serviceleistungen. Zum anderen gibt es die psychographischen Ziele, bezogen auf mentale Prozesse der Kunden. Die Erreichung dieser Ziele dient indirekt wiederum der Erreichung der ökonomischen Ziele. Erhöhung der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung, sowie Verbesserung der Servicequalität und des Dienstleisterimages sind die wichtigsten psychographischen Ziele.

### **7.4. Analysemethoden**

Wie lassen sich nun Aussagen bezüglich der Qualität des angebotenen Service treffen? Zwei Modelle zur Erfassung und Messung von Servicequalität sollen im folgenden kurz vorgestellt werden:

Das **GAP Modell**, entwickelt von Parasuraman, ist ein Konzept zur Bestimmung der Servicequalität aus Kunden- und Unternehmenssicht. Es beruht auf der Erkenntnis, dass es Unterschiede zwischen der Kundenwahrnehmung und den Unternehmensvorstellungen bezüglich der Servicequalität gibt. Die von Parasuraman genutzten Erhebungstechniken waren kundenseitig Fokusgruppeninterviews und unternehmensseitig Expertengespräche mit Serviceanbietern. Im einzelnen wurden folgende 5 GAP's herausgestellt:

- Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Kundenerwartungen und den vom Management wahrgenommenen Kundenerwartungen.
- Diskrepanz zwischen den vom Management wahrgenommenen Kundenerwartungen und deren Umsetzung in Spezifikationen der Servicequalität.

- Diskrepanz zwischen den Spezifikationen der Servicequalität und der tatsächlich erstellten Leistung.
- Diskrepanz zwischen tatsächlich erstellter Serviceleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über diese Serviceleistung.
- Diskrepanz zwischen den Erwartungen an die Serviceleistung durch den Kunden und der tatsächlich wahrgenommenen Serviceleistung

Wenn nun in einem Unternehmen nach entsprechender Analyse eine dieser Lücken festgestellt wurde, müssen angemessene Handlungsstrategien entwickelt werden, um die Lücken zu schliessen.

Der **SERVQUAL-Ansatz** unterscheidet 5 Qualitätsdimensionen, die bei Befragungen anhand von 22 Items messbar gemacht werden. Durch die Verwendung einer Doppelskala von 1-7 erhält man aus Sicht der Kunden einen Soll-/Ist-Vergleich. Nachfolgend ist das Beispiel eines Erhebungsbogens für einen Mobilfunkanbieter dargestellt:

## Erhebung der Servicequalität nach dem SERVQUAL-Ansatz (Beispiel: Mobilfunkanbieter)

|  |
|--|
| <b>Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes („tangibles“)</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Zu hervorragenden Service-Providern gehört eine moderne technische Ausstattung.</li><li>2. Die Einrichtung eines Service-Providers sollte angenehm ins Auge fallen.</li><li>3. Die Mitarbeiter eines Service-Providers sollten entsprechend gekleidet sein.</li><li>4. Hervorragende Service-Provider sollten ihre Broschüren und Mitteilungen für die Kunden entsprechend gestalten.</li></ol>  |
| <b>Zuverlässigkeit („reliability“)</b> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Wenn hervorragende Service-Provider die Einhaltung eines Termins versprechen, wird der Termin auch eingehalten.</li><li>6. Bei hervorragenden Service-Providern sollte das Interesse erkennbar sein, ein Problem zu lösen.</li><li>7. Hervorragende Service-Provider sollten den Service gleich beim ersten Mal richtig ausführen.</li><li>8. Hervorragende Service-Provider sollten ihre Dienste zum versprochenen Zeitpunkt ausführen.</li><li>9. Hervorragende Service-Provider sollten fehlerfreie Belege für die Kunden besitzen.</li></ol> |
| <b>Reagibilität („responsiveness“)</b> <ol style="list-style-type: none"><li>10. Mitarbeiter hervorragender Service-Provider können über den Zeitpunkt einer Leistungsausführung Auskunft geben.</li><li>11. Mitarbeiter eines hervorragenden Service-Providers werden Kunden prompt bedienen.</li><li>12. Hervorragende Service-Provider sollten stets bereit sein, den Kunden zu helfen.</li><li>13. Bei hervorragenden Service-Provider sind die Mitarbeiter nie zu beschäftigt, um auf Kundenanliegen einzugehen.</li></ol>  |
| <b>Leistungskompetenz („assurance“)</b> <ol style="list-style-type: none"><li>14. Bei hervorragenden Service-Providern weckt das Verhalten der Mitarbeiter Vertrauen bei den Kunden.</li><li>15. Bei Transaktionen mit hervorragenden Service-Providern fühlt man sich sicher.</li><li>16. Mitarbeiter eines hervorragenden Service-Providers sind stets gleichbleibend höflich zu den Kunden.</li><li>17. Mitarbeiter hervorragender Service-Provider verfügen über das Fachwissen zur Beantwortung von Kundenfragen.</li></ol>   |
| <b>Einfühlungsvermögen („empathy“)</b> <ol style="list-style-type: none"><li>18. Hervorragende Service-Provider widmen jedem ihrer Kunden individuell ihre Aufmerksamkeit.</li><li>19. Hervorragende Service-Provider bieten ihre Dienste zu Zeiten an, die allen Kunden gerecht werden.</li><li>20. Hervorragende Service-Provider haben Mitarbeiter, die sich den Kunden persönlich widmen.</li><li>21. Hervorragenden Service-Providern liegen die Interessen der Kunden am Herzen</li><li>22. Die Mitarbeiter hervorragender Service-Provider verstehen die spezifischen Servicebedürfnisse ihrer Kunden</li></ol>           |

### 7.5. Servicemanagementinstrumente

Um die festgestellten Diskrepanzen im Soll-/Ist-Vergleich beheben zu können, ist es sinnvoll, systematisch die dafür geeigneten Instrumente zu nutzen. Insbesondere handelt es sich hierbei um Leistungs politik, Kommunikations politik, Preis politik, Vertriebspolitik und Personal politik. Es soll nun kurz auf die Fragen des Servicemanagements eingegangen werden, deren Beantwortung uns die einzelnen Instrumente ermöglichen sollen.

Es stellt sich zunächst die Frage, welche Leistungen, in welcher Form das Unternehmen denn zukünftig überhaupt anbieten kann beziehungsweise soll? Die Beantwortung dieser Frage gebührt natürlich der Leistungs politik.

Um keine falschen Erwartungen bei den Kunden zu wecken, muss sich die Kommunikationspolitik an den tatsächlichen Fähigkeiten des Unternehmens orientieren, ohne dabei auf die werbetechnisch bestmögliche Inszenierung und Visualisierung der Serviceangebote zu verzichten.

Die Preispolitik dient der Findung eines der Zielgruppe und dem Qualitätsimage angemessenen Preises für die Serviceleistung.

Die optimale Art des Vertriebs und die Möglichkeit der Integration des Kunden in den Leistungserstellungprozess zu analysieren ist Hauptaufgabe der Vertriebspolitik.

Der Personalpolitik obliegt es schließlich, die Mitarbeiter zu motivieren und zu qualifizieren.

## **7.6. Kontrolle und Messung von Servicequalität**

Zur Kontrolle der Wirkung von umgesetzten Maßnahmen zur Steigerung der Servicequalität kann man sowohl kundenorientierte Messverfahren als auch unternehmensorientierte Messverfahren wählen.

Zu den „objektiven“ kundenorientierten Methoden gehören Expertenbeobachtungen und Silent-Shopper-Verfahren (teilnehmende Beobachtung bei Testkäufen). Bei „subjektiven“ kundenorientierten Methoden unterscheidet man Merkmalsorientierung (SERVQUAL) und Ereignisorientierung (Qualitative Interviews, Critical-Incident-Technik). Bei den unternehmensorientierten Methoden lassen sich ebenfalls objektive Messverfahren und subjektive Messverfahren unterscheiden. Statistical Process Control ist ein Instrument zur Erfassung und Auswertung objektiver Daten, wie zum Beispiel Transportzeiten, Wartezeiten, Beschwerdeanzahlen. Mit Hilfe der Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA) sollen Schwachstellen im Leistungserstellungsprozess ermittelt werden (Masing 1995).

Zusammenfassend läßt sich sagen, dass der Kunde stets in irgendeiner Weise in den Prozess der Dienstleistungserstellung einbezogen wird. Dies ist logisch, da er Nutznießer der Dienstleistung ist. Um allerdings einen kundenorientierten Nutzen stiften zu können, braucht das Unternehmen nicht nur einen außenstehenden Empfänger der Leistung sondern einen Kunden, der als aktiver Gestalter im Leistungserstellungsprozess mitwirkt. Dafür benötigen Mitarbeiter des Unternehmens eine Reihe von Informationen, die sich nur aus der direkten Interaktion mit dem Kunden

ergeben. Fähigkeiten, wie Flexibilität, eine schnelle Auffassungsgabe, vernetztes und lösungsorientiertes Denken und vor allem Empathie, müssen Mitarbeiter beherrschen, damit sich über die Interaktion mit dem Kunden eine „asymmetrische Kontingenz“ und im Idealfall eine „wechselseitige Kontingenz“ entwickelt (siehe Kundenbindungsmanagement). Die Mitarbeiter müssen sich also auf ihren Kunden als Mensch einlassen und dabei ihr Kommunikationstalent beweisen. Nur so wird aus der Kundenorientierung mehr als eine Floskel.

## **8. Kundenkontakt**

Der direkte und persönliche Kontakt ist die prominente Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem Unternehmen. Das Konzept der Kundenorientierung hat die dyadische Beziehung zwischen Kunde und Anbieter im Focus, und als primäres Ziel die Erfüllung der Kundenerwartung. Das erfordert eine kontinuierliche, umfassende Erhebung, Analyse und Interpretation der Kundenerwartungen, um die Umsetzung in unternehmerische Leistungen und Interaktionen, mit dem Ziel, langfristige, stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren. Es gilt den mündig gewordenen Verbraucher mitzubeteiligen an der Firmengestaltung und glaubwürdige, originelle Beziehungen zum Kunden herzustellen, ihm mehr Zuwendung entgegen zu bringen, seine Bedürfnisse und Wünsche ernst zu nehmen. Das heißt den Konsumenten einzubinden, mitgestalten zu lassen und seine Loyalität zu gewinnen. Denn begeisterte Kunden kommen wieder und empfehlen weiter. Die neue Aufgabenstellung heisst Anpassung der Organisation an das psychische System ‚Kunde‘. Das Konzept der Kundenorientierung fasst sowohl den Kunden als auch den Verkäufer als psychisches System auf. Beide sind eng miteinander verbunden, wie auch der Zusammenhang zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zeigt

Der direkte und persönliche Kontakt zum Kunden ist also ein Moment von außerordentlicher Wichtigkeit, sowohl für den Kunden als auch für den Anbieter, indem es darum geht, in einer wechselseitigen, kontingenten Interaktion

- die Erwartungen der Kunden zu erfüllen,
- die Gefühle zu befriedigen
- und die Ziele zu erreichen, die die Kunden bezüglich des Produktes, der Dienstleistung und der Verkaufsinteraktion mitbringen,
- sowie eine längerfristige Bindung an die Organisation herzustellen.

Der persönliche Kundenkontakt ist auch von zentraler Bedeutung, weil sich aus ihm die Bestimmungsstücke für die Zertifizierung im Rahmen des QMS ableiten lassen.

Um die Ziele der Kundenorientierung zu erreichen, stehen u.a. folgende psychologischen Instrumente zur Verfügung, die sowohl Handlungsanleitung für die Mitarbeiter als auch Hinweise auf Unternehmensziele sowie auf Maßnahmen in der Organisationsstruktur und Unternehmensstrategie geben, da sie die psychologischen Hintergründe erklären:

- das Konzept von Carl R. Rogers,
- das TZI-Modell von Ruth Cohn,
- das Modell des Nachrichtenquadrates von Schulz von Thun,
- das Phasen-Modell von Tuckman.

### **8.1. Das Konzept von Carl Rogers**

Kunden wünschen sich Freundlichkeit, Ehrlichkeit und Fachkompetenz von dem Verkäufer (Bänsch 1998). Aus psychologischer Sicht entsprechen diese Ansprüche an die Verkaufssituationen des persönlichen Kundenkontaktes den drei Bedingungen, Echtheit, Wertschätzung und einfühlsames Verhalten, die Carl Rogers (Rogers 1997) beschreibt, damit ein wachstumsförderndes Klima entsteht und eine persönliche Entwicklung ermöglicht wird.

**Echtheit** bedeutet Unverfälschtheit und Kongruenz mit der Selbstdarstellung des Unternehmens, dessen Angeboten und Serviceleistungen und der Unternehmenskultur. Sie beinhaltet Ehrlichkeit bei der Auskunft über die Produkte, Preise usw. und erfordert Echtheit der eigenen Person sowie Echtheit in der momentanen Interaktion statt professionelles Gehabe, eine zur Schau gestellte fassadenhafte Freundlichkeit oder verdeckte Botschaften zum Produkt, was zu Dissonanzen führt. Das schließt Transparenz des Unternehmens und des Verkäuferverhaltens ein, denn an dieser Stelle werden das Betriebsklima, die Zufriedenheit, die Motivation und soziale Kompetenz der Mitarbeiter sowie die Unternehmenskultur und -strategie sichtbar. Gleichzeitig ist es der schnellste Weg zu mehr Individualität des Unternehmens im Rahmen der Kundenorientierung.

Bietet ein kundenorientiertes Unternehmen lange Ladenöffnungszeiten an und kann es das nur durch vermehrten Einsatz von „680 DM Kräften“, stellt sich folgendes Problem: Geringbeschäftigte können nicht das Berufsbild in sich tragen und können deshalb auch nicht das Konzept der Kundenorientierung implementieren und umsetzen. Sie können

im Kundenkontakt nicht echt sein. Das Unternehmen hat abzuwägen, ob das Problem durch Änderung der Öffnungszeiten, Umstrukturierung des Personaleinsatzes oder mit Maßnahmen der Personalentwicklung gelöst werden kann.

Kundenkontakt steht heute im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualität. Die Standardisierung birgt das Problem in sich, dass die Kommunikation aufgrund der Möglichkeiten der Medien den Eindruck echter Individualität erweckt. Um die Beziehung kundenorientiert zu gestalten, ist es notwendig sie inhaltlich als pseudoindividuell und kongruent mit der Standardisierung kenntlich zu machen, um Irritationen, Dissonanzen und in der Folge Distanzierung beim Kunden zu vermeiden.

Das Konzept Echtheit findet in der Sozialpsychologie eine Entsprechung in der Dissonanztheorie.

**Wertschätzung** des Verkäufers drückt sich darin aus, dass er an den Darlegungen des Kunden teilnimmt, sie akzeptiert, indem er kontingent auf sie eingeht, ihm beratend und entgegenkommend seine Sichtweise bzw. die ihm passend erscheinende Produkt- oder Dienstleistungsauswahl erläutert.

**Einfühlsames Verstehen** drückt sich im aktiven, aufmerksamen Zuhören aus, um das psychische System des Kunden und seine Nachfrage zu erkunden. Es ist die Basis, von der aus der Verkäufer dem Kunden Orientierung über dessen Auftrag geben kann und den Kundenwunsch klären, präzisieren und mit einem passendem Angebot erfüllen kann.

Das Modell von Carl Rogers beinhaltet nicht, sich reinziehen oder wegziehen zu lassen, bloß gefällig zu sein statt zu Diensten, sondern es erfordert innere Spannkraft, Kundennähe und Nähe zu sich selbst und zum Produkt sowie Distanziertheit und distanzierten Überblick.

Echtheit, Wertschätzung und einfühlsames Verstehen von Seiten des Verkäufers ermöglichen wechselseitige Kontingenz, schaffen Vertrauen beim Kunden, sichern damit die Kundenzufriedenheit und schaffen Kundenbindung. Sie helfen dem Verkäufer schnell die wahren Kundenbedürfnisse herauszufinden. Sei es der eilige Kunde, der schnell etwas bestimmtes erstehen will oder der unentschlossene Kunde, der in der Beratung noch Orientierung über seinen problembehafteten Auftrag gewinnen möchte. Um die Interaktionen der Verkaufssituation zu entlasten und zu fördern, ist zu analysieren und umzusetzen, welche anderen Mitarbeitern in den entfernteren Kontaktlinien

durch ihre Tätigkeit, wenn diese entsprechend kundenorientiert ausgerichtet wird, zu diesem Ziel beitragen können. Häufig wird dadurch eine Kette in Gang gesetzt, die eine entsprechende kleinschrittige Veränderung des gesamten Betriebes erforderlich macht (Bruhn 1999). Das setzt ein gut funktionierendes internes Kommunikationsnetz und Kundenorientierung aller Mitarbeiter voraus.

Echtheit, Wertschätzung und einfühlsames Verstehen des Verkäufers im Kundenkontakt erfordern auch ein Umdenken und eine Umbewertung bei den Führungskräften des Unternehmens, denn hier zeigt sich der Paradigmenwechsel: Verkaufserfolg und Verkäuferleistung werden nicht mehr allein über Produktumsatz und Kundenzahlen, sondern viel mehr über Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gemessen. Insgesamt kommt es zu einer erheblichen Aufwertung des Verkäufers entsprechend der gestiegenen Anforderungen und Bedeutung der persönlichen Verkaufssituation, die sich in einer angemessenen Entlohnung und Anerkennung durch das Unternehmen auszudrücken hat (Witte 1999).

Diese sozialen und kommunikativen Kompetenzen stellen hohe Anforderungen an den Verkäufer. Er kann sich dadurch überfordert fühlen, von der übrigen Mitarbeiterschaft allein gelassen fühlen, wenn bei ihnen die Ausrichtung auf den Kunden fehlt, oder es kann sich Unzufriedenheit und Frustration einstellen, wenn der Kundenkontakt misslingt.

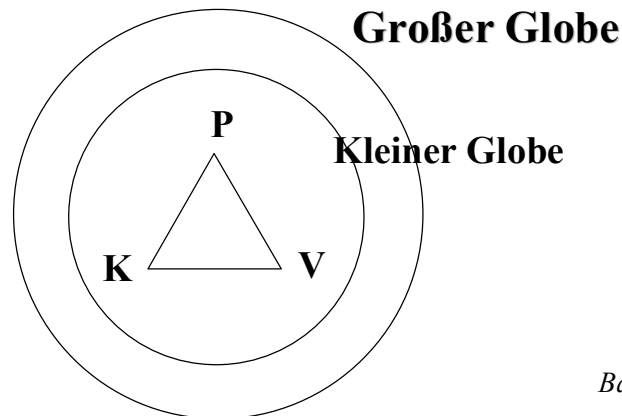
Damit ergeben sich zu analysierende Anforderungen an die Personalauswahl und insbesondere an die Personalentwicklung sowie an eine adäquate Ausstattung und Gestaltung des Arbeitsplatzes. Von Bedeutung ist die technische Unterstützung, Ruhe und Schutz des Aktionsfeldes, sowie eine optimale Auslastung durch richtige Personalbedarfsplanung, damit der Mitarbeiter sich ganz dem Kunden widmen kann und nicht durch andere Beschäftigungen absorbiert wird (vgl. Interphasengestaltung).

## **8.2. Das TZI – Modell von Ruth Cohn**

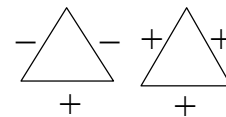
In Anlehnung an das Modell der Themenzentrierten Interaktion von Ruth Cohn (Cohn, Terfurth 1997) lässt sich die Problematik der Ausgewogenheit in der Interaktion zwischen dem Kunden und dem Verkäufer psychologisch verdeutlichen.

## Kundenkontakt

### TZI -Modell



*Balance Theorie v. Heider:*



K - V: Ausführungen des Kundens und V - K: Ausführungen des Verkäufers  
P - K: Gesprächsanteile des Kunden zum gewünschten Produkt oder der  
Dienstleistung  
P - V: Gesprächsanteile des Verkäufers zum gewünschten Produkt oder der  
Dienstleistung  
aus der erlebten Wahrnehmung des Kundens.

Diese drei in einer wechselseitigen, kontingenten Interaktion stehenden Gesprächsanteile befinden sich entsprechend dem gleichseitigen Dreieck in einem ausgewogenen Verhältnis und sind eingebettet in den aktuellen, engen Kontext des Kunden und den des Verkäufers. Sie stehen noch einmal mit einem übergreifenden, großen äußeren (eventuell längerfristigen) Rahmen in Beziehung.

Das Modell ist eine wichtige Leitlinie für die Verkaufssituation. Der Verkäufer erkundet den Produktwunsch, gibt wieder, wie er das Problem, den Kaufauftrag verstanden hat und macht dementsprechend ein Angebot. Hat er dabei zusätzlich noch den engen,

nahen Kontext und den großen, äußeren Rahmen erhoben, ist es wahrscheinlich, dass er alle Ziele der Kundenorientierung erfüllt. Ein Beispiel soll das verdeutlichen:

Ein Kunde zeigt sich unsicher beim Kauf eines Gewandes zu einem festlichen Anlass. Der Verkäufer erkundet, dass der Kunde glaubt, für diesen bestimmten, einmaligen Anlass einen Smoking kaufen zu müssen, diesen aber kaum wieder gebrauchen wird, und der Preis dieser Anschaffung ihn lange belasten wird, er sich über dies darin ungewohnt fühle. Daraufhin kann der Verkäufer mit seiner Fachkompetenz andere Lösungen vorschlagen, die eventuell preisgünstiger sind, den Kunden aber hoch zufriedenstellen und die Kundenbeziehung erheblich fördern.

Beschränken sich der Kunde und der Verkäufer nur auf die Beziehungsebene, wie es mit Stammkunden passieren kann, bleibt der Umsatz auf der Strecke. Stellt sich der Verkäufer in den Mittelpunkt und gelingt es ihm den Kunden zu etwas zu überreden, was er eigentlich nicht wollte, ist das ein kurzfristiger, wahrscheinlich einmaliger Erfolg.

Wird nur das Produkt thematisiert, kann kein individuelles Angebot unterbreitet werden, weil der Verkäufer die detaillierten Produktparameter des „kleinen und großen Globes“ nicht erhoben hat.

### **8.3. Die Balance Theorie von Heider**

Im Dreieck ist auch die Balance Theorie von Heider enthalten: Für den Kunden stellt sich ein Gleichgewicht ein, wenn aus seiner Sicht alle Seiten „+“ sind oder eine „+“ und zwei „-“ sind. Missfällt dem Kunden ein Produkt („-“), ist es unter der Prämisse, dass das Verhältnis zwischen dem Kunden und Anbieter gut („+“) sein soll, notwendig, dass der Verkäufer das Produkt auch kritisch („-“) bewertet.

Auf diese Interaktionsmuster gilt es von Seiten des Unternehmens Einfluss zu nehmen, durch Analyse des Verkäuferverhaltens und klare Arbeitsaufträge, sowie eine Unternehmenskultur mit Normen und Werten bezüglich des Umgangs mit Kunden. Schwierige, aber für die Kundenorientierung wertvolle Situationen können durch die Erhebung des Kontextes nach dem TZI-Modell gelöst werden. Braucht beispielsweise ein Kunde dringend noch am selben Tag ein Produkt z.B. Winterreifen, die der Anbieter jedoch nicht liefern kann, muss der Verkäufer für seine weiteren Handlungen und Entscheidungen auch den äusseren, langfristigen, großen Kontext mit berücksichtigen und abwägen:

- die Kundenbeziehung: Stammkunde oder potentieller Hinzugewinn eines neuen Kunden
- die Zusammenarbeit mit Mitbietern (Mitbewerbern)
- die Mitarbeiterkapazität: sind Überstunden deshalb zumutbar?

Der enge Kontext des sofort benötigten Produktes, stellt eine Anforderung an den Betrieb, den der Verkäufer vor dem äußeren, großen Kontext abwägen muss, zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit gegenüber Kundenbindung.

Das Unternehmen kann diese Entscheidung erleichtern, indem es, falls Sonderleistungen im Unternehmenskonzept erwartet werden, eine entsprechende Entlohnung der Mitarbeiter vorsieht und ihnen ein Mitspracherecht einräumt oder dadurch, dass es eine Zusammenarbeit mit anderen Anbietern aufgebaut hat.

TZI ist abgebildet auf das System Kunde und die Interaktionen in der Verkaufssituation, sowohl ein Leitfaden für den Verkäufer als auch ein daraus resultierendes Weisungskonzept für die Organisation.

#### **8.4. Das Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun**

Um die Erwartungen, Gefühle und Ziele des Kunden zu erkennen und zu erfüllen, ist aus psychologischer Sicht das Modell des Nachrichtenquadrates von Schulz von Thun geeignet. Der Verkäufer erkundet aus den Kundenäußerungen dem Modell entsprechend

- die Selbstkundgabe ( z.B. "Ich habe es eilig")
- die Beziehungsbotschaft ( "Ich kaufe schon lange bei Ihnen")
- den Sachinhalt ("Ich möchte ein Kleid für einen festlichen Anlass kaufen")
- und die Appellbotschaft ("Bitte beraten sie mich, was das passende wäre")

und ordnet die Gesprächsinhalte entsprechend ein, um dem Kunden das passende aus seinem Angebot anzubieten statt vorschnell aufgrund von Einstellungen und Vorurteilen oder produktorientiert, einen Kundenwunsch zu definieren und dem Kunden irgendein Produkt aufzudrängen. Oder die Eingangsfrage eines Kunden: „Ist der Chef nicht da ?!“ gibt Aufschluss darüber, dass dieser Stammkunde enttäuscht oder verärgert ist, dem anwesenden Verkäufer die Lösung des Problems, wenigstens in diesem Moment, nicht zutraut, weil „er etwas nicht hat, was nur der Chef hat“, sei es subjektiv wahrgenommen mehr Entscheidungs- und Handlungsspielraum oder Kompetenz und die Appellbotschaft lautet eindeutig, dass er den Chef sprechen will. Dann gilt es vordring-

lich diese Inhalte zu pacen, bis der Kunde bereit ist zu einer kontingenten wechselseitigen Interaktion mit diesem Verkäufer.

Es zählt sich im Rahmen der Personalentwicklung aus, den Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt entsprechende Weiterbildung hinsichtlich Kommunikation und sozialer Kompetenz zu ermöglichen.

Auch der Kunde nimmt an dem Verkäufer als Interaktionspartner diese vier Qualitäten wahr. Ein verständnisvoller, aktiv zuhörender Verkäufer zeigt dem Kunden von sich, dass er Zeit für ihn hat und die Kaufwünsche ernst nimmt. Ein Verkäufer, der spontan und knapp einen Nein-Verkauf tätigt, hat auf der Sachebene recht, wenn er das Produkt nicht vorrätig hat, vermittelt aber dem Kunden auf der Beziehungsebene, dass dieser es ihm nicht wert ist, nach einer Alternative zu suchen. Oder er gibt von sich und damit stellvertretend für das Unternehmen kund, dass er keine Lust hat dem Kunden weiter zu helfen, was ausdrücken kann, dass er hier mit seiner Arbeit unzufrieden ist. Das hat auch Einfluss auf die Interphasengestaltung. Tritt der Verkäufer in die Verkaufssituation (vgl. ‚forming‘ im Modell von Tuckman) und ist noch absorbiert von anderer Tätigkeit oder Gesprächen oder ist er bereit den Kunden zu empfangen und mit ihm als psychisches System in die wechselseitige, kontingente Interaktion zu treten?

Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung sollten nicht dazu verleiten, dass aus Ersparnisgründen „alle alles tun“, weil alle gleichermaßen orientiert sind.

Verkaufsgespräche auf der Basis dieser vier Aspekte des Nachrichtenquadrates garantieren eine Ich-Beteiligung und wechselseitige Kontingenz.

In der Verkaufssituation wird der Verkäufer als psychisches System sichtbar: Bevorzugt er auf der Beziehungsebene den sprachlich, technischen Austausch und hat sich eher auf der Sachebene durch verständliche Erläuterung technischer Details ausgezeichnet, oder interpretiert er die Kundenbeziehung als soziale Beziehung und ist für die Betreuung der Stammkunden geeignet, forciert er auf der Appellseite den Verkaufsabschluss oder agiert er eher freibleibend und überlässt dem Kunden hohen Entscheidungsspielraum. Die interne Personalauswahl kann einerseits durch die im Betrieb angelegten Datensammlungen zu Kunden und Kundengruppen (s.u.) und andererseits durch die am Nachrichtenquadrat ausgerichteten Verkäuferprofile unterstützt werden, um die Mitarbeiter in den für sie geeigneten Interaktionen und Verkaufsbereichen einzusetzen.

Darüber hinaus lässt sich dieses psychologische Instrument für die interne Datenanalyse im Rahmen der QMS-geleiteten Prozess-Steuerung anwenden.

Begünstigt durch ihre Erfahrung und Einsicht in Details ist den Mitarbeitern, insbesondere denen, die im persönlichen Kontakt tätig sind, eine Fülle von Daten sowohl über innerbetriebliche Prozesse als auch über den Kunden als psychisches System, leicht und kostengünstig zugänglich. Es ist ökonomisch, diese Datenquelle für die Analysephase sowohl bei der Implementierung als auch im Rahmen der Kundenorientierung zu nutzen. Für die Entwicklung entsprechender kundenorientierter statt produktorientierter Instrumente zur Wahrnehmung, Erfassung und Auswertung ist die Differenzierung und Kategorisierung nach den vier Qualitäten des Nachrichtenquadrates einfach und effektiv.

Der Betrieb kann aus diesen Kundenanalysen und Analysen der Verkaufserfahrungen Informationen wie Kundeneigenschaften, individuelles Strategiewissen über Verkaufssituationen mit Kundengruppen sammeln, kategorisieren und in Datenbanken für die Interaktionen leicht verfügbar machen. Daraus ergeben sich weitreichende Implikationen für den Betrieb, die die Unternehmenskultur, Mitarbeiterzufriedenheit und das Verständnis der Führungskräfte für die psychologischen Hintergründe der Interaktionen und Interaktionspartner betreffen. Die von den Kunden geäußerten Selbstkundgaben, Beziehungsbotschaften, Sachinhalte und Appelläusserungen geben wichtige Hinweise und Impulse für die Gestaltung

- des Kundenkontaktes
- des Service
- der Produktauswahl
- der Darstellung und Werbung
- des Personaleinsatzes
- des Beschwerdemanagements usw.

Es ist die Aufgabe der internen Kommunikation festzulegen, wann dafür mediale Instrumente wie Fragebögen oder computergestützte Statistiken eingesetzt werden, und wann Protokoll gestützte Mitarbeiterbesprechungen notwendig sind.

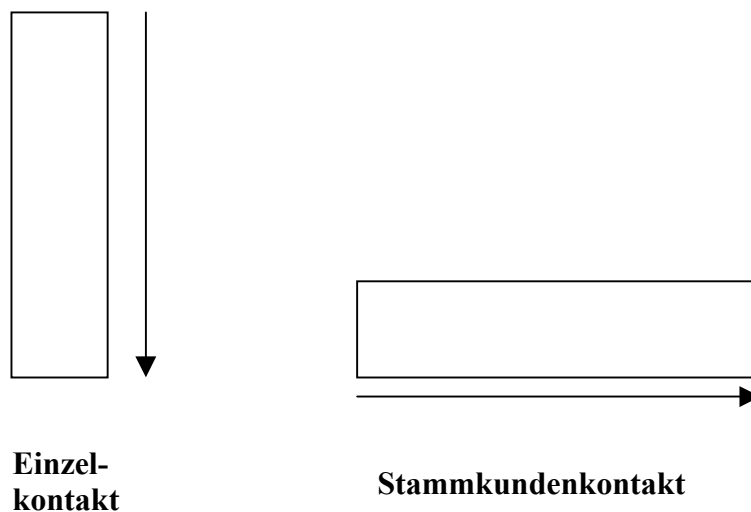
Der Betrieb macht sich damit die Ideen und das „Know-How“ der Mitarbeiter zu Nutze, und gleichzeitig fühlen sich die Mitarbeiter einbezogen in die Prozesse und Entscheidungen des kundenorientierten Unternehmens. Die Voraussetzung dafür ist das von Rogers beschriebene entwicklungsförderliche Klima (Rogers 1997) im Betrieb.

## 8.5. Das Phasenmodell von Tuckman

Begreift man den Kunden, den Verkäufer und ihre Interaktionen als Mikrosystem, so lässt sich der Kundenkontakt in Anlehnung an das von Tuckman entwickelte Phasenmodell (Witte 1993) in fünf Phasen differenzieren:

- 1. Forming
- 2. Storming
- 3. Norming
- 4. Performing
- 5. Adjourning

Diese Phasendifferenzierung lässt sich sowohl auf den Einzelkontakt, als auch auf den Verlauf der langfristigen Kundenbeziehung anwenden.



### 8.5.1. Forming

Nachdem sich der Kunde für ein Unternehmen entschieden hat, tritt er mit seinen individuellen Gefühlen, Erwartungen, Zielen hinsichtlich des Produktes oder der Dienstleistung an den Betrieb heran.

Darüber hinaus eröffnet sich vorab eine zweite Ebene, weil der Kunde durch das Unternehmen gebahnte Vorerwartungen hat, die durch

- Werbung in den Medien
- Weiterempfehlung

- Schaufenstergestaltung
- Maßnahmen des Service- und Kundenbindungsmanagements

geweckt wurden. Diese gilt es im persönlichen Verkaufsgespräch schnell unter Zuhilfenahme psychologischer Instrumente wie dem Konzept von Carl Rogers und dem Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun herauszufinden und aufzunehmen, um sie dann für den Kunden wiederzuspiegeln und individuell auszugestalten. Die gebahnten Vorerwartungen sind für das Unternehmen berechenbar, so dass die Organisation sich mit Strategiekonzepten und Instrumenten darauf vorbereiten und sich der Verkäufer auf sie einstellen kann. Der Kunde, insbesondere der Stammkunde erwartet in der forming-Phase Identifikationsangebote mit

- dem Produkt
- dem Label
- und dem Unternehmen,

um damit zum Mitglied einer Gruppe zu werden, sei es aktiv als Kundschaft oder interpassiv als, zu der durch das Produkt suggerierten Scheinwelt, dazugehörender. Das drückt sich in Werbestrategien aus, die den Anbieter oder das Produkt dem Kunden als Partner, als beste Freundin, als Verbündeten anbieten, welche der Verkäufer verkörpern muss.

In einer storming-Phase findet die Auseinandersetzung, die Elaboration mit den angebotenen Identifikationsinhalten statt, in der norming-Phase die Akzeptanz der damit verbundenen Normen, Regeln und Werte der Produktwelt und des Anbieters und in der performing-Phase erfolgt ihre Übernahme und aktive Ausgestaltung in der Beziehung mit dem Unternehmen und entsprechenden Kaufverhalten. Es entwickelt sich eine Kultur des Kaufprozesses.

Daran knüpfen sich Angebot und Nachfrage hinsichtlich der Beziehung, wie es das Service- und Kundenbindungsmanagement „vorgeben“. Der Verkäufer hat die zentrale Aufgabe diese in allen fünf Phasen der Verkaufssituation aktiv umzusetzen und kongruent auszugestalten. In der adjourning-Phase werden die entstandenen sowie die geschaffenen Beziehungsinhalte vom Verkäufer fortgeführt und durch Maßnahmen des Kundenbindungsmanagement gefestigt, um neue Kaufprozesse anzubahnen.

Da es die Aufgabe des Verkäufers ist, im persönlichen Kontakt die gebahnten Vorerwartungen des Kunden zu elaborieren und konsistent die positiven zu bestätigen und zu erfüllen sowie seine Bedenken zu entkräften, ist es notwendig, dass der Verkäufer mit den entsprechenden Maßnahmen und Inhalten der Selbstpräsentation und der Produkt-

werbung des Unternehmens vertraut ist und diese mitträgt. Es wird erwartet, dass sich der Mitarbeiter mit der Darstellung und den präsentierten Zielsetzungen des Unternehmens identifiziert und kongruent dazu verhält. Bruhn nennt dies integrierte Kommunikation, deren Ziel es ist, ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln. Durch prägnante, in sich widerspruchsfreie Kommunikation wird die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Unternehmens gesteigert und das Entscheidungsverhalten von den Kunden positiv beeinflusst.

Irritationen beim Kunden aufgrund unterschiedlicher kommunikativer Aussagen sind unbedingt zu vermeiden. Das stellt die Organisation vor die Aufgabe innerhalb des ganzen Betriebes für eine inhaltliche und formale Abstimmung zu sorgen, was die Abstimmung hinsichtlich zeitlicher und formaler Konsistenz und Kontinuität der Aussagen, sowie eine Vereinheitlichung der Botschaften zu einem Produkt in der horizontalen, wie in der vertikalen Organisationsstruktur umfasst. Es ist ein kontinuierlicher Austauschprozess zwischen Verkäufer und Marketing- und Servicemanagement erforderlich.

Forming ist die Phase des Kennenlernens, in der man höflich, vorsichtig, etwas steif miteinander umgeht, Verhaltensweisen ausprobiert und sich am anderen Interaktionspartner orientiert. Von beiden Seiten besteht ein Vertrauensvorschluss. In dieser Phase entsteht der erste Eindruck, der Kunde macht sich sein Bild von dem Verkäufer und damit vom Unternehmen, während der Verkäufer sich seinerseits sein Bild vom Kunden macht. Ihm sollte besondere Aufmerksamkeit und Sorgfalt von Seiten des Unternehmens und des Verkäufers gewidmet werden. Es ist die Empfangssituation, in der der Kunde willkommen sein will, die ganze Zugewandtheit des Verkäufers erwartet. Das heisst für den Mitarbeiter, sofort präsent zu sein, Blickkontakt aufzunehmen, den Kunden freundlich zu begrüßen, ihm Wartezeiten angenehm zu gestalten und ihn dann einzuladen, seine Wünsche, Gefühle, Erwartungen, Ziele darzustellen, um ihm dabei aufmerksam und wertschätzend zu zuhören. Das impliziert eine kompatible Gestaltung der Verkaufszwischenphasen durch die Unternehmensstruktur.

Damit der Verkäufer Kultur, Werte, Normen und Ziele des Unternehmens sowie seines Berufsbildes durch seine Erscheinung, seine Kommunikationsinhalte und sein Verhalten im Umgang mit den Kunden repräsentieren kann, ist es von Seiten des Unternehmens erforderlich, dass QMS geleitet nach einer Analyse konkrete, verbindliche Weisungen

und Umgangsverhalten festlegt werden, dem Verkäufer unterstützende Instrumente zur Verfügung gestellt, der Arbeitsplatz entsprechend gestaltet und die Ergebnisse kontrolliert werden. Vom Unternehmen können beispielsweise der adäquat gestaltete Ort, die Rezeption eines Hotels, an dem die forming-Phase stattfindet, die Bekleidung, die Vorstellung des Verkäufers durch Namensschilder, die Begrüßungsansprache “Guten Tag, was kann ich für sie tun” die eher die Dienstleistung des Anbieters hervorhebt, oder “Guten Tag, wie kann ich ihnen helfen”, was den Kunden eher zum hilfsbedürftigen Problemträger, statt zum Auftragsgeber macht, festgelegt und bereitgestellt werden.

### **8.5.2. Storming**

In der anschließenden storming Phase kommt es zur Auseinandersetzung zwischen den Interaktionspartnern. Historisch gesehen entspricht diese dem “Feilschen zwischen Kundschaft und Händler auf dem Bazar”. Das auf die Nachfrage gemachte Angebot wird verhandelt. Die Verkaufssituation wird zum Schauplatz eines Tauschhandels. Auf diesen Verhandlungsprozess ist die ‚equity-Theorie‘ (vgl. Kundenzufriedenheit) und die ‚Theorie des durchdachten Handelns‘ von Fishbein und Ajzen anwendbar. Die individuellen Positionen zu “Kunde, Anbieter, Produkt, kleiner Globe und großer Globe aus dem TZI - Modell” werden von beiden über Selbstkundgabe-, Beziehungs-, Sach- und Appellbotschaften dem zum Kontrahenten gewordenen Interaktionspartner vorgetragen. Der Kunde trägt seine Erwartungen, Forderungen, Vorstellungen und Absichten hinsichtlich des Produktes und der Dienstleistung vor, wobei es zu unterschiedlichen Vorstellungen über das Preis-Leistungsverhältnis, über nicht ohne weiteres erfüllbare Serviceerwartungen, eine Beschwerde, Sonderwünsche usw. kommen kann. Auch die Frage eines Stammkundens nach seinem heute wohl nicht anwesenden Stammverkäufer gehört hierher. In dieser Phase kommt es darauf an, dass der Verkäufer sich dieser Auseinandersetzung stellt, weil sie das Fundament einer dauerhaften Kundenbeziehung bildet. Das setzt beim Verkäufer Konfliktfähigkeit voraus, die von der Organisation bei der Personalauswahl zu berücksichtigen ist.

„Die heutigen Konsumenten zeichnet eine individualistische, aktivere, autonomere und informiertere Grundhaltung aus. Sie sind zickig und haben kein Vertrauen in neue Produkte“ (Lewis/Bridger). Es kann in dieser Phase zu einem Machtkampf kommen, in dem die Kontrahenten auf ihren Vorstellungen bestehen. Daher ist es für die storming- und folgenden Phasen notwendig, dass die Organisation dem Verkäufer große Hand-

lungs- und Entscheidungsspielräume zur Verfügung stellt, was ein Umdenken der Führungskräfte voraussetzt.

Um nicht in eine Spirale wachsender und überzogener Kundenwünsche zu geraten, ist eine Kosten-Nutzen Abwägung entsprechend der ‚equity-Theorie‘ und eine Konzentration auf die eigenen Stärken, die Zusammenarbeit mit Mitbewerbern sowie eine immer wieder an den Prozess der Kundenorientierung angepasste Neudefinition der Muss-, Soll- und Kann-Serviceleistungen (vgl. Servicemanagement) durch die Unternehmensorganisation notwendig.

Bei schwierigen Anliegen oder Kunden kann die Interaktionsphase äußerst konflikthaft und ausweglos erscheinen, doch eine ehrliche, glaubwürdige angemessene Gegenposition des Verkäufers unter Beibehaltung seiner wertschätzenden Haltung, offen und akzeptierend auf den Kunden einzugehen, kann daraus einen konstruktiven Beitrag zur Kundenbindung leisten. Voraussetzung ist, dass die Unternehmensleitung diese Strategie akzeptiert und unterstützt statt fassadenhafte, pseudofreundliche Produktorientierung fordert.

In Zukunft werden hoch innovative, originale Produkte, die das Signat der Authentizität tragen, gefragt sein, und ein Trend zum „down-shifting“ breitet sich aus. Das heisst, es geht nicht mehr nur darum, eine exklusive, teure Champagnermarke zu kaufen, sondern der Kunde will mit dem Kauf des Produktes ein Stück Kultur, Bildung und Geschichte miterwerben. Das erhebt die Gestaltung des persönlichen Kundenkontaktes zum Event. Für das Unternehmen resultiert daraus die Entwicklung von eigenen Konzepten zur Produktauswahl und Präsentation und eine authentische individuelle Unternehmenskultur.

Gravierende Auswirkungen der Kundenorientierung und des „down-shiftings“ sind beim Berufsstand der Bestatter zu beobachten, wo sich das Berufsbild vom „Bestatter zum Abschiedsmanager, vom Beerdigungsübernehmer zum Trauerpsychologen und Floristen“ (Rauner 2001) gewandelt hat, was sich in der Außendarstellung, nicht mehr nur seriös dezent dunkel versteckt und doch präsent, sondern offen, bunt, gleichberechtigt bis konfrontativ, zeigt. Dem zufolge hat sich die Ausbildung und Berufsordnung entsprechend den veränderten Service- und Dienstleistungen entwickelt. Diese Branche zeigt auch die Schattenseite der Kundenorientierung, wenn sie als trendy, originell und überschießend kreativ, individuell verkommt und nicht mehr von Echtheit, Wertschätzung und inhaltlicher Stimmigkeit geleitet ist.

### **8.5.3. Norming**

Gegenseitige Akzeptanz und Anpassung kennzeichnen diese Phase, in der die wechselseitige kontingente Verhandlung in eine klärende, ordnende Phase gelangt. Beide, der Kunde und der Verkäufer, sind zur Lösung der Probleme und zur Kenntnisnahme und Akzeptanz der detaillierten Modalitäten des Interaktionspartners bereit. Regeln, Normen und Werte werden sowohl

- für den Erwerb des Produktes oder der Dienstleistung
- als auch
- für die Interaktion zwischen Kunden und Anbieter
- elaboriert und angenommen.

Dabei stützt sich der Verkäufer auf die Management-Bausteine des kundenorientiert geführten Unternehmens und entwickelt aus den Ausführungen des Kunden heraus, wo er sich wie den Kundenforderungen anpassen muss.

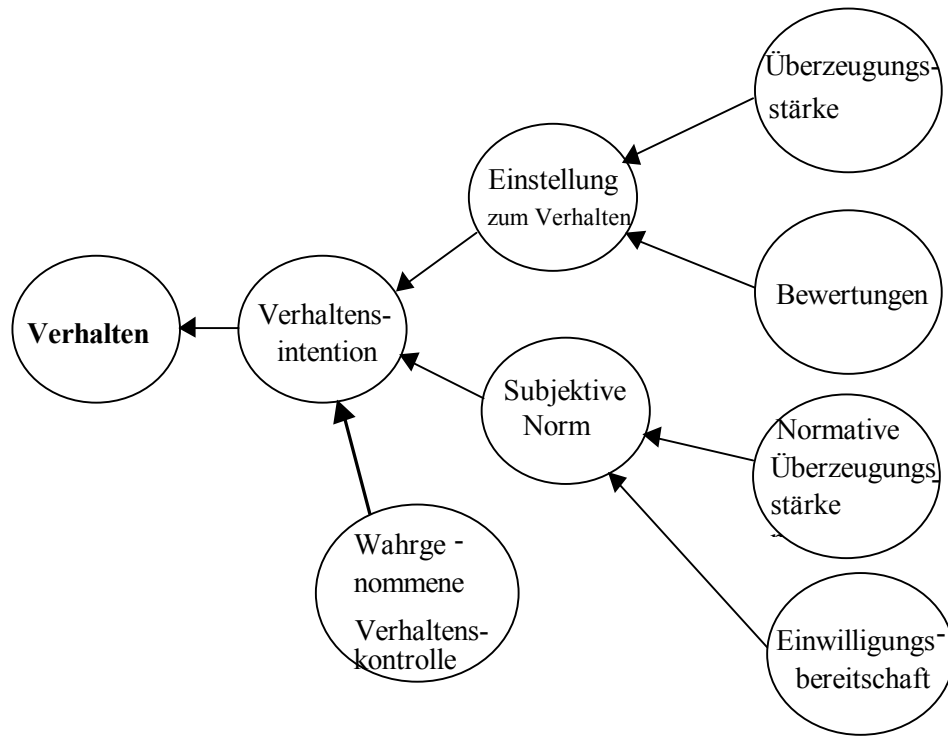
Diese Phase bietet dem Unternehmen die Chance seine Individualität mit Hilfe der Massnahmen des Kundenbindungsmangements darzustellen. Die Leistungen des QMS (vgl. Servicemanagement) kommen hier auf verschiedenen Ebenen zum Tragen und fördern das Vertrauen des Kunden in den Kauf und das Produkt.

### **8.5.4. Performing**

Performing ist die Phase des Abwägens, der Lösung und Durchführung der Kaufanforderungen. Die in den anderen Phasen erworbene Akzeptanz, Anpassungsbereitschaft, Normen und Werte sind die Basis auf der man Randbedingungen klärt, Kompromisse erzielt, Detailfragen löst und sich so einigt, dass sich sowohl beim Kunden wie beim Anbieter Zufriedenheit einstellt.

Die zufriedene, einvernehmliche Stimmung des Erwartens, ist die Gelegenheit für das Unternehmen um seine Leistung, Individualität, Kompetenz und Kultur unter Beweis zu stellen, sich noch einmal zu präsentieren, sei es durch zügige Abwicklung oder zusätzliche Serviceleistungen, jedoch nicht unter Infragestellung des Produktkaufes durch zusätzliche „Informationen“, sondern unter der Zielsetzung diesen individuellen Kauf zu unterstützen, die Zufriedenheit zu erhöhen und neue Kundenkontakte zu inszenieren. An dieser Stelle bietet das eingangs dargestellte TZI - Modell Orientierung das rechte Maß, Kundennähe und Ausgewogenheit zwischen Kundenerwartungen, Interessen des Anbieters und Präsentation des gekauften Objektes zu behalten.

Die inhaltlichen Strategien der Verkaufsverhandlung sind psychologisch durch die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1985,1991) zu unterstützen. Die Abbildung zeigt, welche Größen auf das Kauf- und Entscheidungsverhalten Einfluss nehmen.



oder als Funktion dargestellt:

$$\begin{aligned}
 V \approx VI &= f(w_1 E + w_2 SN) \\
 &= f\left(w_1 \sum_{i=1}^n \ddot{U}_i \cdot B_i + w_2 \sum_{j=1}^m N\ddot{U}_j \cdot EB_j\right)
 \end{aligned}$$

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| V = Verhalten                     | $\ddot{U}$ = Überzeugungsstärken             |
| VI = Verhaltensintention          | B = Bewertungen                              |
| E = Einstellung der Überzeugungen | N $\ddot{U}$ = Normative Überzeugungsstärken |
| SN = Subjektive Norm              | m = Anzahl der Bezugspersonen                |
| EB = Einwilligungsbereitschaft    | f = Funktion                                 |
|                                   | w = Gewicht                                  |

Das Entscheidungsverhalten des Kunden nimmt beispielsweise zu, wenn seine Einstellung  $E$  sich aus möglichst vielen verschiedenen positiven Überzeugungsstärken  $\ddot{U}_i$  mit jeweils möglichst hohen Bewertungen  $B_i$  zusammensetzt. Bezogen auf die kundenorientierte Verkaufssituation ist es die Aufgabe des Verkäufers und der Organisation die Erwartungen, Gefühle und Ziele des psychischen Systems Kunde zu elaborieren, um die höher wertigen Überzeugungsstärken zu erkunden und in eine Hierarchie zu bringen, diese zu pacen, zu verstärken und zu vermehren, um sie dann mit dem Produkt und der Dienstleistung des Unternehmens noch zu überbieten, um damit den Kunden zu befriedigen und zu begeistern.

### **8.5.5. Adjourning**

In der Beendigungsphase wird der Kauf des Produktes in diesem Unternehmen von dem Verkäufer mit dem Kunden gewürdigt. Jedoch nicht unter Infragestellung des Produktkaufes durch zusätzliche Informationen, sondern unter der Zielsetzung der Bestätigung des Kaufes als eine gute Wahl. Unterstützt durch die Vorgaben der Unternehmenskultur und durch die psychologischen Instrumente TZI-Modell und Nachrichtenquadrat entscheidet der Verkäufer, was in dieser Situation angemessen ist und den Kunden Kontrolle (,Theorie des geplanten Handelns' von Ajzen) und Zufriedenheit beim getätigten Kauf erleben lässt.

So sollten in dieser Phase Längen und „schlechte Unendlichkeiten“ vermieden werden, weil sie beim Kunden falsche Erwartungen bezüglich der Beziehung wecken (Dissonanz), was im TZI-Modell einer Verschiebung zu Ungunsten des Produktes, unter Vernachlässigung von  $P$  entspräche oder in Heiders Balancetheorie zu einem negativen Produktwert führt. Stattdessen ist ein klarer Abschluss mit guten Wünschen, Dank und Bitte um Wiederkehr und Weiterempfehlung geeignet. Das Ziel ist den zufriedenen und begeisterten Kunden zu verabschieden, denn dieser kommt wieder und empfiehlt weiter.

Der neue Kundenkontakt sollte vom Servicemanagement gestützt lediglich eingeleitet, ein Wiederholungskauf nur angebahnt und eine Produkt- und Dienstleistungspflege nur angeboten werden.

## **9. Kundenbindungsmanagement**

Die Bedeutung der Kundenbindung für den Unternehmenserfolg hat in den vergangenen Jahren mehr und mehr Anerkennung erfahren. Untersuchungen haben gezeigt, dass Kunden zum Teil erst nach mehrjähriger Geschäftsbeziehung Gewinne für das Unternehmen erbringen, da die Kundenneugewinnung mit hohen Kosten verbunden ist. Eine Untersuchung von Reichheld und Sasser hat ergeben, dass der Durchschnittswert eines Kunden um bis zu 75% steigt, wenn die jährliche Abwanderungsrate um 5% gesenkt werden kann (Reichheld/Sasser 1991). Aber auch abgesehen von solchen Zahlen, ergeben sich durch eine enge Bindung des Kunden an das Unternehmen eine Reihe von Vorteilen, wie Weiterempfehlung, Wiederkäufe und Cross-Buying, die die Bedeutung des Kundenbindungsmanagements deutlich machen.

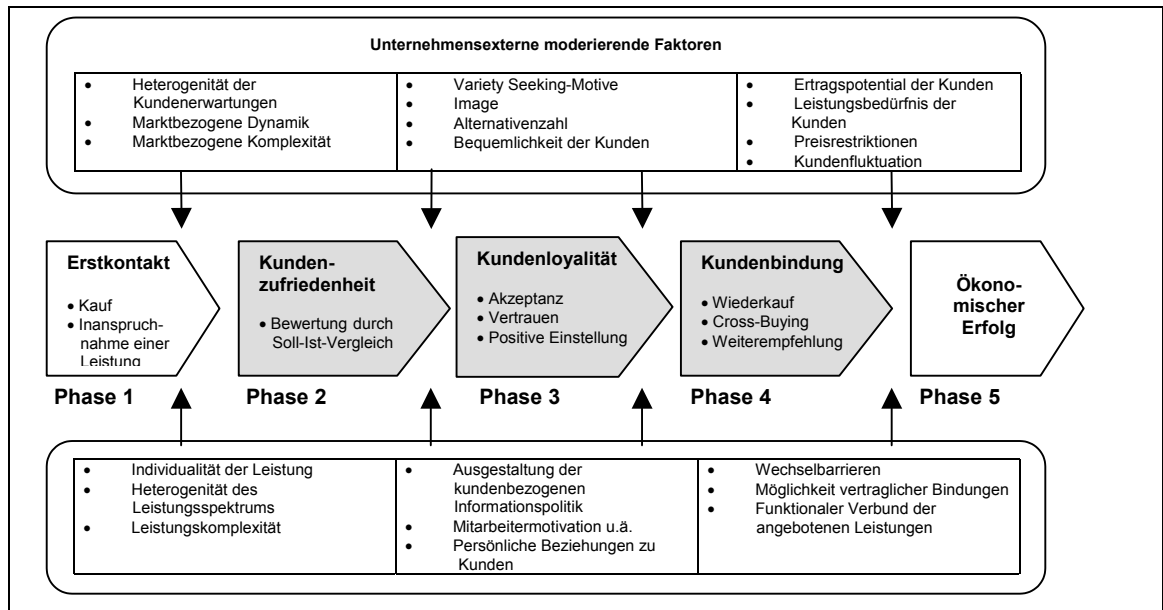
### **9.1. Begriffsbestimmung**

Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen eines Unternehmens mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen (Homburg/Bruhn 1999). Wichtige Merkmale eines Kundenbindungsmanagements im Sinne dieser Definition sind Stammkundenorientierung, Langfristigkeit der Maßnahmen, Ausbau der Geschäftsbeziehungen und Betrachtung der Kundenpotentiale.

### **9.2. Kundenbindungsstrategien**

Die wichtigste Voraussetzung, um überhaupt die Bindung des Kunden an das Unternehmen zu erreichen ist es, die Zufriedenheit des Kunden zu gewährleisten (siehe Kundenzufriedenheit) und aufrechtzuerhalten, um langfristig das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. Ein psychologischer Erklärungsansatz ließe sich aus der Motivationstheorie von Young herleiten. Demnach sind affektive Prozesse für die Aktivierung und die Aufrechterhaltung beziehungsweise Beendigung von Verhalten, sowie damit verbundene Evaluationsprozesse verantwortlich (Keller 1981). Hierbei zeigt sich zum wiederholten Mal, wie wichtig die Kundenorientierung für ein Unternehmen ist. Denn nur ein Unternehmen, das die Erwartungen seiner Kunden kennt, wird diese auch zufriedenstellend erfüllen können und somit positive Erfahrungen generieren.

Nachfolgend ist eine Wirkungskette der Kundenorientierung, unterteilt in fünf Wirkungsphasen, anschaulich dargestellt. Hiernach kann erst in der Phase 4 Kundenbindung erreicht werden:



**Wirkungskette der Kundenbindung (Homburg / Bruhn 1998)**

Um eine konkrete Kundenbindungsstrategie entwickeln zu können, müssen zunächst einige grundsätzliche Fragen beantwortet werden. An erster Stelle steht dabei die Benennung und Auswahl einer Zielgruppe der Kundenbindung, zum Beispiel anhand des klassischen Marketinginstrumentes der **Kundenportfolio-Analyse** (Vgl. Krabbe 1979/1998). Mit diesem Instrument kann man Kunden anhand ihres Kundenwertes und ihres Ertragspotentials verschiedenen Kategorien zuordnen und so die gewünschte Kundengruppe erfassen.

### 9.3. Art der Kundenbindung

In einem zweiten Schritt ist die Überlegung sinnvoll, welche Art der Kundenbindung die ausgewählten Zielgruppen zweckmäßig sind. Möglich wären hier emotionale Bindung, ökonomische Bindung, vertragliche Bindung oder technisch, funktionale Bindung. Aus psychologischer Sicht sollte hierbei der emotionalen Bindung besonderes Gewicht verliehen werden. Der Kunde ist mit seiner menschlichen Einzigartigkeit, den vielfältigen psychologischen Prozessen und sozialen Beziehungen mehr als die rational kalkulierende und kalkulierbare Einheit, zu der die Wirtschaft sie gern reduziert.

Aus dieser Tatsache ergeben sich für das Unternehmen und seine Mitarbeiter jedoch auch große Vorteile. Es wird möglich eine Vertrauensbeziehung aufzubauen, durch die eine langfristige Kundenbindung garantiert ist, die durchaus stärker sein kann als eine vertragliche. Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeiter in der Interaktion mit dem Kunden Pseudokontingenz und asymmetrische Kontingenz hinter sich lassen, um durch wechselseitige Kontingenz, auf persönlicher Ebene mit dem Kunden eine Problemlösung zu erreichen (vgl. Witte, HAFOS 2000, Nr. 25).

#### **9.4. Kundenbindungsmanagementinstrumente**

Unter dieser Prämisse erfolgt die Auswahl der eher technischen Kundenbindungsmanagementinstrumente. Ähnlich wie bei den Servicemanagementinstrumenten kann man auch hier eine Einteilung in Produktpolitik (zum Beispiel verbessertes Leistungsangebot, gemeinsame Produktentwicklung), Preispolitik (Rabatt-/Bonussysteme), Kommunikationspolitik (Events, Kundenklub, Zeitschriften, Beschwerdemanagement) und Vertriebspolitik (Internet, Kataloge, Abonnements) vornehmen.

In einem nächsten Schritt muss über die Intensität und das Timing der Kundenbindungsstrategie entschieden werden. Denkbar sind hier sowohl Einzelmaßnahmen zu bestimmten Anlässen, als auch ein differenziertes, längerfristiges Vorgehen.

Schließlich sollte überdacht werden, inwiefern sich Kooperationsstrategien für die Erreichung der Ziele der Kundenbindungsstrategie positiv auswirken können und welche Synergieeffekte gegebenenfalls erzielt werden können.

#### **9.5. Integriertes Kundenbindungsmanagement**

Unter integriertem Kundenbindungsmanagement ist ein Koordinationsprozess zu verstehen, der darauf ausgerichtet ist, aus den einzelnen, isolierten kommunikations-, preis-, leistungs- und vertriebsbezogenen Maßnahmen der Kundenbindung eine Einheit herzustellen, die in der Lage ist, den Kunden in verschiedenen Situationen seiner Geschäftsbeziehung an das Unternehmen zu binden (Bruhn, 1999).

Hintergrund dieser Definition ist die Annahme, dass der Versuch, durch Einzelmaßnahmen langfristige Kundenbindung zu erreichen, zum Scheitern verurteilt ist und dass sich durch erzielbare Synergieeffekte bei der Kombination und aufeinander Abstimmung der unterschiedlichen Kundenbindungsinstrumente die Wahrscheinlichkeit

der Kundenzufriedenheit und der daraus resultierenden Kundenbindung entscheidend erhöht. Ein Ansatzpunkt zur praktischen Umsetzung des integrierten Kundenbindungsmanagements ist das Konzept der Kundenclubs. Hier wird tatsächlich der Versuch unternommen, die einzelnen Instrumente aufeinander abzustimmen. Dass sich dieser Ansatz nicht für jeden Kunden eignet, versteht sich nunmehr von selbst.

### **9.6. Kontrolle des Kundenbindungsmanagements**

Bei der Messung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung muss differenziert werden zwischen Messgrößen, die das beabsichtigte Kaufverhalten analysieren und solchen, die das tatsächliche Kaufverhalten analysieren.

Indikatoren für die Messung der Kundenzufriedenheit/Kundenbindung können sein:

- Wiederkauftrate
- Umsatz aus Weiterempfehlungen
- Kaufintensität
- Kundendurchdringungsrate
- Anzahl der Kundenabwanderungen

### **9.7. Kosten- / Nutzen-Analyse**

Genau wie bei der Untersuchung der Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements muss auch hier eine Analyse der entstandenen Kosten und des entstandenen Nutzens erfolgen. Um hierfür die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, müssen wiederum sinnvolle Kostenkategorien und auch entsprechende Nutzenkategorien definiert werden. Die Definition der Kundenbindungskostenkategorien stellt sich dabei als schwierig dar, da die Kosten einen hohen Anteil an Gemeinkosten enthalten. Die Nutzenkategorien hingegen lassen sich, wie aus dem Schaubild ersichtlich, relativ leicht in zwei Gruppen unterteilen: in direkten Nutzen und indirekten Nutzen.

| Nutzen des Kundenbindungsmanagements |                          |                                   |                                  |                          |                          |                                     |  |  |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|--|
| Direkter Nutzen                      |                          |                                   |                                  |                          | Indirekter Nutzen        |                                     |  |  |
| weniger Abwanderung                  | Cross-Selling Potentiale | Reduzierte Betr.- und Werbekosten | Positive Mund zu Mund Propaganda | höhere Preisbereitschaft | Höhere direkte Einnahmen | Informationen durch besseren Dialog | Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber | Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter |

vgl. (Wiechmann 1995; Bruhn/Georgi 1999)

Bei einem Blick auf das obige Schaubild wird deutlich, welche Potentiale in zufriedenen und treuen Kunden stecken. Führt man sich dabei vor Augen, welche Mühe die Werbung eines Neukunden bereiten kann und welche Kosten unter Umständen damit verbunden sind, wird schnell die Bedeutung eines, auf gegenseitigem Vertrauen basierenden Kundenbindungsmanagements deutlich.

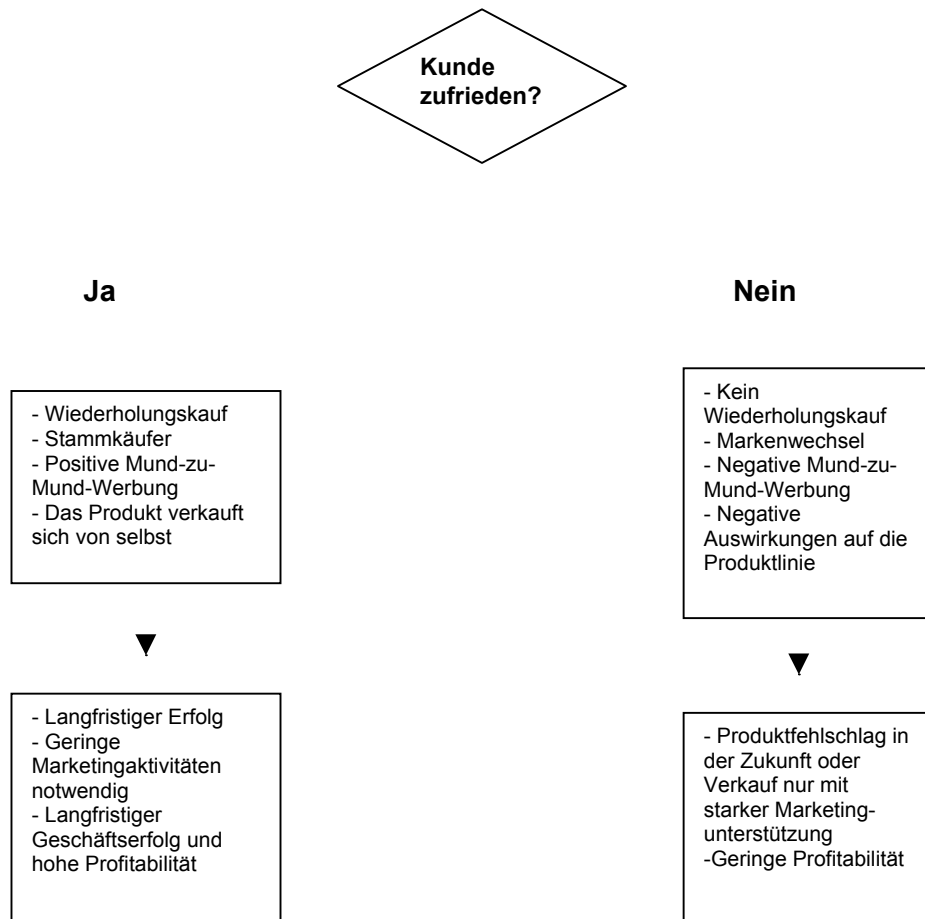
## 10. Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist in allen Aktivitäten zur Kundenorientierung ein zentraler Maßstab und ein festes strategisches Ziel. Denn: zufriedene Kunden kommen und kaufen wieder. Kundenzufriedenheit bildet damit einen der wichtigsten Pfeiler des langfristigen Geschäftserfolgs.

„Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die Zufriedenheit ihrer Kunden nicht nur eine wichtige Ergebnisgröße ihres Handelns ist, sondern auch eine Steuerungsgröße für ihr Tun in der Zukunft darstellt“ (Töpfer 1996, 1). Dies geht einher mit dem wachsenden Verständnis, dass instrumentelles Marketing nicht mehr ausreicht, sondern Beziehungsmarketing zum Kunden immer wichtiger wird.

Kurzfristiges Ziel ist es zwar einen Verkaufserfolg zu erzielen, langfristig geht es jedoch darum, den Verbraucher zum Wiederkauf zu bewegen und ihn als Kunden zu halten. Die Kundenzufriedenheit bildet eine entscheidende Weichenstellung in diesem Prozess.

Der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und langfristigem Geschäftserfolg wird in der folgenden Grafik noch deutlicher:



Ist der Kunde zufrieden, kauft er erneut und wird so letztlich bei bleibender Zufriedenheit zum Stammkunden. Dieser ist relativ kostenintensiv, da Vertrauen in das Unternehmen und das Produkt besteht und somit keine kostenintensiven Maßnahmen zur Aktivierung nötig sind. Zudem bewegt er mit großer Wahrscheinlichkeit durch eine positive Kommunikation des Produktes andere Verbraucher zum Kauf. Das Unternehmen spart auch an dieser Stelle Kosten und Kraft, um Neukunden zu gewinnen.

Ist der Kunde unzufrieden, verliert das Unternehmen den Kunden voraussichtlich an die Konkurrenz. Im schlimmsten Fall bewegt der verärgerte Käufer durch negative Mund-zu-Mund-Propaganda andere Verbraucher dazu, ebenso vom Produkt Abstand zu nehmen.

Die Kundenzufriedenheit entscheidet demnach über die beiden Alternativen „Erfolg“ oder „Misserfolg“.

Die Bausteine der Kundenzufriedenheit liegen in den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette. Es gibt keine Stufe in dieser Kette, von der Marktforschung und

Entwicklung über die Beschaffung, Produktion und Logistik bis zum Verkauf und die Nachkauf-Phase, die keinen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten könnte.

Die Beiträge der einzelnen Wertschöpfungsstufen zur Kundenzufriedenheit differieren im Hinblick auf ihre Direktheit und Wahrnehmbarkeit.

Man unterscheidet in diesem Zusammenhang nach Interaktion (das „Wie“) und nach Leistung (das „Was“). „Beide Dimensionen sind für die Kundenzufriedenheit bedeutsam, sie werden aber unterschiedlich von den Wertschöpfungsketten beeinflusst“ (Simon; Homburg 1995, 20). Die Interaktionsdimension wird im wesentlichen von den Funktionen mit direktem Kundenkontakt bestimmt, während Funktionen ohne direkten Kontakt mit dem Kunden in erster Linie Einfluss auf das Produkt selbst und damit auf die Leistungsdimension haben.

Kundenzufriedenheit muss in beiden Dimensionen sichergestellt werden. „Nur, wenn der Kunde sowohl mit dem „Was“ als auch dem „Wie“ der Transaktion zufrieden ist, wird seine Gesamtzufriedenheit ein hohes Niveau erreichen“ (ebd., 20).

### **10.1. Definition von Kundenzufriedenheit**

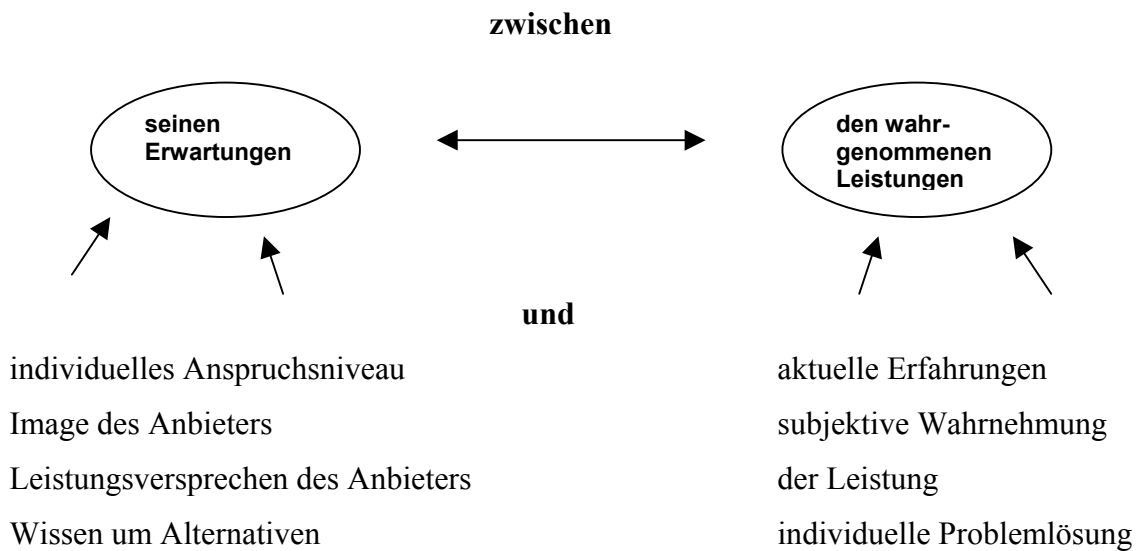
Obwohl die wichtige Bedeutung von Kundenzufriedenheit in den meisten Unternehmen unbestreitbar ist, fehlt es doch an einer übereinstimmenden theoretischen Definition des Begriffes „Kundenzufriedenheit“. Es existieren eine Vielzahl von unterschiedlichen Konzepten. Im folgenden sollen die konvergierenden Elemente beschrieben und so eine relativ allgemeingültige Bestimmung geschaffen werden.

Generell wird Kundenzufriedenheit als das Ergebnis eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses verstanden. Der Kunde vergleicht seine wahrgenommenen Erfahrungen nach dem Gebrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sogenannte Ist-Leistung, mit den Erwartungen, Wünschen, individuellen Normen oder einem anderen Vergleichsstandard vor der Nutzung. Wird diese zugrundegelegte Soll-Leistung bestätigt oder übertroffen, entsteht Zufriedenheit beim Kunden. Zufriedenheit wird in diesem Zusammenhang häufig als die emotionale Reaktion auf einen kognitiven Vergleichsprozess angesehen (vgl. Homburg; Rudolph in Simon; Homburg 1995, 30ff.). Bei der Zufriedenheit handelt es sich also allgemein um einen Bewertungsprozess von Erwartungen (Soll) und einem tatsächlich wahrgenommenen Nutzen (Ist).

Kundenzufriedenheit als das Ergebnis individueller Abgleichprozesse zwischen den Erwartungen und Ansprüchen des Kunden an bestimmte Leistungen und den tatsächlich

erhaltenen Leistungen, wie sie der Kunde subjektiv wahrgenommen hat, wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst (vgl. Meyer; Dornbach in Simon; Homburg 1995, 164). Diese Beeinflussungsfaktoren sind im nachfolgenden Schaubild aufgeführt:

**Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines psychologischen Vergleichsprozesses des Kunden**



(Quelle: Meyer; Dornbach in Simon; Homburg 1995, 164)

Die Erwartungen entstehen über das individuelle Anspruchsniveau bzw. den Anspruchsmix des Nachfragers in seiner jeweiligen Nachfragesituation.

Am Ende des Prozesses steht die Bewertung. Zufriedenheit wird dann erreicht, wenn die gestellten Anforderungen erfüllt wurden. Bei einer Unterdeckung stellt sich Unzufriedenheit ein. Bei einer Übererfüllung kann beim Kunden Begeisterung einsetzen.

Der Nutzen des Kunden muss immer größer sein als die getätigte Investition. Je größer dabei die vom Kunden wahrgenommene Differenz zwischen getätigter Investition und erwartetem Nutzen ist, um so höher ist der Kaufreiz. Es geht folglich darum, dem Kunden einen Zusatznutzen zu verschaffen.

*„Zufriedenheit produziert ein Unternehmen bei seinen Kunden nicht, indem es eine Leistung erbringt, die von seinen Kunden als Teil des Kernprodukts betrachtet wird. Vielmehr entsteht Zufriedenheit über Zusatzleistungen, die mit dem Kernprodukt verknüpft sind, vom Kunden aber nicht als Teil des Kernprodukts betrachtet werden“ (Staminski 1998, 156).*

Kano unterscheidet in diesem Zusammenhang drei Anforderungskriterien, die in ihrer Wirkung auf die Kundenzufriedenheit differieren: die Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen (Masing 1994, 355f.).

Basisanforderungen umfassen all jene Leistungskomponenten, die der Kunde voraussetzt und in der Regel nicht kommuniziert. Leistungsanforderungen dagegen sind die vom Kunden angesprochenen Forderungen und Erwartungen. Es sind die messbaren Bestandteile der erbrachten Leistung, mit denen der Kunde die Wettbewerber vergleicht.

Die dritte Anforderungskategorie sind die Begeisterungsanforderungen. Diese Anforderungen „sind solche, die der Kunde als angenehme Überraschung empfindet und die zur Differenzierung im Wettbewerb von großer Bedeutung sein können“ (ebd., 355). Volle Zufriedenheit entsteht erst dann, wenn es gelingt, Anforderungen in einem Maße zu erfüllen, wie es der Kunde nicht erwartet. Dabei ist es wichtig, dass der Kunde diese Mehrleistung als solche erkennt. Nur dann steigt die Zufriedenheit überproportional.

Das Unternehmen sollte sich unter diesem Aspekt genau überlegen, welche Erwartungshaltung es bei seinen Kunden erzeugen möchte. Hält es das Anspruchsniveau gering, ist es leichter den Kunden mit Zusatzleistungen zu begeistern. Sind die Leistungsversprechen auf hohem Niveau, sieht der Kunde deren Erfüllung als selbstverständlich an. Ihn zu begeistern erfordert wiederum zusätzliche Dienste.

Das gesamte Modell ist als Momentaufnahme zu verstehen. Im Laufe der Zeit wird sich der Konsument an die Überraschungen gewöhnen und diese irgendwann fordern.

Die Art der Ansprüche und das Anspruchsniveau eines Nachfragers bleiben also nicht beständig gleich. Gerade wenn der Wettbewerb die Begeisterungsanforderungen des Unternehmens kopiert, werden sie zu vergleichbaren Leistungsanforderungen und kurze Zeit später sind es nur noch unausgesprochene Basisanforderungen.

## 10.2. Management der Kundenzufriedenheit

Letztliches Ziel der Schaffung von Kundenzufriedenheit ist die langfristige Bindung des Kunden an das Unternehmen.

Voraussetzung für die Nutzung von Kundenbindungseffekten ist ein systematisches umfassendes Management der Kundenzufriedenheit.

Die relevanten Erfolgskriterien lassen sich in sechs **Analysestufen** unterteilen:

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Kundenbedürfnisse</b>   | - Was der Kunde braucht   |
| <b>Kundenanforderungen</b> | - Was der Kunde haben will  |
| <b>Kundenerwartungen</b>   | - Was der Kunde auch von anderen Unternehmen bekommt  |
| <b>Kundenzufriedenheit</b> | - Wie der Kunden die Leistung bewertet<br>→ <i>Keine kognitiven Dissonanzen</i>   |
| <b>Kundenloyalität</b>     | - Wie der Kunde gegenüber der Marktleistung/dem Unternehmen eingestellt ist<br>→ <i>Keine Irritationen/Keine Ambitionen zu wechseln</i> |
| <b>Kundenbindung</b>       | - Wie der Kunde sich in Zukunft gegenüber dem Unternehmen verhält<br>→ <i>Kunde kauft auch in Zukunft bei uns</i>                       |

(Quelle: Töpfer; Mann in Töpfer 1996, 30).

Im ersten Schritt sind die Kundenbedürfnisse zu analysieren. Bedürfnisse sind allgemein als „das mit dem Streben nach Beseitigung eines Mangels verbundene Gefühl“ definiert (Balderjahn in Tietz et al.1995, 180).

Bedürfnisse sind in der Regel sehr unkonkret und weder produkt- noch markenbezogen. In dieser ersten Phase gilt es also festzustellen, was der Kunde braucht.

Kundenanforderungen sind dagegen die relativ konkretisierten Bedürfnisse und Vorstellungen über die Art und Weise der Mangelbeseitigung.

An dieser Stelle muss deutlich werden, was der Kunde will.

Die Kundenerwartungen stellen ganz konkrete Anforderungen an die Marktleistung, sowohl auf das Produkt als auch auf die Serviceleistungen bezogen.

Neben der Analyse der Kundenerwartungen, ist auch eine Untersuchung der Kundenzufriedenheit unabdingbar. Hierbei geht es darum, festzustellen, wie der Kunde die erhaltene Leistung bewertet.

Wichtig ist, dass sich mit dem Kauf beim Kunden keine Unsicherheit einstellt. Es muss demnach dafür gesorgt werden, keine kognitiven Dissonanzen aufkommen zu lassen.

Deshalb sollte der Kunde auch nach dem Kauf betreut werden. Nur so kann sich im nächsten Schritt Kundenloyalität entwickeln.

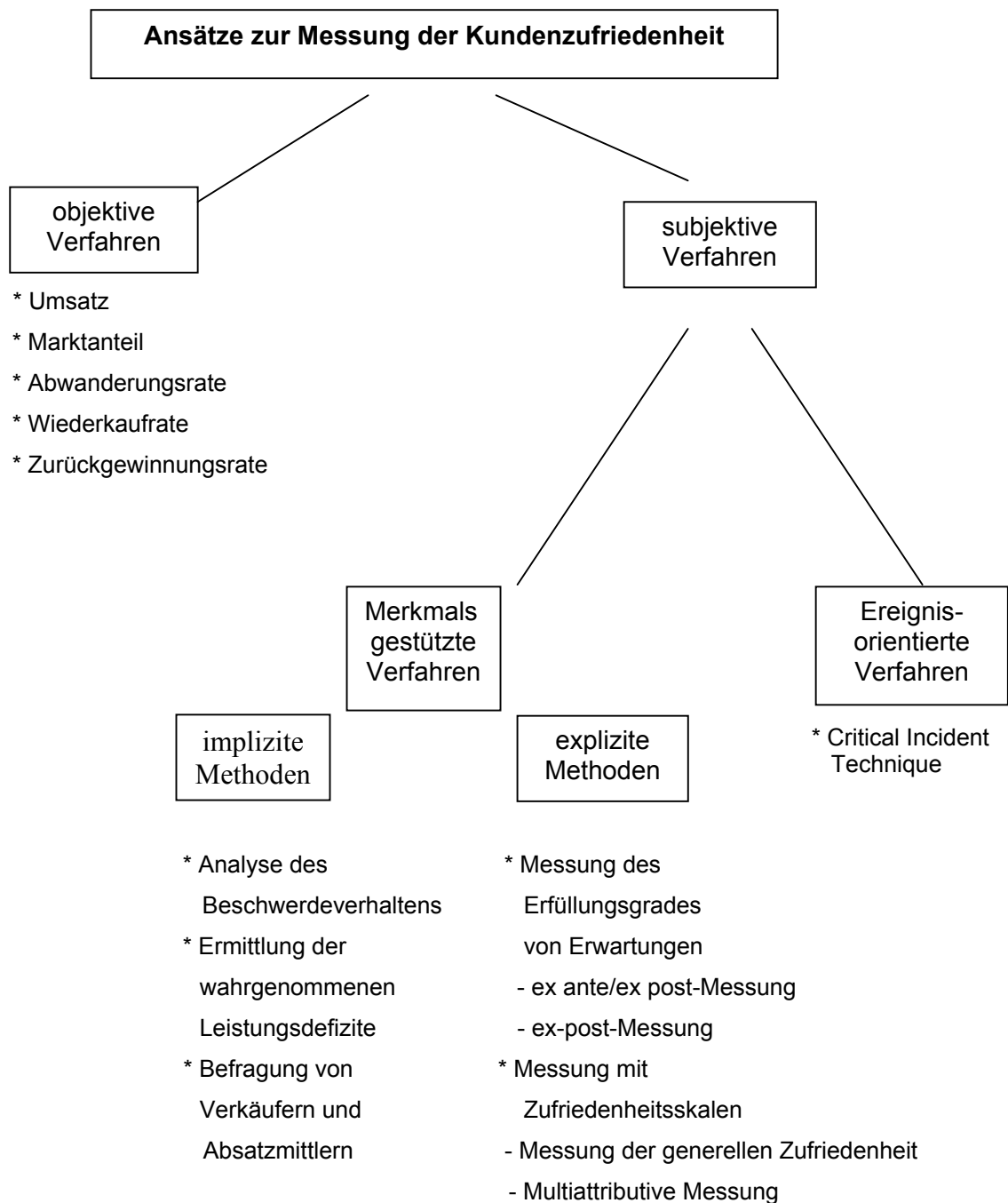
Kundenloyalität bedeutet die grundsätzliche positive Einstellung des Kunden gegenüber der Marktleistung und/oder dem Unternehmen. Ist der Kunde loyal eingestellt, wird er kaum Ambitionen haben, zur Konkurrenz zu wechseln.

Doch erst, wenn der Kunde sich auch zukünftig bei seinen Kaufentscheidungen gegenüber dem Unternehmen loyal verhält und wieder das gleiche Produkt beziehungsweise bei dem selben Unternehmen kauft, handelt es sich um die letzte angestrebte Analysestufe, der Kundenbindung. (Vgl. ebd., 30f).

### **10.3. Methoden der Messung von Kundenzufriedenheit**

Das Messen der Zufriedenheit des Verbrauchers ist ein entscheidender Faktor im Management der Kundenzufriedenheit.

Eine Übersicht der Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit sind im folgenden Diagramm dargestellt:



(Quelle: Homburg; Rudolph in Simon; Homburg 1995, 43)

Man kann zwischen objektiven und subjektiven Verfahren unterscheiden.

Den objektiven Verfahren liegt die Idee zugrunde, dass Zufriedenheit durch Indikatoren messbar ist, die eine hohe Korrelation mit der Zufriedenheit aufweisen und nicht durch subjektive Wahrnehmungen verzerrt sind.

Subjektive Verfahren stellen dagegen auf die Erfassung interindividuell unterschiedlich ausgeprägter Sachverhalte und damit verbundener Verhaltensweisen ab. Es werden

keine direkt beobachtbaren Größen, sondern die vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Zufriedenheitswerte ermittelt (Homburg; Rudolph in Simon; Homburg 1995, 42).

#### **10.4. Total Customer Care**

Die gewonnenen Daten über die Zufriedenheit der Verbraucher dienen als Grundlage für konkrete Handlungsinitiativen. Da die Messung der Kundenzufriedenheit nicht das eigentliche Ziel ist, sondern die Steigerung der Kundenzufriedenheit, ist von wesentlicher Bedeutung, wo und wie Verbesserungsmaßnahmen ansetzen.

Es kommt darauf an, das Ziel höherer Kundenzufriedenheit zu einem Führungs- und Managementkonzept des Unternehmens auszugestalten und zugleich zu einer tragenden Säule der gelebten Unternehmenskultur zu machen. Hiervon werden alle Personen und alle Bereiche im Unternehmen tangiert (Töpfer 1996, 12).

Der umfassende Kundenfokus (Total Customer Care) lässt sich in zehn Grundsätzen beschreiben, die eine erfolgreiche Steigerung der Kundenzufriedenheit garantieren:

1. Kundenorientierung wird durch das Top-Management nach innen und außen vorgelebt.
2. Kundenorientierung muss jeder im Unternehmen praktizieren, deshalb sind alle einzubeziehen.
3. Nur wenn alle Mitarbeiter motiviert, noch besser begeistert und empowered sind, also Entscheidungsspielraum haben und ausschöpfen können, werden sie sich für die Interessen der Kunden einsetzen.
4. Kundenzufriedenheit ist anhand rationaler und emotionaler Kriterien detailliert zu messen.
5. Veränderungen der Kundenanforderungen und –erwartungen sind frühzeitig zu erkennen und zu berücksichtigen.
6. Ein Feedback der gemessenen Kundenzufriedenheit ist an alle Mitarbeiter im Unternehmen zu geben, um Einstellung und Verhalten gegenüber den Kunden zu beeinflussen und zu steuern.
7. Hohe Kundenzufriedenheit erfordert Qualität und Vortrefflichkeit im Detail.
8. Benchmarking als Lernen von den Besten fordert und sichert das eigene Handlungsniveau für höhere Kundenzufriedenheit ab.

9. Aus der Erkenntnis, dass nur höchste Kundenzufriedenheit die Basis für Kundenbindung ist, leiten sich der Anspruch nach innen und die Zielsetzung nach außen ab.

10. Kundenzufriedenheit muss jeden Tag neu gelebt werden.

(Quelle: ebd.,13)

## **11. Beschwerdemanagement**

Bei dem Versuch Kundenzufriedenheit zu messen, um sie anschließend zu erhöhen, handelt es sich somit um einen Managementprozess, der darauf abzielt, die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden und zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen und seinen Mitarbeitern zu gestalten.

Beim Beschwerdemanagement handelt es sich um einen Teil des Prozesses, in dem das Unternehmen versucht, die, für ein Erhöhen des Kundennutzens, ein Optimieren der Geschäftsprozesse und einen marktorientierten Ausbau seiner Kompetenzen, nötigen Informationen zu gewinnen (Staminski 1998, 200). Zudem muss es Ziel des Unternehmens sein, das Problem eines unzufriedenen Kunden in angebrachter Form sowie in einer akzeptablen Zeitspanne zu lösen und so die Zufriedenheit des Kunden wiederherzustellen und letztlich die Geschäftsbeziehungen zu stabilisieren.

Somit garantiert ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement, den bestehenden Kundenstamm zu halten. Ein aktives Beschwerdemanagement, das darauf ausgerichtet ist, aus unzufriedenen Kunden zufriedene Abnehmer zu machen und dadurch Kundenbindung zu erzeugen, wird zu einem wesentlichen Prüfstein eines Unternehmens.

Wie bereits oben erläutert ist die Wahrscheinlichkeit der Abwanderung von Kunden, die unzufrieden sind, enorm hoch. Beschwerd sich dagegen ein unzufriedener Kunde, tritt er mit dem Unternehmen in einen Dialog, so dass das Unternehmen quasi eine „zweite Chance“ bekommt, durch sein Beschwerdemanagement die Zufriedenheit des Kunden nachhaltig wiederherzustellen. Eine Beschwerde sollte deshalb als ein willkommener Anlass für Wiedergutmachungs- und Verbesserungsmöglichkeiten erkannt werden.

### **11.1. Ziele des Beschwerdemanagements**

Die dem Beschwerdemanagement zugeordneten Ziele sind merklich vielfältig.

Wimmer untergliedert diese unter anderem in markt- und unternehmensbezogene Ziele:

### Marktbezogene Ziele des Beschwerdemanagements:

- Zufriedenheit wiederherstellen
- Unzufriedenheit vorbeugen
- Beschwerdezufriedenheit erreichen
- Abwanderung des Kunden vermeiden
- Negative Mund-zu-Mund-Werbung verhindern
- Misstrauen abbauen
- Positive Mund-zu-Mund-Werbung stimulieren
- Wiederkaufbereitschaft fördern

### Unternehmensbezogene Ziele des Beschwerdemanagements:

Informationsgewinnung zur

- Vermeidung von Risiken
- Entdeckung von Marktchancen
- Verbesserung der Qualität
- Erzielung von Wettbewerbsvorteilen
- Empfangen von Frühwarnsignalen

(Quelle: vgl. Wimmer 1995, 233).

## **11.2. Definition von Beschwerden**

Bevor neben den Zielen außerdem detaillierter auf die Aufgaben des Beschwerdemanagements eingegangen wird, soll der Begriff „Beschwerde“ nachfolgend kurz erläutert werden.

Dem Beschwerdebegriff liegt in der Literatur kein einheitliches Verständnis zugrunde.

Generell lassen sich Beschwerden als

*„Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber dem Unternehmen (...) mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken“ (Stauss; Seidel 1996, 27) definieren.*

Es gibt zahlreiche Befunde, denen zufolge sich nur eine Minderheit der tatsächlich unzufriedenen Kunden beschwert. Auf diese Weise geht dem Unternehmen wertvolle kognitive und emotionale Information verloren.

### **11.3. Aufgaben des Beschwerdemanagements**

In diesem Zusammenhang ist die sogenannte Beschwerdestimulation, als eines der drei elementaren Aufgabenbereiche des Beschwerdemanagements unabdingbar (vgl. im folgenden Bruhn 1999, 179ff.).

**Beschwerdestimulation:** Einem Verkäufer oder Dienstleister gegenüber Beschwerden zu äußern, fällt den meisten Kunden schwer. Deshalb gilt es in diesem ersten Schritt, die Kunden durch unkomplizierte Beschwerdewege dazu anzuregen, ihre Beschwerde zu äußern.

Somit zählen sämtliche planvollen und zielgerichteten Aktivitäten eines Unternehmens, die den Kunden motivieren, eine Beschwerde aufgrund von Unzufriedenheit zu artikulieren zu diesem Teilprozess des Beschwerdemanagements.

Die Hauptaufgabe der Beschwerdestimulation besteht zum einen darin, die Erfordernisse für eine leichte sowie unkomplizierte Beschwerdeführung zu schaffen und zum anderen das Bewusstsein der Mitarbeiter hinsichtlich des Informationswertes einer Beschwerde zu stärken.

Das Unternehmen sollte sich in Bezug auf die Beschwerdestimulation vor allem zwei Fragen stellen:

- Welche Beschwerdewege bestehen derzeit im Unternehmen beziehungsweise müssen aktiviert, optimiert oder sogar neu geschaffen werden?
- Wie können die realisierten Beschwerdewege gegenüber den Kunden bestmöglich kommuniziert werden?

Der zweite Aufgabenbereich des Beschwerdemanagements ist die Beschwerdeannahme.

**Beschwerdeannahme:** Eine Beschwerde muss in angemessener Form kompetent angenommen werden.

In diesem Teilprozess des Beschwerdemanagements geht es vorwiegend um eine systematische und vollständige Erfassung der Beschwerdeinformation sowie das angemessene Umgehen der Mitarbeiter mit einer insbesondere mündlichen Beschwerde.

Bei der Beschwerdeannahme stehen vor allem drei Fragen im Vordergrund:

- Wer ist im Unternehmen für die Annahme der Beschwerde zuständig?
- Wie hat sich ein Mitarbeiter bei der Annahme von Beschwerden zu verhalten?
- Welche Informationen müssen bei der Beschwerdeannahme erfasst werden?

Der dritte Teilprozess ist wiederum in zwei Aufgabenbereiche unterteilt:

die Beschwerdebearbeitung und die Beschwerdereaktion. Es muss klar sein, wie mit Beschwerden umgegangen wird.

In diesem Part geht es somit um die aktive Gestaltung des Beschwerdeprozesses.

Die Beschwerdebearbeitung und –reaktion nimmt einen speziellen Stellenwert im Management von Beschwerden ein. Besonders in diesem Bereich wird ein maßgeblicher Beitrag zur Erzielung der Beschwerdezufriedenheit geleistet. Denn gerade eine kompetente und schnelle Bearbeitung einer Beschwerde sowie eine adäquate Reaktion auf diese, können eine Abwanderung verhindern und sogar zu einer stärkeren Bindung des Kunden an das Unternehmen führen.

**Beschwerdebearbeitung:** Zur Beschwerdebearbeitung gehören sämtliche Maßnahmen, die im Unternehmen zur Lösung der Beschwerde ergriffen werden.

Hierzu gehört insbesondere die Analyse der Beschwerdeursachen, die Weiterleitung der Beschwerdeinformationen an die betroffenen Abteilungen, beziehungsweise Mitarbeiter sowie die Festlegung von Standards zur Beschwerdebearbeitung.

**Beschwerdereaktion:** Bei der Beschwerdereaktion muss festgelegt werden, in welchem Zeitraum und in welcher Form auf die eingegangene Beschwerde reagiert werden soll.

In diese Bereich fallen alle Maßnahmen, die der sich beschwerende Kunde direkt wahrnimmt.

Nach der Äusserung einer Beschwerde geht es darum, auf diese so schnell wie möglich zu reagieren. Wird die aus Kundensicht realistisch eingeschätzte Zeitspanne der

Beschwerdereaktion überschritten, sinkt die Erfolgsaussicht des Unternehmens auf die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit.

Deshalb sollte nach einem Bestätigungsschreiben die definitive Lösung des Problems dem Kunden innerhalb einer Woche mitgeteilt werden.

Grundsätzlich sind in diesem Zusammenhang finanzielle (Erstattung des Kaufpreises, Gewährung eines Preisnachlasses u.ä.), materielle (Umtausch, Reparatur, Geschenk usw.) und immaterielle (Offizielle Entschuldigung, Erklärung etc.) Lösungsangebote denkbar.

Bei den kompensatorischen Maßnahmen der Beschwerdereaktion ist meist nicht der tatsächliche Wert des finanziellen oder materiellen Angebotes ausschlaggebend für die Erreichung von Beschwerdezufriedenheit, sondern die Art und Weise der Beschwerdereaktion.

Grundsätzlich kann man vier Grundtypen von Schadenskategorien und deren jeweils passende Reaktion auf die Beschwerde unterscheiden:

Kategorie I: niedriger psychologischer – niedriger materieller Schaden

→ Reaktion: relativ standardisiertes Verfahren

Kategorie II: hoher psychologischer – niedriger materieller Schaden

→ Reaktion: persönliche Geste

Kategorie III: niedriger psychologischer – hoher materieller Schaden

→ Reaktion: kalkulierte Kulanz

Kategorie IV: hoher psychologischer – hoher materieller Schaden

→ Reaktion: Zwei-Schritt-Verfahren:

- sofortige Eindämmung des psychologischen Schadens durch rasche Reaktion, Zuhören, evtl. Unterbreitung eines Überbrückungsangebotes
- Analyse und Prüfung des materiellen Schadens und Entscheidung über Art und Höhe der Kompensation

(Quelle: vgl. Dehr; Biermann 1996, 163ff).

Gerade im Zusammenhang mit einer konsequenten Kundenorientierung bieten sich dem Beschwerdemanagement Möglichkeiten, eingehende Beschwerden nicht nur zur

Beseitigung von Fehlern zu benutzen, sondern Kunden aktiv an das Unternehmen zu binden und aus enttäuschten Kunden begeisterte zu machen.

Häufig zeigt sich speziell in der kritischen Situation einer Beschwerde, ob ein Unternehmen als kundenorientiert bezeichnet werden kann.

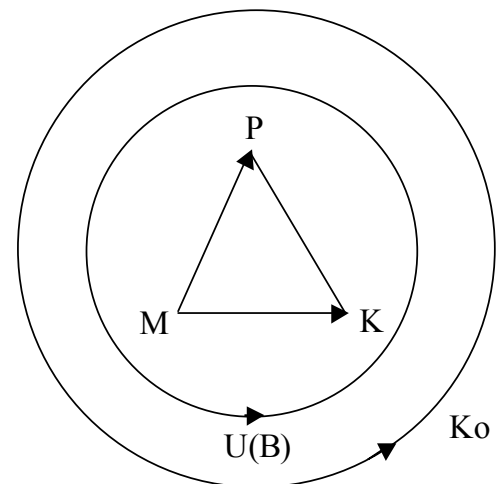
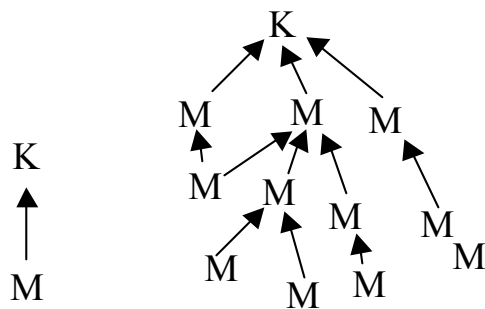
## **12. Mitarbeiterorientierung**

Mitarbeiterorientierung ist ein vielschichtiger Begriff. Man kann darunter einerseits die Orientierung der Mitarbeiter verstehen und andererseits die Orientierung des Unternehmers und des Unternehmens auf den kundenorientierten Mitarbeiter.

### **12.1. Die Orientierung der Mitarbeiter**

Die Orientierung der Mitarbeiter im kundenorientierten Unternehmen setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

- Der Ausrichtung jedes einzelnen Mitarbeiters in seiner Tätigkeit und Zielsetzung auf den Kunden.
- Der Orientierung des einzelnen Mitarbeiters im Kontext des Gesamtorganismus des Unternehmens auf den Kunden und sein organismisches Handeln als Teil eines Ganzen.
- Der Mitwirkung der Mitarbeiter am Konzept der Kundenorientierung und an dessen Implementierung.



Ganzheitliche Sichtweise

### Veranschaulichungen

K: Kunde

M: Mitarbeiter

P: Produkt

U(B): Unternehmen (Betrieb)

Ko: Kundenorientierung (das Konzept):

→ ausgerichtet, „orientiert“ auf

Wenn der Kunde ganzheitlich als psychisches System betrachtet wird, an das sich das Unternehmen anpasst, muss sich gleichzeitig das Unternehmen mit seiner Organisationsstruktur und entwickelten Instrumenten auf die kundenorientierten Mitarbeiter einstellen. Daraus ergeben sich folgende Anforderungen an den Betrieb, die sowohl für die Kundenorientierung als auch für die Implementierung notwendig sind:

Anpassung des Unternehmens an den kundenorientierten Mitarbeiter durch:

- den Führungsstil
- die Organisationsstruktur auf der Basis kundeninduzierter Prozessentwicklung (vgl. Unternehmensstruktur)
- die Qualität der Implementierung
- die Informations- und Kommunikationsstruktur sowie deren Kultur
- die Kompatibilität und kundenorientierte Zusammenarbeit der Mitarbeiter
- die Personalentwicklung und Personalauswahl
- die Einbindung und Anerkennung der Mitarbeiterbeiträge

### 12.1.1. Die Qualität der Implementierung

Die Implementierung der Kundenorientierung bei den Mitarbeitern eines bestehenden Unternehmens erfolgt über mehrere Stufen, wie zum Beispiel Bruhn es vorschlägt und läuft in einem dem Phasenmodell von Tuckman ähnlichen Prozess ab.

Es ist nur als umfassendes, integratives Gesamtkonzept für alle Unternehmensbereiche gleichzeitig und kleinschrittig zu verwirklichen, was die Einführung des Konzeptes Kundenorientierung erheblich erschwert.

Es ist von größter Wichtigkeit, die Mitarbeiter ausführlich mit den Inhalten der Kundenorientierung vertraut und diese für sie einsichtig zu machen, sie davon zu überzeugen und dafür zu begeistern, damit sie den Paradigmenwechsel von der Produktorientierung zur Kundenorientierung mitvollziehen, Umbewertungen und Änderungen der betrieblichen Gesamtstruktur sowie ihrer eigenen Position und Tätigkeit nachvollziehen und akzeptieren können.

Die Ziele des QMS geleiteten Implementierungsprozesses sind nach Bruhn

- in der ersten Stufe analog dem ‚forming‘ und gegen Ende über ‚storming‘: Kennenlernen des Konzeptes, Initiierung, Aufbau von Akzeptanz und Wissen bei den Mitarbeitern,
  - durch Vermittlung von Kenntnissen, Schaffung von Transparenz
  - durch Gewährleistung, dass das Konzept von sämtlichen Mitarbeitern verstanden wird
  - durch Erzielung einer hohen Einsatzbereitschaft
- in der zweiten Stufe noch als ‚storming‘ und hauptsächlich als ‚norming‘: Durchsetzung des Konzeptes,
  - durch Auseinandersetzung und Festlegung
  - durch Erarbeitung von Maßnahmen, Kompetenzen und Strukturen
- in der dritten Stufe als ‚performing‘: Umsetzung und Kontrolle
  - durch Umsetzung der festgelegten Maßnahmen im Betrieb,
  - durch Anpassungsprozesse und In-Prozess-Kontrolle
  - und in der Beendigungsphase durch Kontrolle des Fortschrittserfolges.

Das betriebswirtschaftliche Konzept Bruhns, das sich auf die Bausteine Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle beschränkt, vernachlässigt insbesondere in der Planungsphase, den Prozess der Auseinandersetzung, der mit den beschriebenen psy-

chologischen Instrumenten effizienter angegangen und gelöst werden kann. Hier greift das unter betriebswirtschaftlichen Aspekten entwickelte Konzept aus Analyse und Planung zu kurz, weil es keine konkreten Konzepte und Instrumente für die Entwicklung von Identität, Visionen und Kreativität enthält, die für das Berufsbild der Mitarbeiter, die Unternehmensidee, das Konzept der Kundenorientierung und damit für dessen Erfolg unabdingbar sind.

Gerade weil Personal- und Organisationsentwicklung miteinander einher gehen, sind die beschriebenen psychologischen Instrumente (vgl. Kundenkontakt) angeraten. Sie bearbeiten Probleme, die die Implementierung blockieren, wie

- unzureichende Konsequenz der Führungskräfte in der Um- und Durchsetzung des Konzeptes, da diese nur dann erfolgreich ist, wenn die Führungskräfte die Grundideen tragen und diese durch ihr Führungsverhalten dokumentieren (Bruhn),
- Widerstände und Unsicherheiten bei Konkurrenzdenken, überalterte Hierarchien und Ängste, durch befürchteten oder erlebten Macht- oder Kompetenzverlust im Rahmen der Umstrukturierungsmaßnahmen,
- unflexible Organisations- und Kommunikationsstrukturen, die das Konzept der Kundenorientierung nicht transportieren können.

### **12.1.2. Die Informations- und Kommunikationsstruktur sowie deren Kultur**

Im Konzept der Kundenorientierung hat der interne betriebliche Informations- und Kommunikationsfluss als Instrument des personalorientierten Marketing-Management, sowie seine Akzeptanz bei den Mitarbeitern eine herausragende Bedeutung, da sie hohe Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation sowie kundenorientiertes Verhalten garantiert: „Da ein direkter Zusammenhang zwischen dem Grad der Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen und dem Grad der Informiertheit der Mitarbeiter besteht, ist diesem Bereich eine hohe Bedeutung beizumessen“ (Bruhn) (vgl. Intrinsische Motivationsmaßnahmen). Entsprechend den Anforderungen der kundenorientierten Organisationsstruktur des Unternehmens muss der Informations- und Kommunikationsfluss in horizontalen Strukturen auf allen Ebenen und in vertikalen Strukturen als top down- und bottom up-Prozess erfolgen.

Dabei ist das Medium, persönlich oder medial, und die Kontinuität, kontinuierlich oder sporadisch, zweckentsprechend zu wählen. Persönliche, institutionalisierte, kontinuierliche und in regelmäßigen Abständen stattfindende Kommunikation erfüllt Informati-

ons-, Dialog- und Motivationsfunktion (Bruhn). Infrage kommen dafür Schulungs-, Trainingsprogramme, Projektgruppen und Mentorenschaften. Unregelmässige persönliche Kommunikation in Form von Mitarbeitergesprächen, -treffen und Konferenzen ermöglichen den Dialog. Daneben erreichen regelmäßig eingesetzte, mediale Kommunikationsinstrumente eine breite Zielgruppe mit ihren informellen Botschaften und bauen Bindungen sowie Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl auf.

### **12.1.3. Die Kompatibilität und kundenorientierte Zusammenarbeit der Mitarbeiter**

Oft wird neben den Investitionen für technische Hilfsmittel die Kompatibilität und kundenorientierte Zusammenarbeit der Mitarbeiter sowie das Funktionieren der Übergänge an den Schnittstellen vernachlässigt und damit zur Blockade für das Konzept.

Kompatibilität und Bezogenheit der Mitarbeiter aufeinander sowie reibungslose Zusammenarbeit wird gewährleistet durch

- Wissen, Akzeptanz, Einsicht und Compliance bezüglich des Konzeptes und der daraus resultierenden Umstrukturierungen,
- Festlegung der Arbeitsabläufe, der Mitarbeiterprofile, der Strukturen und der Zuständigkeiten von Seiten der Unternehmensorganisation
- Einübung der Abläufe segmentweise in professionellen Teamentwicklungsprozessen und In-Prozess-Kontrolle
- Elaboration von Problemen, die aus Hierarchie-, Konkurrenz- und Kompetenzfragen entstehen sowie Implementierung von Normen, Regeln und Werten im Umgang.

### **12.1.4 Die Personalentwicklung und Personalauswahl**

Kundenorientierte Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die neben fachlicher Kompetenz vor allem soziale Kompetenz, die sich in Gruppen, Initiative und Verantwortung ausdrückt, und kundenorientiertes Verhalten, das sich durch Einstellung zum Kunden, Freundlichkeit, Bereitschaft auf Kundenwünsche einzugehen, Konfliktbereitschaft usw. zeigt, besitzen. Zwar ist es günstiger direkt kundenorientierte Mitarbeiter einzustellen, als Mitarbeiter nachträglich weiterzubilden, dennoch wird man bei der Einführung des Konzeptes in einem Betrieb auf interne Personalauswahl und auf Personalentwicklung für die vorhandene Mitarbeiterschaft zurückgreifen müssen. Aus- und Weiterbildungs-

veranstaltungen sowie Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen dienen der Veränderung kognitiver (Kenntnisse und Fähigkeiten), affektiver (Einstellungen) und konativer (kundenorientierter) Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter, um ausgeprägte Kundenorientierung und Fähigkeit im Umgang mit Kunden, Kenntnisse von Kundenprozessen, Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie Kenntnisse auf dem Gebiet des QMS zu erlangen (Bruhn).

## **12.2. Die Orientierung des Unternehmers auf den kundenorientierten Mitarbeiter**

Mitarbeiterorientierung kann analog zur Kundenorientierung definiert werden, so dass der Mitarbeiter ebenfalls als ein psychisches System mit Erwartungen, Gefühlen und Zielen zu begreifen ist, und das Arbeitsverhältnis die wechselseitige kontingente Interaktion darstellt. Dementsprechend ist Mitarbeiterorientierung der Versuch oder die Aufgabe einer Organisation, die Erwartungen zu erfüllen, die Gefühle zu befriedigen und die Ziele zu erreichen, die die Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeit, ihres Einkommens und ihres Arbeitsverhältnisses mitbringen, sowie die Herstellung einer längerfristigen Bindung zu dieser Organisation. Damit wird der Mitarbeiter zum Kunden des Unternehmers beziehungsweise des Arbeitgebers und alle bisher dargestellten Zusammenhänge und Instrumente der Kundenorientierung gelten analog für die Mitarbeiterorientierung.

„Kundenorientierung ist eine Strategie, die auf viel Liebe zum Detail und nur durch überdurchschnittliches Engagement der Mitarbeiter und Angestellten umgesetzt werden kann“ und „Mitarbeiter, die mit der Qualität der innerbetrieblichen Zusammenarbeit zufrieden sind, können eher für einen hohen Qualitätsstandard gegenüber dem Kunden begeistert werden“, „deshalb muss die Zielgruppe „Mitarbeiter“ von der Unternehmensführung genauso umworben werden wie der Kunde“ (Ederer, Seiwert 2000).

### **12.2.1. Maßnahmen des Unternehmens:**

#### **Materielle Maßnahmen:**

Die mit hoher Qualität verbundenen Incentives, wie beispielsweise

- kunden- und serviceorientiertes Entgeltsystem mit variablen Zusatzzahlungen,
- Bonuszulagen aufgrund hoher Kundenzufriedenheit,
- Firmenwagen,
- Recht auf Fortbildung,

- Delegation von Hilfsarbeiten

vermitteln den Mitarbeitern Erfolgserlebnisse, welche wiederum die Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter fördern (Ederer, Seiwert 2000),

Monetäre Anreize allein erhöhen die Bereitschaft des Mitarbeiters zur Auseinandersetzung mit dem Konzept der Kundenorientierung nur kurzfristig, und bergen die Gefahr der Unechtheit und des mechanistischen Verhaltens im Kundenkontakt. Sie implizieren nicht die Einsicht in das Konzept und führen langfristig zu einem „Erstarren“ der Servicekultur. Aus dem gleichen Grund sollten neben fest erworbenen, dynamische und spontane Anerkennungsmaßnahmen praktiziert werden.

Im Zentrum stehen die **Intrinsischen Motivationsmaßnahmen**, wie sie auch unter Unternehmenskultur und -struktur ausführlich dargestellt sind:

- Lob und Anerkennung
  - sowohl direkt als auch indirekt langfristig
- Empowerment durch weitreichende Kompetenzen und hohen Entscheidungs- und Handlungsspielraum
  - vgl. Job enrichment-Programme
- Bereitstellung unterstützender Maßnahmen für den Umgang mit dem neuen anspruchsvollen Konsumenten in Form von
  - Weiterbildungsangeboten
  - arbeitserleichternden Instrumenten und Strukturen, beispielsweise durch einen QMS geleiteten Betrieb
  - auf die Mitarbeiter bezogene, verantwortungsbewusste und fürsorgliche Führungskräfte
- Vertrauen und Wertschätzung
  - schaffen ein Klima, indem als potentielle Impulsgeber Fehler toleriert und Ideen und Anregungen grundsätzlich aufgegriffen werden,
- Beste Informations- und Kommunikationskultur
  - unter Berücksichtigung des engen Zusammenhanges zwischen dem Maß der Informiertheit und dem Maß der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

- Aktive Mitbeteiligung der Mitarbeiter und Einbindung in das Konzept
  - Firmenprozessen auf der Basis von gegenseitigem Respekt und Vertrauen (vgl. Empowerment)
  - Soziale Partizipation durch Dialog mit den Sozialpartnern
  - Finanzielle Partizipation
  - Dynamische Sonderpartizipationen
 schaffen Mitverantwortung und Mittragen des Konzeptes bei den Mitarbeitern,
- Internalisierung der Philosophie der Kunden- und Mitarbeiterorientierung
- Teilhaben lassen aller Mitarbeiter an der Kundenzufriedenheit und dem Erfolg des Konzeptes in Form von materiellen, informativen oder intrinsischen Maßnahmen. Beispielsweise hat *McDonald's* mit folgender Kommunikationsidee sowohl seine externen Kunden als auch seine Mitarbeiter als interne Kunden erreicht: Das Unternehmen veröffentlichte anlässlich seines 25-jährigen Bestehens eine Printanzeige, in deren Text es darauf hinweist, dass „die Zahl seiner Mitarbeiter auf 40 000 gestiegen ist, von denen viele schon seit über 20 Jahren mit Spaß dabei sind, so wie Elfriede Lehner, die heute Restaurantleiterin ist. Und das nicht weil sie besonderes Glück hatte, sondern weil sie die Ausbildungschancen und Perspektiven nutzte, die das Unternehmen ihr bot.“

Diese Maßnahmen setzen einen Demokratisierungsprozess sowie Umdenken, Umorientierung und Umbewertung bei den Führungskräften voraus, für welche diese, ähnlich wie die Mitarbeiter in der Implementierungsphase, selbst Unterstützung durch Maßnahmen der Personalentwicklung benötigen.

Das kundenorientierte Unternehmen gibt die Vision und das Konzept vor, stellt die Strukturen und Instrumente bereit, und die Mitarbeiter gestalten sie aus. Es entsteht Individualität. Deshalb sind die Mitarbeiter, insbesondere diejenigen im persönlichen Kundenkontakt, als wichtigste Ressource des Betriebes ernst zu nehmen. „Der Schlüssel zum Erfolg für Kundenzufriedenheit liegt in der Mitarbeiterorientierung“ (Seiwert). Gute, zufriedene Mitarbeiter sind motiviert, handeln selbständig und eigenverantwortlich und wollen etwas bewegen. Sie schätzen ihren sicheren Arbeitsplatz, senken damit Ausbildungskosten. Kunden fühlen sich an treue, zufriedene Mitarbeiter stärker gebunden. Der Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit wird deutlich.

Unternehmenserfolg ist im kundenorientierten Betrieb nur gemeinsam mit den Mitarbeitern und den Kunden zu erzielen.

### **13. Zusammenfassung**

Kundenorientierung ist ein von Komplexität und Intensivität gekennzeichnetes Unternehmenskonzept, das von allen innerbetrieblichen Bereichen verwirklicht werden sollte. Dabei gilt es besonders zu beachten, Kundenorientierung auch als reales, existentes Konzept im Unternehmen umzusetzen und nicht lediglich als aussagestarke, jedoch leere Worthülse zu benutzen.

Kundenorientierung zu konkretisieren bedeutet u.a. dem Bewusstsein zu folgen, dass in diesem komplexen Unternehmenskonzept verschiedene Wissenschaften vereinigt sind und diesen Rechnung getragen wird. Verschiedene Disziplinen wie Psychologie, Soziologie und Wirtschaftswissenschaften interagieren miteinander und kreieren dadurch neue Anreize und Ideen. Durch die Integration der verschiedenen Fachrichtungen können Problemstellungen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und dadurch verschiedenartige Lösungsansätze gewonnen werden, die bereichernd miteinander verwoben werden. Die in einer kundenorientierten Unternehmenspolitik vereinten Wissenschaften stehen einander nicht nach, sondern liefern in gleichgestelltem Maße Beiträge und Lösungsvorschläge und zeigen dadurch den besonderen Charakter des Konzepts der Kundenorientierung auf. Wie in diesem Bericht aufgezeigt, werden wirtschaftswissenschaftliche Aspekte, wie zum Beispiel ein ausgeprägtes Qualitäts- und Servicemanagement mit zugehörigen Kosten- / Nutzen-Analysen, mit psychologisch ausgeprägten Teilbereichen, z. B. der Mitarbeiterorientierung, im Konzept der Kundenorientierung ergänzend vereinigt.

Anhand des Teilaspekts der Mitarbeiterorientierung kommen psychologische Konzepte und ihr Beitrag zur Erschließung von Hintergründen besonders zur Geltung. Es wird deutlich, welche Auswirkungen eine psychologische Betrachtungsweise auf die gesamte Betriebsorganisation hat: Ohne Mitarbeiterorientierung kann das Konzept der Kundenorientierung nicht realisiert werden, da der Mitarbeiter als interner Kunde die Anforderungen der externen Kunden widerspiegelt. Gerade diese Verwobenheit zeigt auf, dass der externe Kunde, wie eben auch der Mitarbeiter, als Teil des Unternehmens verstanden werden muss. Die Verinnerlichung des Konzepts der Kundenorientierung auf allen Ebenen des Unternehmens bedeutet eine Vernetzung der gesamten Hierarchie mit demselben Grundgedanken, der sodann auch in der Unternehmenskultur seine Verankerung findet.

Nur dadurch kann eine wechselseitige Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt entstehen, bei der die beteiligten Parteien voneinander lernen und profitieren. Im besten Falle wird der externe Kunde wie auch der Mitarbeiter prägender und zugleich gepägter Aspekt der Unternehmenskultur und –philosophie. Ein Unternehmen muss also erkennen, dass es seine Umwelt nur durch seine Kunden mitbestimmen kann, da seine Kunden seine Umwelt prägen, sowie seine Umwelt seine Kunden.

Das heisst also, dass Firmen zum einen ihre Umwelt prägen, zum anderen aber auch durch diese geprägt werden und daher die Trends des z. B. heutigen dynamischen Umfeldes in ihren Verhaltensweisen aufnehmen und widerspiegeln müssen. Kundenorientierte Unternehmen, die bestehen wollen, müssen flexibel, lösungs- und serviceorientiert, risikobereit, lernfähig und zielgruppenorientiert agieren. Der dynamische Charakter der heutigen Märkte und die damit an die Unternehmen gestellten Anforderungen bedingen, dass Kundenorientierung ein kontinuierlicher Prozess ist, der sich ständig weiterentwickelt und neue Herausforderungen an Unternehmungen stellt. Wird Kundenorientierung und ihre Charaktereigenschaften zu einem Bestandteil der Unternehmensphilosophie beziehungsweise –kultur, kann gewährleistet werden, dass die psychologischen Hintergründe des Konzeptes von den Mitarbeitern verstanden, verinnerlicht und nach außen getragen werden. Dies bedeutet wiederum, dass das Unternehmensbild, das von externen Kunden wahrgenommen wird, auch tatsächlich Kundenorientierung widerspiegelt und ein Image darstellt, mit dem sich Kunden auch tatsächlich identifizieren können. Es gilt also genau die Services und Produkte anzubieten, die der Kunde wünscht, u.a. aus rein wirtschaftlichen Gründen nicht mehr und nicht weniger, da sich der Kunde nur auf diese Weise im Unternehmen wiederfinden kann und sich angemessen betreut fühlt, wobei wiederum die psychologischen Aspekte der Kundenorientierung zum Tragen kommen.

Beim Konzept der Kundenorientierung geht es allein um den Kunden und die Befriedigung seiner Bedürfnisse. Ganz bewusst im Vordergrund steht, den internen und externen Kunden auch tatsächlich als psychisches System zu erfassen und zu begreifen und dieses Verständnis folgerichtig und auf angemessene Weise in einer kundenorientierten Unternehmenspolitik umzusetzen.

## 14. Literatur

**Literaturteil A:** (Einleitung, Definition des Begriffs Kundenorientierung, Unternehmensführung und ihre Aufgaben, Unternehmenskultur und –struktur, Extern ausgerichtete unternehmerische Maßnahmen und Zusammenfassung)

**Bea, F. X.; Dichtl, E.; Schweitzer, M.** (1997): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2: Führung. Stuttgart: UTB für Wissenschaft.

**Bea, F. X.; Göbel, E.** (1999): Organisation. Theorie und Gestaltung. Stuttgart: UTB für Wissenschaft.

**Berndt, R.** (1996): Marketing 1. Käuferverhalten, Marktforschung und Marketing-Prognosen. Berlin, Heidelberg: Springer.

**Berndt, R.** (1995): Marketing 2. Marketing-Politik. Berlin, Heidelberg: Springer.

**Blake, R. R.; Mouton, J. S.** (1968): Verhaltenspsychologie im Betrieb. Düsseldorf: Econ.

**Blake, R. R.; Mouton, J. S.; Lux, E.** (1987): Verhaltensgitter der Führung (Managerial Grid). In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2015-2022.

**Darley, J. M.; Latané, B.** (1968): Bystander intervention in emergencies: Diffusions of responsibility. In: Journal of Personality and Social Psychology. 8, 377-383.

**Dehr, G.; Biermann, T.** (Hrsg.) (1996): Kurswechsel Richtung Kunde. Die Praxis der Kundenorientierung. Frankfurt am Main: Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher.

**Franke, J.** (1980): Sozialpsychologie des Betriebes. Stuttgart: Enke.

- Friedmann, G.** (1959): Die Grenzen der Arbeitsteilung. Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Hammer, M.; Champy, J.** (1994): [Business] Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B.** (1959): The motivation to work. New York: Wiley.
- Keuper, F.** (2001): Strategisches Management. München, Wien: Oldenbourg.
- Langer, E. J.** (1975): The illusion of control. In: Journal of Personality and Social Psychology. 32, 311-328.
- Lewin, K; Lippitt, R.; White, R. K.** (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. In: Journal of Social Psychology, 10, 271-299.
- Nachreiner, F.; Müller G. F.; Ernst, G.** (1987): Methoden zur Planung und Bewertung arbeitspsychologischer Interventionsmaßnahmen. In: Kleinbeck, U.; Rutenfranz, J. (Hrsg.). Enzyklopädie der Psychologie. Bereich D. Serie III. Bd. 1: Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe, 360-439.
- Schein, E. H.** (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco, London: Jossey-Bass.
- Kundenservice als Wettbewerbsfaktor. In: **Der Spiegel**. 26/94, 69ff.
- Staminski, W.** (1998): Mythos Kundenorientierung. Was Kunden wirklich wollen. Frankfurt (Main), New York: Campus-Verlag.
- Stogdill, R. M.** (1974): Handbook of leadership. New York: Free Press.
- Stoner, J. A. F.** (1961): A comparison on individual and group decisions including risk.

Unveröffentlichte Masterarbeit. School of Industrial Management, MIT (In: Brown, R. (1965): Social Psychology. New York).

**Ulich, E.; Baitsch, C.** (1987): Arbeitsstrukturierung. In: Kleinbeck, U.; Rutenfranz, J. (Hrsg.). Enzyklopädie der Psychologie, Bereich D, Serie III, Band Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe, 493-531.

**Ulich, E.; Groskurth, P.; Bruggemann, A.** (1973): Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.

**Wachtler, G.** (1979): Humanisierung der Arbeit und Industriosozologie. Stuttgart: Kohlhammer.

**White, P. W.** (1959): Motivation reconsidered: The concept of competence. In: Psychological Review. 66, 297-333.

**Wiencke, W.; Koke, D.** (1999): Call-Center-Praxis: den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

**Wiendieck, G.** (1994): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, München: Quintessenz.

**Wildemann, H.** (Hrsg.) (1998): Strategien zur Marktführerschaft. Die Kundenanforderungen von morgen gestalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch.

**Witte, E. H.** (2000). Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl. Hamburg: Hamburger Forschungsberichte aus dem Arbeitsbereich Sozialpsychologie. HAFOS Nr.25

**Wollnik, M.** Das [Verhältnis] von Organisationsstruktur und Organisationskultur. In: Dülfer, E. (Hrsg.) (1988): Organisationskultur, Phänomen – Philosophie – Technologie. Stuttgart, 49-76.

**Wortman, C.; Brehm, J. W. (1975):** Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model. In: Berkowitz, L. (Ed.). Advances in experimental social psychology. Vol. 8. New York: Academic Press.

**Literaturteil B:** (Qualitätsmanagement, Servicemanagement und Kundenbindungsmanagement)

**Brockhaus, F.A. (1964):** Der Neue Brockhaus, Allbuch in fünf Bänden, Wiesbaden: F.A. Brockhaus.

**Bruhn, M. (1995 d):** Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

**Bruhn, M. (1997 c):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Auflage. Berlin: Springer Verlag.

**Bruhn, M. (1998a):** Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

**Bruhn, M. (1999):** Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

**Bruhn, M.; Georgi, D. (1999):** Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements. Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele. München, Wien: Hanser Fachbuch.

**Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.)(1999):** Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

**Hartfiel, G. (1972):** Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart: Kröner.

- Homburg, C.; Rudolph, B.:** Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.) (1995): Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.
- Keller, J. A.** (1981): Grundlagen der Motivation. München, Wien, Baltimore: Urban und Schwarzenberg.
- Klump, W.; Terjung, J.;** Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.) (1995): Leitfaden zum betrieblichen Qualitätsmanagement. Frankfurt.
- Krabbe, E.** (1998): Leitfaden zum Grundstudium der BWL. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag.
- Masing, W.** (Hrsg.); Bruhn, M. (1999): Handbuch Qualitätsmanagement. München: Hanser Fachbuch.
- Masing, W.** (1995): Planung und Durchsetzung der Qualitätspolitik im Unternehmen. Zentrale Prinzipien und Problembereiche. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden Erfahrungen. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H.; Bruhn, M.** (1997): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.** (1988): Servqual. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1.
- Reichheld, F.; Sasser, W.** (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. In: Harvard Manager, 13. Jahrgang, Nr. 4.
- Simon, H.; Homburg, C.** (Hrsg.) (1995): Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.

**Witte, E. H.** (2000): Hamburger Forschungsberichte aus dem Arbeitsbereich Sozialpsychologie. HAFOS 2000, Nr. 25.

**Literaturteil C:** (Kundenzufriedenheit und Beschwerdemanagement)

**Balderjahn, I.:** Bedürfnis, Bedarf, Nutzen. In: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

**Bruhn, M.** (1999): Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.

**Dehr, G.; Biermann, T.** (Hrsg.) (1996): Kurswechsel Richtung Kunde. Die Praxis der Kundenorientierung. Frankfurt am Main: Verlag Bereich Wirtschaftsbücher.

**Hansen, U.; Schoenheit, I.** (Hrsg.) (1985): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen. Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag.

**Homburg, C.; Rudolph, B.:** Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.) (1995): Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.

**Hoffmann, A.** (1991): Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen. Theoretische und empirische Erkenntnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen. Frankfurt am Main: Lang.

**Masing, W.** (Hrsg.); **Bruhn, M.** (1994): Handbuch Qualitätsmanagement. München: Hanser.

**Meyer, A.; Dornbach, F.:** Das deutsche Kundenbarometer. Qualität und Zufriedenheit. In: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.) (1995): Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.

**Simon, H.; Homburg, C.** (Hrsg.) (1995): Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.

**Simon, H.; Homburg C.:** Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor. Einführende Überlegungen. In: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.) (1995): Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.

**Staminski, W.** (1998): Mythos Kundenorientierung. Was Kunden wirklich wollen. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

**Stauss, B.; Seidel, W.** (1996): Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden. München: Hanser.

**Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J.** (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

**Literaturteil D:** (Kundenkontakt und Mitarbeiterorientierung)

**Bänsch, A.** (1998). König Kunde: Leitbild für dauerhafte Verkaufserfolge. München: Oldenbourg.

**Bruhn, M.** (1999). Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München: dtv.

**Cohn R. C., Terfurth C.** (1997). TZI macht Schule: lebendiges Lehren und Lernen. Stuttgart: Klett-Cotta.

**Lewis D., Bridger D.** (2001). Die neuen Konsumenten. Was sie kaufen-warum sie kaufen-wie man sie als Kunden gewinnt. Frankfurt/New York: Campus.

**Ederer, G., Seiwert L. J.** (2000). Der König ist Kunde. Offenbach: Gabal.

- Orth, B.** (1997/1998). Vorlesung: Sozialpsychologie. Hamburg: Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie.
- Rauner, M.** (2001). Der Tote ist König. Hamburg. Die Zeit, Chancen. Nr.49.
- Rogers, Carl R.** (1997). Der neue Mensch. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schulz von Thun, F.** (1995). Miteinander reden. Teil 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Hamburg: Rowohlt.
- Witte, E. H.** (2000). Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl. Hamburg: Hamburger Forschungsberichte aus dem Arbeitsbereich Sozialpsychologie. HAFOS Nr.25.
- Witte, E. H.** (1989). Sozialpsychologie: Ein Lehrbuch. München: Psychologie-Verlags-Union.