Internationale Standardlehrbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Herausgegeben von Universitätsprofessor Dr. Lutz Kruschwitz

Bisher erschienene Werke:

Bagozzi u. a., Marketing Management
Bergstrom · Varian, Trainingsbuch zu Varian, Grundzüge der Mikroökonomik, 5. A.
Büning · Naeve · Trenkler · Waldmann, Mathematik für Ökonomen im Hauptstudium
Dixit · Norman, Außenhandelstheorie, 4. A.
Dornbusch · Fischer, Makroökonomik, 6. A.
Ethier, Moderne Außenwirtschaftstheorie, 4. A.
Gordon, Makroökonomik, 4. A.
Granvogl · Perridon, Sozioökonomie
Heike · Târcolea, Grundlagen der Statistik und Wahrscheinlichkeitsrechnung
Hillier · Lieberman, Einführung in Operations Research, 5. A.
Horngren · Foster · Datar, Kostenrechnung, 9. A.
Johnson, Kundenorientierung und Markthandlung
Kneis, Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler
Kruschwitz, Finanzierung und Investition, 2. A.
Kruschwitz, Investitionsrechnung, 8. A.
Mehler-Bicher, Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler
Meissner, Strategisches Internationales Marketing, 2. A.
Pindyck · Rubinfeld, Mikroökonomie, 4. A.
Sargent, Makroökonomik
Schäfer · Kruschwitz · Schwake, Studienbuch Finanzierung und Investition, 2. A.
Sloman, Mikroökonomie, 3. A.
Smith, Einführung in die Volkswirtschaftslehre, 2. A.
Stiglitz, Volkswirtschaftslehre, 2. A.
Stiglitz · Schönfelder, Finanzwissenschaft, 2. A.
Varian, Grundzüge der Mikroökonomik, 5. A.
Zäpfel, Grundzüge des Produktions- und Logistikmanagement, 2. A.
Zäpfel, Strategisches Produktions-Management, 2. A.
Zäpfel, Taktisches Produktions-Management, 2. A.
Zwer, Internationale Wirtschafts- und Sozialstatistik, 2. A.

Kundenorientierung und Markthandlung

Von
Michael D. Johnson
Professor an der University of
Michigan Business School

Aus dem Englischen
von
Almut Oetjen
unter Mitarbeit von
Oliver de Byl, Hendrik Voß und Holger Wacker

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Original English language title: Customer Orientation and Market Action by Michael D. Johnson. Copyright © 1997. All Rights Reserved. Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education USA (formerly Prentice Hall Inc.).

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Johnson, Michael D.:
Kundenorientierung und Markthandlung / von Michael D. Johnson. Aus dem Engl. von Almut Oetjen. Unter Mitarb. von Oliver de Byl .... - München ; Wien : Oldenbourg, 2001
(Internationale Standardlehrbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) Einheitssacht.: Customer orientation and market action <dt.>
ISBN 3-486-25683-1

© der deutschsprachigen Ausgabe 2001 Oldenbourg Wissenschaftsverlag München Wien
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer" GmbH, Bad Langensalza

ISBN 3-486-25683-1

Kurzinhalt

Vorwort XIII

TEIL I: KUNDENORIENTIERUNG UND MARKTHANDLUNG 1

Kapitel 1 Kundenorientierung 1

Kapitel 2 Markthandlung 17

Kapitel 3 Kundenbedürfnisse verstehen und antizipieren 38

TEIL II: DIE KAUF- UND KONSUMERFAHRUNG 60

Kapitel 4 Das Kundenerfahrungsmodell 60

Kapitel 5 Kunden am Markt 76

Kapitel 6 Informationsverarbeitung der Kunden 99

Kapitel 7 Kundenwahl 125

Kapitel 8 Kundenzufriedenheit und Prioritätensetzung 149

Kapitel 9 Makrozufriedenheit und Unternehmensstrategie 189

TEIL III: IMPLEMENTIERUNG UND QUALITÄTSVERBESSERUNG 207

Kapitel 10 Kundenorientierung und Designfunktion 207

Kapitel 11 Von der Kundenzufriedenheit zur Qualitätsverbesserung 226

Index 248

Inhalt

Vorwort XIII

TEIL I: KUNDENORIENTIERUNG UND MARKTHANDLUNG 1

KAPITEL 1 Kundenorientierung 1

Die Einnahme einer kundenorientierten Sicht 2
Die drei Ziele der Kundenorientierung 3
Herausforderungen 6
Kundenorientierung als gemeinsame Vision 7
Kundenorientierung als Führungsperspektive 8
Kundenorientierung und Kurzsichtigkeit 9
Organisationale und strukturelle Barrieren 9
Fehlende Gestalt: Das „Gesamtbild" verstehen 10
Ein integrierter Ansatz 11
Kundenorientierung, Marktorientierung und Gesamtqualitätsmanagement 13
Zusammenfassung 15
Diskussionsfragen 16

KAPITEL 2 Markthandlung 17

Informationsbedarf der Manager 17
Entscheidungen zur Marktstrategie 18
Beobachtungsbasierte Markthandlungsentscheidungen 19
Problemgetriebene Markthandlungsentscheidungen 20
Die vier Phasen der Kundenorientierung 21
Phase I: Kundenstrategie und -fokus 22
Phase II: Messen der Kundenzufriedenheit 23
Phase III: Analyse und Setzen von Prioritäten 24
Phase IV: Implementierung 25
Die Transformation der schwedischen Post 27
Der Transformationsprozess 28
Das Messverfahren 30
Die schwedische Post: Gelernte Lektionen 35
Zusammenfassung 36
Diskussionsfragen 37

KAPITEL 3 Kundenbedürfnisse verstehen und antizipieren 38

Das Ziel der Kundenforschung 38
Reaktive Forschung 40
Proaktive Forschung und die Informationspyramide 44
Historische und kulturelle Faktoren 47
Unaufdringliche oder nichtreaktive Maßnahmen 48
Wertesegmentierung 49
Laddering 53
Vergleich des Nichtvergleichbaren 54
Projektive Techniken 56
Zusammenfassung 57
Diskussionsfragen 59

TEIL II: DIE KAUF- UND KONSUMERFAHRUNG 60

KAPITEL 4 Das Kundenerfahrungsmodell 60

Akquisition und Bindung von Kunden 60
Zufriedenheit, Bindung und Gewinne 62
Das Kundenerfahrungsmodell 67
Disneys Kundenorbit 69
Vier Kundenarten 71
Zusammenfassung 74
Diskussionsfragen 75

KAPITEL 5 Kunden am Markt 76

Wurzeln in der ökonomischen Theorie 76
Normative und vorhersagende Modelle 78
Vom Caveat emptor zur Federal Trade Commission: Die Veränderung der Informationsumwelt 81
Arten von Marktinformationen 82
Lernen am Markt: Das Wesen der Erwartungen 84
Erwartungsmodelle 84
Das Wesen der Erwartungen: Adaption und Aggregation 88
Kundenzufriedenheit am Markt: Die Anpassung von Angebot und Nachfrage 90
Kundenunzufriedenheit am Markt: Abwanderung oder Reklamation? 95
Zusammenfassung 97
Diskussionsfragen 98

KAPITEL 6 Informationsverarbeitung der Kunden 99

Der Prozess beim Kauf eines Fahrzeugs 100
Das Paradigma der Informationsverarbeitung 103
Begrenzte Ressourcen 105
Aufmerksamkeit und Involvement 106
Perzeption und kognitive Darstellungen 108
Informationsbeschaffung und Gedächtnis 115
Kategorisierung 121
Zusammenfassung 123
Diskussionsfragen 124

KAPITEL 7 Kundenwahl 125

Auswahlstrategien 125
Auswahl auf Markenebene 125
Auswahl auf Gruppenebene 131
Nichtvergleichbare Auswahl 132
Preis, Qualität und Wert 133
Auswahl unter Risiko: Heuristiken und Rahmungseffekte 135
Das Howard-Modell 139
Extensive Problemlösung (EPS) 140
Begrenzte Problemlösung (LPS) 140
Routiniertes Reaktionsverhalten (RRB) 141
Management über den Lebenszyklus 142
Kaskadenstrategien 144
Zusammenfassung 147
Diskussionsfragen 148

KAPITEL 8 Kundenzufriedenheit und Prioritätensetzung 149

Ein Kundenzufriedenheitsmodell 150
Die Psychologie der Kundenzufriedenheit 152
Das Disconfirmations-Modell 153
Das Leistungsmodell 157
Welches Modell anwenden? 159
Wann sind Erwartungen wichtig? 160
Die Gestaltung eines Systems zur Messung der Kundenzufriedenheit 163
Elemente eines Kundenzufriedenheitsmodells 166
Die Folgen der Zufriedenheit 168
Der Preis als Zufriedenheitstreiber 169

Schätzen der Bedeutungsgewichtung 170
Setzen von Prioritäten 174
Überbrückung interner und externer Qualität 176
Kundenzufriedenheit bei Cathay Pacific 177
Kundenzufriedenheit bei DrainCo 182
Zusammenfassung 186
Diskussionsfragen 187

KAPITEL 9 Makrozufriedenheit und Unternehmensstrategie 189

Die Entwicklung nationaler Zufriedenheitsindizes 189
Die ACSI-Methodologie 190
Ergebnisse des Baseline-Index von 1994 und allgemeine Vergleiche 194
Globaler Wettbewerb in der Automobilindustrie 196
Zeittrends im SCSB 202
Zusammenfassung 203
Herausforderungen für die Automobilindustrie 204
Diskussionsfragen 206

TEIL III: IMPLEMENTIERUNG UND QUALITÄTSVERBESSERUNG 207

KAPITEL 10 Kundenorientierung und Designfunktion 207

Zwei Designschulen 207
Die funktionalistische Schule des Designs 208
Design als ein ästhetisches Werkzeug 210
Welcher Schule folgen? 211
Evolutionäres Produktdesign 214
Revolutionäres Produktdesign 215
Laddering, Werteprojektion und reverses Laddering 215
Produktkonzepte 218
Dienstleistungsdesign 220
Zusammenfassung 223
Diskussionsfragen 225

KAPITEL 11 Von der Kundenzufriedenheit zur Qualitätsverbesserung 226

Implementierung der vier Phasen der Kundenorientierung 226

Phase I: Kundenstrategie und -fokus 227
Phase II: Messen der Kundenzufriedenheit 228
Phase III: Analyse und Setzen von Prioritäten 229
Phase IV: Implementierung 229
Quality Function Deployment 230
Das House of Quality 232
Phasen 2, 3 und 4 236
Überbrückung der Lücke zwischen Qualität und Zufriedenheit 237
Kundenbedürfnisse als Vorteile versus Merkmale 240
Die Bedeutsamkeit von Vorteilen und Merkmalen 240
Benchmarking und Prioritätensetzung 242
Methoden-Kurzsichtigkeit 244
Zusammenfassung 245
Ausblick 246
Diskussionsfragen 247

Index 248

Vorwort

Dieses Buch soll eine rigorose und gleichzeitig praktische Verständnishilfe sein, die dazu dient, den Kunden am Markt besser zu begreifen. Durch die Integration von Analyse und Anwendung hilft das Buch sowohl Studenten als auch Praktikern bei der Fokussierung auf den Kunden und dabei, diese Orientierung zur Verbesserung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen zu nutzen. Dies stellt eine wichtige Abweichung von den bislang vorhandenen Lehrbüchern zur Kundenorientierung dar, die üblicherweise zwei sehr unterschiedlichen Pfaden folgen. Den ersten Pfad beschreiten die Lehrbücher, die sich detailliert mit dem Konsumentenverhalten befassen. Obwohl diese Lehrbücher wichtige Details aus einem breiten Spektrum des Konsumentenverhaltens liefern, sind die praktischen Implikationen dieser Informationen oftmals erzwungen. Die Bücher, die den zweiten Pfad einschlagen, zielen im wesentlichen auf die Praktiker. Diese Bücher propagieren die Vorzüge der Kundenorientierung, der Zufriedenstellung des Kunden und der Bereitstellung von Kundenwerten, aber das Verstehen und Operationalisieren wichtiger Konzepte und Modelle erfolgt nur oberflächlich.

Der Hauptgrund für diese Zweiteilung liegt in der traditionellen Unterscheidung zwischen Theorie und Praxis. Diese Unterscheidung löst sich aber in der Unternehmensforschung allmählich auf. Mit zunehmendem Wettbewerb am Markt wird von den Praktiker erwartet, dass sie genau verstehen, wie Kunden ihre Entscheidungen treffen und wie sie die Produkt- und Serviceleistungen bewerten. Dies ist nur durch ein selektives Eintauchen in den reichen Fundus von Modellen und Wissen möglich, den Psychologie und Volkswirtschaft, Konsumentenforschung und Marketing bieten.

Zu diesem Buch

Wie der Titel bereits andeutet, hat dieses Lehrbuch im wesentlichen zwei Ziele: (1) soll es betrieblichen Entscheidern bei der Kundenorientierung helfen; (2) sollen die gewonnenen Informationen bei der Verbesserung betrieblicher Entscheidungen helfen. Ein wesentliches Thema der Kundenorientierung ist der Umgang mit der Kundenzufriedenheit. Die Kundenzufriedenheit hat eine lange Tradition in den Wirtschaftswissenschaften, der Konsumentenforschung und dem Marketing. Um zu verstehen, was Zufriedenheit ist, wie sie gemessen wird, wie sie geändert wird und wie ihre Bedeu-

tung für das Endergebnis der betrieblichen Leistung ermittelt wird, ist ein interdisziplinärer Ansatz essentiell.

Das Buch ist in elf Kapitel und drei Hauptteile gegliedert. Teil I bietet einen Überblick über die Kundenorientierung und die Rolle, die sie im Rahmen von Marktaktivitäten hat. Kapitel 1 führt in die drei Ziele der Kundenorientierung ein: die Beschaffung von Kundeninformationen, die Verbreitung dieser Information in der Organisation und die Implementierung von Qualitätsverbesserungen. Das Kapitel stellt einen integrierten Ansatz zum Kundenverständnis dar und gleicht die Sicht des Psychologen von den Dynamiken des Kundenverhaltens, die Sicht des Wirtschaftswissenschaftlers von der Vorhersagbarkeit des Marktverhaltens und das Bedürfnis des Managers, die Informationen für betriebliche Entscheidungen zu nutzen, aus.

In Kapitel 2 werden diese betrieblichen Entscheidungen detaillierter betrachtet und in die vier Phasen der Kundenorientierung integriert: Kundenstrategie und -fokus (Phase I), Messen der Kundenzufriedenheit (Phase II), Analyse und Prioritätensetzung (Phase III) sowie Implementierung (Phase IV). Anhand dieses Modellrahmens werden die wichtigsten Herausforderungen im Prozess der Kundenorientierung identifiziert. Die vormals staatliche und nunmehr kundenorientiert arbeitende schwedische Post dient als Fallbeispiel, um dieses Modell zu illustrieren. In Kapitel 3 wird ein Überblick über die Arten der Kundeninformationen, die für Managemententscheidungen relevant sind, und über die Vielfalt der Kunden- und Marktforschungsmethoden gegeben, die zur Beschaffung dieser Informationen herangezogen werden. Dieses Kapitel betont vor allem die Notwendigkeit, Kundenbedürfnisse mit Hilfe proaktiver Forschungsmethoden zu antizipieren.

Teil II bietet eine detaillierte Betrachtung des Kunden beim Kauf, bei der Erfahrung, der Bewertung und dem Wiederkauf von beziehungsweise mit Produkten und Dienstleistungen am Markt. Kapitel 4 liefert eine detaillierte Darstellung der Kundenbindung und stellt ein Kundenerfahrungsmodell vor. Dieses Modell beschreibt vier wichtige Aspekte des Kauf-Konsum-Wiederkauf-Zyklus: (1) Perzeption, Bewertung und Auswahlprozesse; (2) die Konsumerfahrung und ihre Beurteilung; (3) externe Marktinformationen; und (4) die interne Wissensbasis des Konsumenten. Diese Modellkomponenten werden konkret am Kunden-"Orbit" von Walt Disney World veranschaulicht.

In den Kapiteln 5 bis 8 werden die einzelnen Komponenten des Kundenerfahrungsmodells detailliert aufgezeigt. Kapitel 5 bietet einen volkswirtschaftlichen Überblick über den Kunden am Markt und beschreibt das Wesen und die Rolle von Marktinformationen bei Kundenentscheidungen. Kapitel 6 und 7 beschreiben die Modellkomponenten Perzeption, Beurteilung und Auswahlvorgang, wobei eine psychologische Sicht der Informationsverarbeitung eingenommen wird. Die Prozesse der Aufmerksamkeit, Perzeption, Informationsbeschaffung, Erinnerung und Kategorisierung, mittels derer sich die Kunden dem Markt anpassen, werden in Kapitel 6 fokussiert. Kapitel 7 untersucht die Auswahlmodelle und die Auswahlprozesse, die Kunden beim Kauf von Produkten und Dienstleistungen und bei Konsumentscheidungen durchlaufen.

Die Kundenzufriedenheit, also wie der Kunde seinen Kauf und seine Konsumerfahrung bewertet, wird in Kapitel 8 thematisiert. In dem Kapitel wird ein Kundenzufriedenheitsmodell vorgestellt, das die unternehmensinternen Qualitätsverbesserungen mit Zufriedenheit, Kundentreue und der daraus folgenden Kundenbindung verknüpft. Es werden konkurrierende Ansätze zum Messen der Kundenzufriedenheit beschrieben und zur Modellierung dieses Bewertungsprozesses benutzt. Das Kapitel entwickelt Kundenzufriedenheitsmodelle, anhand derer ein Manager die treibenden Kräfte der Zufriedenheit identifizieren, Produkt- und Serviceleistung bewerten und Prioritäten bei der Qualitätsverbesserung setzen kann. Kapitel 9 hebt die Kundenzufriedenheitsforschung durch Einführung nationaler Zufriedenheitsindizes auf eine Makroebene und veranschaulicht ihren Wert durch eine Analyse der Kundenzufriedenheit und des Wettbewerbs in der Automobilbranche.

Die zwei Kapitel in Teil III schließen thematisch an, indem sie die Implementierung von Qualitätsverbesserungen fokussieren. Kapitel 10 beschreibt die wichtige Rolle der Designfunktion, indem revolutionäre Produkte und Dienstleistungen entlang der Kundeninformationen gestaltet werden. Kapitel 11 bietet zunächst einen Überblick über die Implementierung der vier Phasen der Kundenorientierung und führt dann das Quality Function Deployment als Methode ein, um Kundenprioritäten in die Mittel zu ihrer Realisierung umzusetzen.

Vorliegendes Buch ist als flexibles Instrument in verschiedenen Lehr- und Forschungskontexten einsetzbar. Alle elf Kapitel dienen als Grundlage für meinen eigenen, auf MBA-Niveau abgehaltenen Kurs über Konsumentenverhalten an der University of Michigan Business School. Die im Text verwendeten Referenzen sind eine ausgezeichnete Quelle für zusätzliche im

Kurs einsetzbare Literatur. Das Buch soll auch fortgeschrittene Praktiker ansprechen, die sich für Kundenverhalten, Kundenzufriedenheit und Qualitätsverbesserung interessieren. In mehreren einwöchigen Kursen nehme ich in der Regel fast den gesamten Teil I (Kapitel 1-3) und anschließend ausgewählte Kapitel durch. Kapitel 4, 8 und 9 beispielsweise eignen sich besonders gut für einen Kurs über Kundenzufriedenheit, während Kapitel 10 und 11 sich gleichermaßen gut für einen Kurs in Qualitätsmanagement eignen. Kapitel 5, 6 und 7 dagegen ermöglichen es Studenten, Managern und Forschern, ausgewählte Themen zur Psychologie und Ökonomie des Kundenverhaltens zu untersuchen.

In dem Text stütze ich mich primär auf zwei Materialquellen: (1) meine eigene Forschung über Kundenpsychologie, Kundenverhalten, Kundenzufriedenheit und Implementierung von Qualitätswerkzeugen; und (2) einen Fundus von sowohl älteren als auch modernen „Klassikern" aus Betriebswirtschaft, Marketing, Design, Psychologie und Volkswirtschaft, die mein Denken maßgeblich beeinflusst haben. Mein oberstes Ziel ist es, eine einheitliche Betrachtung darüber zu liefern, wie Kunden in einem Marktumfeld lernen und sich verhalten und wie Manager diese Informationen nutzen können, um am Markt zu agieren und das Unternehmensergebnis zu verbessern. Ich möchte dem Leser keinen unparteiischen Überblick im Rahmen eines Forschungsfeldes über das Kundenverhalten geben. Sollte ich Arbeiten über diesen Themenbereich vergessen, ignoriert oder anderweitig übersehen haben, so bitte ich um Entschuldigung. Dies lag nicht in meiner Absicht.

Danksagung

Ich möchte denjenigen danken, die sowohl direkt als auch indirekt zu dem Buch beigetragen haben. Da sind erstens die wunderbaren Mitarbeiter von Prentice Hall, die dieses Projekt überhaupt ermöglichten, insbesondere Sandra Steiner, Eric Severson und David Borkowsky. Ich danke auch den Hunderten von MBA-Studenten und den Führungskräften, von denen ich in all den Jahren so viel gelernt habe. J. Edward Russo von der Cornell University, mein Doktorvater an der Graduate School of Business an der University of Chicago, half durch seine hervorragende Forschung und Lehre, die Grundlage für dieses Buch zu legen. Andreas Herrmann, Frank Huber, Tom Granzow und vier anonyme Reviewer lieferten konstruktives und von mir sehr geschätztes Feedback.

Doch der größte Teil des Buchinhalts ist das Ergebnis meiner Verbundenheit mit der University of Michigan Business School. Insbesondere danke ich denjenigen, mit denen ich seit meiner Ankunft in Ann Arbor gearbeitet und von denen ich so viel gelernt habe, speziell Claes Fornell, Gene Anderson, Jeasung Cha und Barbara Everitt Bryant (meine Kollegen am National Quality Research Center). Nicht zu vergessen sind auch Don Lehmann und John Howard von der Graduate School of Business an der Columbia University. Don danke ich dafür, dass er ein solch wertvoller Koautor und Mentor war, und John Howard danke ich für seine Ermutigung und seine klassische Forschung.

Besonders aber danke ich meiner Frau, Jill Marie, und meinen Söhnen, Alexander und Andrew, die mich sowohl durch dieses Projekt als auch durch die wohl schwerste Zeit meines Lebens begleitet haben. Kurz nachdem ich den Vertrag für dieses Buch unterschrieben hatte, zog ich mir eine Virusinfektion zu, die mich stark schwächte. Es dauerte Monate, bis ich mich von der Krankheit einigermaßen erholt und grundlegende Fähigkeiten wie Lesen, Schreiben und Gehen wiedererlangt hatte. Ihre Liebe und ihre Ermutigung halfen mir, wieder vollständig gesund zu werden und in meinen geliebten Beruf zurückzukehren.

Michael D. Johnson
Ann Arbor, Michigan

TEIL I: KUNDENORIENTIERUNG UND MARKTHANDLUNG

Kapitel 1 Kundenorientierung

Der Erfolg am Markt basiert auf den Fähigkeiten eines Unternehmens, seine Kunden anzulocken, zufrieden zu stellen und zu binden. Kundenzufriedenheit ist die primäre Determinante der Kundentreue und der daraus resultierenden Kundenbindung; und sie ist der Schlüssel zum Aufbau eines gutgehenden Unternehmens. Dies gilt sowohl bei Gütern als auch bei Dienstleistungen, bei dauerhaften ebenso wie bei nichtdauerhaften Produkten, bei wettbewerbsorientierten Unternehmen ebenso wie bei staatlichen Betrieben. Der stetige Erfolg basiert darauf, sich in den Augen der Kunden immer wieder neu zu erfinden und sich deren verändernden Bedürfnissen anzupassen. Es reicht nicht aus, nur zu wissen, welche Produkte oder Produktmerkmale die Kunden aktuell wünschen. Die Unternehmen müssen auch antizipieren können, in welche Richtung sich die Kundenpräferenzen entwickeln.

Dies setzt voraus, dass der Unternehmer das Marktverhalten des Kunden versteht und diese Informationen beim Agieren am Markt zu nutzen weiß. Das Ziel des vorliegenden Buches ist es, diese Fähigkeiten zu entwickeln. Dafür muss jedoch die Lücke zwischen akademischen Theorien und betrieblicher Praxis überbrückt werden. Oftmals beklagen Manager zwar, dass die Theorien und die Forschung zu weit von den Marktentscheidungen und Handlungsschritten entfernt sind, zu deren Verbesserung sie eigentlich beitragen wollen, aber dies muss nicht so sein. Es gibt eine Vielfalt von Forschungsergebnissen, Modellen und Theorien, die dabei helfen, die Kunden, ihre Erfahrungen und ihr Verhalten besser zu verstehen; sie sind nützliche Leitlinien für das Agieren am Markt.

Dieses Kapitel vermittelt einen Überblick über die allgemeinen Ziele der Kundenorientierung und die inhärenten Herausforderungen bei ihrer Anwendung. Dabei soll rigoros und dennoch praktisch vorgegangen werden. Modelle über Kundenverhalten, Kundenzufriedenheit und Entscheidungsfindung werden wegen der von ihnen gebotenen pragmatischen Einsichten vorgestellt und angewendet. Diese Modell sind auch insofern allgemein, da sie sowohl auf die Business-to-Business-Märkte als auch auf die Konsumgütermärkte anwendbar sind. Wenn ich mich auf die Käufer der verschiedenen

Ebenen des Marketing- und Produktionsprozesses beziehe, benutze ich nicht den Begriff *Konsument* sondern *Kunde*. Der Begriff ist nicht nur allgemeiner, es ist auch schwierig geworden, zwischen Konsumenten und Kunden im traditionellen Sinne zu unterscheiden. Die Unterschiede sind mehr graduell- ler denn prinzipieller Art geworden. In diesem Buch schließt der Begriff jedes Individuum, jede Gruppe oder jede Organisation ein, das beziehungsweise die ein Produkt- und/oder ein Dienstleistungsangebot kauft und konsumiert.

Ein wichtiges Thema des vorliegenden Buches ist die Frage, wie Kunden zufriedengestellt werden können. In den Wirtschaftswissenschaften hat die Kundenzufriedenheit eine lange Geschichte und wird synonym für Konsumnutzen gebraucht; die Konsumentenforschung hat mehrere psychologische Modelle entwickelt; und in der Marketing-Strategie sind Kundentreue und Kundenbindung die Schlüssel zum langfristigen Erfolg. Um zu verstehen, was Kundenzufriedenheit ist, wie sie gemessen, wie sie verbessert und wie ihre Bedeutung für die betriebliche Leistung ermittelt wird, ist ein interdisziplinärer Ansatz essentiell.

Die Einnahme einer kundenorientierten Sicht

Die meisten Manager heutzutage würden zustimmen, dass eines ihrer wichtigsten organisationalen Ziele darin besteht, sich am Kunden zu orientieren, sich auf den Kunden zu konzentrieren. Dennoch ist die Zahl der Unternehmen, die wirklich kundenorientiert sind, klein. Die Einnahme einer kundenorientierten Sicht ist ein zentrales Thema im Marketing und in der strategischen Marktplanung. Die Anbieter argumentieren seit langem, dass die wirtschaftliche Tätigkeit ein Prozess ist, bei dem heterogene Kundenbedürfnisse und Marktangebote aufeinander abgestimmt werden.[1] Dieser Prozess gerät ins Stocken und Unternehmen hören auf zu wachsen, wenn sie sich auf ihre Produkte und Dienstleistungen konzentrieren statt auf den Nutzen, den die Produkte für den Kunden haben.[2] Sie werden produkt- statt kundenorien-

---

[1] Wroe Alderson, „The Analytical Framework for Marketing", in Delbert Duncan (Hrsg.), *Proceedings: Conference of Marketing Teachers from Far Western States* (Berkeley, CA: University of California, 1958), 15-28.

[2] Theodore Levitt, „Marketing Myopia", *Harvard Business Review* (1960), Reprint No. 75507.

tiert. Wenn dies geschieht, finden sich immer Konkurrenten, die es besser schaffen, den Kundenbedürfnissen zu begegnen.

Ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das eine Wandlung zur Kundenorientierung vollzogen hat, ist Xerox. Jahrelang konzentrierte sich das Unternehmen auf seine Produkte, vor allem Kopierer, und seinen Grenzvorteil durch die Bereitstellung einer besonders guten Kundenbetreuung. In der Zwischenzeit änderten ausländische Konkurrenten das Spielfeld, indem sie selbst zu wartende kleinvolumige Kopierer entwickelten, die die traditionellen Servicevorteile von Xerox neutralisierten. Heute ist Xerox ein „dokumentenverarbeitendes" Unternehmen, dessen Führung sich zum Ziel gesetzt hat, sich auf die Kundenvorteile zu konzentrieren, und das keine Angst davor hat, sich selbst neu zu erfinden, damit das auch so bleibt.[3] Ähnlich verhielt es sich mit dem Unternehmen Schlumberger, das sich als technologiefokussierter Hersteller seismischer Registriergeräte sah. Erst in den achtziger Jahren betrachtete sich das Unternehmen als Informationslieferant für die Ölbranche, konzentrierte sich stärker auf seine Kunden und deren Bedürfnisse. Das Ergebnis war eine Vielzahl erfolgreicher neuer Produkte und eine zweistellige Wachstumsrate.[4]

DIE DREI ZIELE DER KUNDENORIENTIERUNG

Es gibt eine Vielzahl von Perspektiven und Rahmenmodellen, die von den Manager benutzt werden, um die Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Aus ihnen erwachsen zwei allgemeinere Probleme.[5] Erstens ist es notwendig, ein treffsicheres Bündel von Kundenspezifikationen für das/die betreffende(n) Marktsegment(e) zusam-

---

[3] Tim Smart, „Can Xerox Duplicate its Glory Days?" *Business Week* (October 4, 1993).

[4] J. Edward Russo und Paul J. H. Schoemaker, *Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them* (New York: Simon & Schuster, 1989).

[5] Siehe W. Edwards Deming, *Management of Statistical Techniques for Quality and Productivity* (New York: New York University, Graduate School of Business 1981). A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control: Fortieth Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1991). Joseph M. Juran und Frank M. Gryna, *Juran's Quality Control Handbook: Fourth Edition* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1988). Ajay K. Kohli und Bernard J. Jaworski, „Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April 1990), 1-18.

menzustellen. Dazu ist es erforderlich, Nutzen, Merkmale und Eigenschaften zu kennen, die die Kunden von einem Produkt oder einer Dienstleistung brauchen oder wünschen. Gesundheitsbewusste Konsumenten mit begrenzter freier Zeit haben eine Nachfrage nach umfangreicheren Menüs, zu denen alles von Apfelmus und Karottensticks bis zu Tofu-Würstchen gehört, in Schnellrestaurants geschaffen. Selbst Käufer von Kleinwagen erwarten mittlerweile, dass ihr Wagen Airbags und ABS hat.

Das zweite Problem besteht darin, einen Produktions- und Dienstleistungs- oder Wartungsprozess zu haben, der mit den erwünschten Spezifikationen konform geht. Die Kunden erwarten, dass die von ihnen gekauften Produkte und Dienstleistungen zuverlässig sind, um die Zahl der „Schadensfälle" zu minimieren. Die Erreichung von Konformität ist allerdings eine komplexe Angelegenheit und lässt sich besser durch die Betrachtung zweier separater Ziele verstehen. Jede Mitglied der Organisation muss zuallererst bis zu einem gewissen Detailgrad die Zielspezifikationen der Kunden verstehen. Entlang dieses allgemeinen Wissens muss die Organisation superiore Produkte und Dienstleistungen herstellen und aus ihren Handlungen lernen. Diese Diskussion unterstellt, dass es drei konzeptionell verschiedene Ziele gibt, welche die philosophische Grundlage für die Entwicklung der Kundenorientierung liefern. Wie in Abbildung 1.1 dargestellt, ist die Kundenorientierung ein sequentieller Prozess, bei dem das Unternehmen (1) Kundeninformationen gewinnt, (2) diese Informationen verteilt und (3) Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen implementiert.

Man muss als erstes Kundeninformationen gewinnen, um zu verstehen, welche Grundbedürfnisse und -werte der Kunde hat, wie die aktuellen Produkte und Dienstleistungen ihnen entsprechen und wie ihnen vermutlich durch künftige Produkte und Dienstleistungen entsprochen wird. Dieser Prozess sollte sowohl die aktuellen Zielgruppen berücksichtigen als auch die erwünschten künftigen Kunden. Meistens ist es sehr viel schwieriger, dieses Ziel zu erreichen, als es scheint. Man kann nicht einfach nach draußen gehen und Leute fragen, welche Eigenschaften ihre Geräte aus dem Bereich Unterhaltungselektronik in fünf Jahren haben sollen oder ob sie eine bestimmte Technologie kaufen würden. Kapitel 3 umreißt die verschiedenen Arten von Kundeninformationen, die für das Treffen von Unternehmensentscheidungen notwendig sind, und skizziert Methoden der Informationsgewinnung.

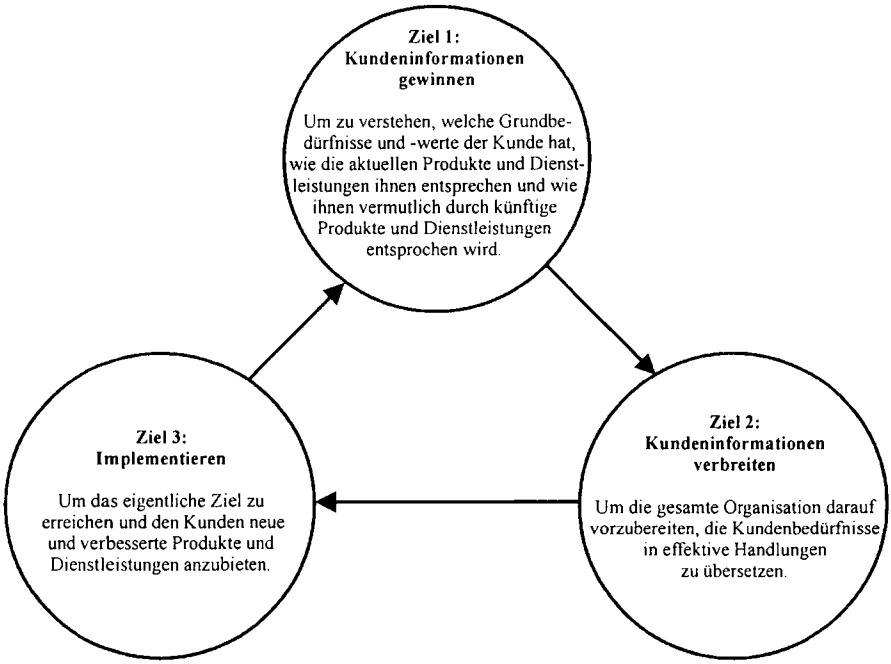

Abbildung 1.1: Die drei Ziele der Kundenorientierung

Das zweite Ziel besteht darin, diese Kundeninformationen an alle Elemente einer Organisation zu verbreiten, die direkt oder indirekt mit der Zufriedenstellung des Kunden zu tun haben. *Zweck der Verbreitung ist es, die gesamte Organisation darauf vorzubereiten, die Kundenbedürfnisse in effektive Handlungen zu übersetzen.* Wenn Kundeninformationen in der gesamten Organisation verbreitet werden, kann jeder nicht nur handeln sondern auch die Ergebnisse seiner Handlungen anhand einer allgemeinen Bezugsmarke überprüfen. Im anderen Extrem können Informationen von einer Abteilung gehortet werden und als Werkzeug eingesetzt werden, um eine andere Abteilung von sich abhängig zu machen – in diesem Fall dürften die ganzen Bemühungen scheitern.

Das dritte Ziel besteht darin, diese über die Organisation verteilten Kundeninformationen zu implementieren. *Zweck der Implementierung ist es, das eigentliche Ziel zu realisieren und den Kunden neue und verbesserte Produkte und Dienstleistungen anzubieten.* Die Unternehmen müssen Möglich-

keiten finden, um die erlangten Kenntnisse zu benutzen und die getroffenen Entscheidungen zu implementieren. Wenn General Motors zu der Entscheidung gelangt, dass viele der künftigen Kunden ein integriertes Navigationssystem mit bestimmten Eigenschaften wünschen, dann muss GM eine Möglichkeit finden, um Marketing, Konstruktion und Herstellung derart zu koordinieren, dass diese Option zu einem Preis erhältlich ist, der einen signifikanten Kundenwert liefert.

Ein Unternehmen muss während des gesamten Kundenorientierungsprozesses aus seinen Handlungen lernen. Welche Kundeninformationsquelle hat die zuverlässigsten Nachfrageprognosen geliefert? Warum hat das Marketing solche Probleme, das Produkt- oder Dienstleistungskonzept der Konstruktionsabteilung zu kommunizieren? Welche Testinstitutionen waren beim Finetuning des Produktes am nützlichsten? Warum hat es uns überrascht, als ein gegebenes Kundensegment sich für ein Konkurrenzprodukt entschieden hat?

Diese Arten von Fragen sollen in diesem Buch aufgeworfen werden. Auch werden in den beiden Dimensionen Produkt und Dienstleistung einige spezifische Instrumente zur Implementierung einer Kundenorientierung beschrieben und veranschaulicht. Der Output des Implementierungsprozesses liefert wichtige Informationen über den tatsächlich erreichten Grad der Kundenorientierung. Man lernt, beim nächsten Mal kundenorientierter zu arbeiten – ob es nun das nächste Modelljahr ist, der nächste Besuch eines Kunden, der nächste Service-Anruf oder der nächste Vertrag zwischen Zulieferer und Produzent. In der Theorie – und idealerweise auch in der Praxis – endet der in Abbildung 1.1 dargestellte Prozess niemals. Kundenorientiertes Verhalten ist ein nie endender Prozess aus Verstehen, Kommunizieren, Implementieren und Lernen.

Herausforderungen

Bedauerlicherweise ist die Tendenz eines Unternehmens, sich auf seine Produkte statt auf seine Kunden zu konzentrieren, nicht das einzige Problem, das einer Kundenorientierung im Wege steht. Es gibt mindestens fünf Kategorien, in die sich die Herausforderungen einteilen lassen: (1) die gesamte Organisation muss eine gemeinsame kundenorientierte Vision haben; (2) es muss eine Führungsperspektive geben, die diese gemeinsame Vision vorantreibt; (3) Markt- und Marktforschungskurzsichtigkeit müssen vermie-

den werden; (4) organisationale und strukturelle Hindernisse müssen überwunden werden; und (5) muss das Gesamtbild verstanden werden.

KUNDENORIENTIERUNG ALS GEMEINSAME VISION

Die Kundenorientierung erfordert, dass die gesamte Organisation sich direkt auf ihre Kunden konzentriert. Diese Vision bildet das Herzstück des Marketing-Konzeptes, wie Kotlers bekannte Marketing-Definition deutlich macht, die „besagt, dass der Schlüssel zur Erreichung organisationaler Ziele darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche der Zielmärkte zu bestimmen und die gewünschte Befriedigung effektiver und effizienter als die Konkurrenten vorzunehmen."[6] Alle Teile der Organisation sollten ihre Bemühungen mit graduellen Unterschieden auf diesen Problemkreis konzentrieren. Eine fehlende gemeinsame Vision führt zu konkurrierenden Interessen und Ineffizienzen.

Ein gutes Beispiel hierfür ist der Kontrast zwischen internen und externen Perspektiven. Manche argumentieren, dass der Schlüssel zur Zufriedenstellung der Kunden darin besteht, wettbewerbsfähige und effiziente interne Prozesse für Elemente wie Konstruktion, Produktion und Kommunikation zu entwickeln. Diese Prozessverbesserung erreicht man, indem man die internen Prozesse von Konkurrenten oder Vorbildern als Benchmark nimmt, wobei es notwendig ist, für gute Qualität bekannte Unternehmen zu besuchen, um ihre Vorgehensweisen zu begreifen, oder ihre Produkte auseinander zu bauen, um zu lernen, was diese Unternehmen machen, wie sie es machen und was im Bereich des Möglichen liegt.[7] Ein Problem entsteht dann, wenn dieser interne Qualitätsfokus mit einem externen Kundenfokus vermengt wird. Die Anhänger von Crosby beispielsweise glauben, dass „Qualität kostenlos ist."[8] Wird durch die Konzentration auf interne Prozessänderungen erstmals alles richtig gemacht, müssten die Kosten sinken und die Kundenzufriedenheit müsste steigen. Der Schwerpunkt liegt darauf, die Möglichkeiten des Unternehmens zu verbessern, sich hinsichtlich eines Produktes oder einer Dienstleistung einem gegebenen Bündel von Kundenspezifikationen anzupassen oder zuverlässiger zu werden.

---

[6] Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9. Aufl., (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc., 1997).
[7] Robert C. Camp, *Benchmarking* (Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989).
[8] Philip B. Crosby, *Quality is Free* (New York: Penguin Books, 1979).

Dies setzt die Annahme voraus, dass Kundenspezifikationen exakt sind und sich nicht ändern. Ist dies nicht der Fall, werden all die Prozessverbesserungen in der ganzen Welt wenig zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen. Als die General Motors Company im Jahr 1994 die Fahrzeuglinie Tempo/Topaz auslaufen ließ, hatte die Linie die höchsten Zuverlässigkeitswerte des Unternehmens erreicht, während gleichzeitig die Umsätze und die Popularität weiter sanken. Ein verbessertes Bündel der Kundenspezifikationen für den Tempo/Topaz-Ersatz, das groß eingeführten „Welt"-Auto (Mondeo/Conquest/Mystique), hat dem Konzern bei der Verbesserung der Kundenorientierung geholfen. Die daraus zu ziehende Lehre lautet, dass man sich nicht den Spezifikationen anpassen und die Zufriedenheit verbessern kann, wenn man nicht zuerst ein genaues Spezifikationsbündel hat.

Eine Implikation ist, dass selbst eine so wichtige Praktik wie das Prozess-Benchmarking ebenso sehr schaden wie nützen kann, wenn man es um seiner selbst statt als Mittel zum Zweck benutzt. Diese Implikation wird von zwei Studien gestützt, die nachweisen, dass Prozess-Benchmarking tatsächlich negative Auswirkungen auf die Unternehmensleistung hat. Die eine Studie zeigte, dass sich durch das Prozess-Benchmarking die Fähigkeit einiger Geschäftsbereiche, sich auf die Kunden zu konzentrieren, mit Implementierung einer Qualitätsverbesserungsmethode sogar verringerte.[9] Die andere Studie belegte, dass kleinere Unternehmen mit der Durchführung von Prozess-Benchmarking überfordert sind. Diese Unternehmen wollten zu viel in zu kurzer Zeit erreichen und konnten die Qualität entweder ihrer internen Prozesse oder ihrer Produkte und Dienstleistungen nicht verbessern.[10]

KUNDENORIENTIERUNG ALS FÜHRUNGSPERSPEKTIVE

Für eine gemeinsame Vision der Kundenorientierung ist es erforderlich, dass die Führungsperspektive an diese Vision glaubt und entsprechend handelt. In Unternehmen, deren Führung es entweder zulässt, dass starke konkurrierende Interessen koexistieren, oder die selbst eine alternative Vision vertritt, funktioniert die Kundenorientierung entweder gar nicht oder ist bestenfalls schwach. Viele Unternehmen pflegen eine Unternehmenskultur,

---

[9] John E. Ettlie und Michael D. Johnson, „Product Development Benchmarking versus Customer Focus in Applications of Quality Function Deployment", *Marketing Letters*, 5 (2, 1994), 107-16.

[10] Otis Port und Geoffrey Smith, „Beg, Borrow - and Benchmark", *Business Week* (November 30, 1992), 74-75.

die durch eine kurzfristige Überbetonung finanzieller Ziele direkt eine Realisierung der Kundenorientierung verhindert. Diese Unternehmen sehen nur die Kostenseite der langfristigen Investition in die Verbesserung der Qualität und der Kundenzufriedenheit. Zum Glück aber ändert sich diese Situation, da immer mehr Unternehmensführer auch den langfristigen Nutzen ihrer Kundeninvestitionen erkennen.

KUNDENORIENTIERUNG UND KURZSICHTIGKEIT

Eine weitere Herausforderung, mit der Unternehmen bei der Implementierung der Kundenorientierung konfrontiert werden, besteht darin, einen Weg zu finden, damit der Prozess eine Kontinuität bekommt. Wir alle sehen die Welt zeitweilig kurzsichtig. Das Problem liegt darin, dass das Sprichwort „Was nicht kaputt ist, muss nicht repariert werden" in direktem Widerspruch zum Marketing-Konzept liegt. Das Festhalten am Status Quo kann sich zweifach manifestieren. Wie bereits erwähnt, kann es dazu führen, dass ein Unternehmen sich auf aktuell erfolgreiche Produkte statt auf die Kunden konzentriert. Die Realität sieht aber so aus, dass sich die Kundenpräferenzen verändern, während die Konkurrenz auf der ständigen Suche nach besseren Möglichkeiten ist, um einen Kundenwert zu bieten. Der gegenwärtige Erfolg lässt sich nicht in einen künftigen Erfolg übersetzen, es sei denn, das Unternehmen passt sich ständig den sich verändernden Marktbedingungen an.

Ein Unternehmen, das sich auf den Status Quo verlässt, kann auch kurzsichtig sein bei der Verwendung traditioneller Marktforschungsmethoden. Fokusgruppen, Interviews und Umfragen sind zu Standardlösungen für viele Marktforschungsprobleme geworden, auch wenn sie in bestimmten Zusammenhängen nur begrenzte Einsichten in die Kunden liefern. Wie in Kapitel 3 gezeigt wird, ist es aber wichtig, traditionelle Forschungsmethoden um proaktivere und kreativere Ansätze zu erweitern.

ORGANISATIONALE UND STRUKTURELLE BARRIEREN

Im Verlauf der Implementierung von Veränderungen ist es unvermeidlich, dass sich organisationale Strukturen dem Kundenorientierungsprozess als Barriere in den Weg stellen. Dieses Problem leitet sich aus einer fehlenden gemeinsamen Vision ab. Die in Abbildung 1.1 dargestellten Ziele passen dann schlichtweg nicht zu gewissen funktionalen Experten in dem Unternehmen, die sich gegen Änderungen sträuben. Eine wichtige Falle, in die

man unbedingt hineinzutreten vermeiden sollte, ist die Ansicht, Marketing sei lediglich eine weitere Fachfunktion. Marketing ist nicht bloß ein Absatz- und Werbungsprozess; *vielmehr ist Marketing eine diagnostische Art, über das eigene Geschäft und die Unternehmensentscheidungen nachzudenken.* Die langfristige Lösung für organisationale und strukturelle Barrieren besteht natürlich darin, die Organisation zu ändern. Eine Umorientierung auf „horizontale" Unternehmensstrukturen und funktionsübergreifende Teams – in denen die Mitarbeiter aus verschiedenen Teilen der Organisation, von Marketing zu Konstruktion, Produktion und Finanzen, gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten – ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Die kurzfristige Lösung besteht darin, unter Berücksichtigung der organisationalen und strukturellen Bedingungen das Machbare zu realisieren.

FEHLENDE GESTALT: DAS „GESAMTBILD" VERSTEHEN

Versuche, kundenorientiert zu arbeiten, können auch daran scheitern, dass die Manager nicht in der Lage sind, das Gesamtbild zu sehen. Die Manager der oberen Etagen müssen eine Vielfalt von Sichtweisen ausgleichen, und verstehen, wie diese interagieren – von der Sichtweise des Kunden über die finanzielle Sichtweise des Unternehmens bis zur internen Prozesssicht und der Lernsicht. In Kapitel 2 werden Ansätze wie die „ausgeglichene Punkte- oder Wertungsliste" („balanced scorecard") beschrieben, die entwickelt worden sind, um die Manager der oberen Etagen mit dieser breiteren Sicht vertraut zu machen.[11] Aufgrund ihrer Bedeutung für die Kundenbindung nimmt die Kundenzufriedenheit eine zentrale Position auf der Punkteliste ein. Ohne Kunden gibt es keine Erträge! Zudem werden diese Erträge immer profitabler, je länger die Kunden an ein Unternehmen gebunden sind, da die Kosten für Marketing und Produktion sinken.[12]

Aber der Schwerpunkt der Kundenzufriedenheit und ihr Bezug zur Unternehmerzufriedenheit muss mit anderen „Stimmen" ausgeglichen werden, einschließlich der Stimme der Arbeitnehmer, der Stimme der Kommune, in der das Unternehmen operiert, und der Stimme der Umwelt. Der in Kapitel 2 geschilderte Fall der schwedischen Post macht deutlich, welche enormen

---

[11] Robert S. Kaplan und David P. Norton, „The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review* (January-February 1992), Reprint No. 92105.

[12] Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).