

Perspektiven im Strategischen Management

Perspektiven im Strategischen Management

Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages
von Prof. Hans H. Hinterhuber

Herausgegeben von

Gernot Handlbauer · Kurt Matzler
Elmar Sauerwein · Monika Stumpf



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1998

Herausgeber

Gernot Handlbauer, Mag., Institut für Unternehmensführung, Universität Innsbruck, Innsbruck, Österreich

Kurt Matzler, Dr., Institut für Unternehmensführung, Universität Innsbruck, Innsbruck, Österreich

Elmar Sauerwein, Mag., Institut für Unternehmensführung, Universität Innsbruck, Innsbruck, Österreich

Monika Stumpf, Dr., Institut für Unternehmensführung, Universität Innsbruck, Innsbruck, Österreich

⊕ Gedruckt auf säurefreiem Papier, das die US-ANSI-Norm über Haltbarkeit erfüllt

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Perspektiven im strategischen Management : Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages von Prof. Hans H. Hinterhuber / hrsg. von Gernot Handlbauer ... – Berlin ; New York : de Gruyter, 1998
ISBN 3-11-016145-1

© Copyright 1998 by Walter de Gruyter GmbH & Co., D-10785 Berlin

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

Druck und buchbinderische Verarbeitung: WB-Druck GmbH, Rieden. – Umschlagentwurf: Johannes Rother, Berlin. – Printed in Germany

Folgende Unternehmen und Führungskräfte bringen auf diesem Wege Ihre Glückwünsche für Prof. Hans H. Hinterhuber zum Ausdruck und ermöglichen durch Ihre großzügige Unterstützung diese Festschrift:

ADLER WERK
Lackfabrik
Schwaz/Tirol

AL-KO KOBER AG
Gunzburg

Dipl.-Kfm. Roland Berger
Vorsitzender der Geschäftsführung
Roland Berger & Partner GmbH
International Management Consultants München

BIOCHEMIE GmbH
Kundl/Österreich

Dipl.-Ing. Siegfried Genz
DASI GesmbH
Innsbruck

ILF
München

Metallwerke Plansee AG
Reutte/Tirol

Prognos AG
Basel

Dr. Dante Rossi
AGIP Austria AG
Wien

Dr. Helmut Rothenberger
Rothenberger Werkzeug AG
Kelkheim

Dr. Max von Schlereth
Arealbau GesmbH
Wien

Dr. Martin Viessmann
Viessmann Werke GmbH & Co
Allendorf

Dipl.-Kfm. Walter A. Ziegler
Geschäftsführer
Tridonic GmbH
Dornbirn

Wir danken Herrn Mag. Bernhard Schönherr für die sorgfältige Fertigstellung des Manuskripts.

Die Herausgeber

Lothar Winter

Gedanken zum 60. Geburtstag meines sehr verehrten Kollegen Hans Hinterhuber.

Es war im Jahre 1985, als ich zum ersten Mal Hans in Innsbruck traf. Es war auch mein 60. Geburtstag in diesem Jahr und ich war auf einer Forschungsreise in Europa unter dem Titel: „Die Anwendung strategischer Planung in unterschiedlichen Kulturen“.

Von meinem Freund und Kollegen Erwin Grochla, Universität Köln, hörte ich, daß Professor Hinterhuber einer der führenden Wissenschaftler auf dem Gebiet der „Strategischen Unternehmensführung“ ist und in Innsbruck ein Institut leitet.

So fand dann unsere erste Begegnung im damaligen Holiday Inn statt. Nach unserer sehr eingehenden Diskussion war ich sehr beeindruckt über Professor Hinterhubers Verständnis für kulturelle Unterschiede im Management und wußte dann, daß ich nicht nur einen Kollegen, sondern auch einen Freund getroffen hatte.

Meine Freude war verständlich, als ich im Jahre 1987 eine Fullbright Professur an der Universität Innsbruck erhielt und damit meine begonnenen Gespräche mit Hans fortsetzen konnte, besonders beeindruckt war ich über die Einsicht, die Hans hatte, hinsichtlich der kulturellen und religiösen geschichtlichen Entwicklung im mittleren Osten und in Indien. Meine Forschungsarbeiten sind durch die Möglichkeit, meine Probleme mit ihm zu diskutieren, sehr bereichert worden. Gemeinsame Projekte über Organisationskultur und Strategischer Planung haben uns in den folgenden Jahren eng verbunden.

Für mich wurde Innsbruck das „Home away from Home“, besonders während meiner Fullbright Professur. Frau Hinterhuber war eine hervorragende Gastgeberin, die nicht nur optimale kulinarische Genüsse bereitete, sondern auch immer für einen interessanten kulturellen Rahmen sorgte.

Wir leben in einer Welt, in der menschlicher Egoismus stark zugenommen hat. Das zeigt sich in den Verhaltensweisen der Menschen, wie etwa in dem Begriff der „Selbstverwirklichung“ in dem ein starker Kern Egoismus steckt. Dazu ein Trend in der Weltwirtschaft nach dem Motto „Survival of the Fittest“, besonders in Amerika. Große Werte zwischenmenschlicher Beziehungen sind damit in Gefahr verloren zu gehen.

In einer solchen Zeit weiß man es besonders zu schätzen, wenn man einem Menschen begegnet, für den Freundschaft und Hilfsbereitschaft zu hohen Gütern zählen; für den es etwas Edles bedeutet eine große Freundeschar um sich zu haben. Jeder von Deinen Kollegen im In- und Ausland hat sicher auf eine besondere Weise Freundschaft mit Dir, lieber Hans, geschlossen. Viel-

leicht ist aber mein persönliches Beispiel besonders typisch dafür, wie aus einer gemeinsamen Forschungsaufgabe, sich Freundschaft zwischen unseren Familien entwickelte.

Lieber Hans, Du hast es stets verstanden, den Begriff „Freundschaft“ mit „Leben“ zu füllen. Du bist fähig, Freunde zu suchen, und was noch bedeutsamer ist, Freundschaften zu pflegen und zu erhalten. „The only way to have a friend – is to be one“

Mit menschlicher Wärme, Liebenswürdigkeit und selbstloser Hilfsbereitschaft bist Du stets für Deine Freunde da. Dafür möchte ich Dir zu Deinem 60. Geburtstag von ganzem Herzen danken.

Ich glaube im Namen aller meiner Kollegen im In- und Ausland sprechen zu können: Wir alle hoffen und wünschen, daß Dir auch im nächsten Lebensjahrzehnt Gesundheit und Lebensfreude geschenkt werden möge und daß wir uns auch weiterhin Deiner aufrichtigen Freundschaft erfreuen dürfen.

Lothar Winter

Inhaltsübersicht

Kundenorientierte Strategieentwicklung erfordert neue Wege der Marktsegmentierung <i>Franz Bailom/Dieter Tschemernjak</i>	1
Neuorientierung des Logistikmanagements am Beispiel der Medizinindustrie <i>Wilfried von Eiff</i>	21
Die Zeiten ändern sich und das Desinvestieren ändert sich mit Ihnen: Zu Bedeutung und Bedeutungswandel der Desinvestition <i>Stephan A. Friedrich</i>	41
Konzepte wertorientierter Unternehmensführung <i>Dietger Hahn/Martin Hintze</i>	59
Die Evolution der Unternehmensstrategie im Planungssystem der Unternehmung <i>Richard M. Hammer</i>	93
Säulen der kundenorientierten Unternehmensführung <i>Gernot Handlbauer/Kurt Matzler</i>	113
Von der „Amerikanischen Krankheit“ zur dauerhaften umweltgerechten Unternehmensführung <i>Heinz Hübner</i>	129
Strategisches Management und Unternehmenskultur: Grundlage für erfolgreiches Führen? <i>Eric Krauthammer</i>	153

X Inhaltsübersicht

Unternehmensethik und Globalisierungsstrategien <i>Hartmut Kreikebaum</i>	167
Entwicklung potentialorientierter Produktstrategien – ein integrierter Ansatz <i>Bernhard Lenz</i>	183
Die Messung der Management-Qualität als künftige Stufe des strategischen Performance-Measurement <i>Günter Müller Stewens/Mathias Fontin</i>	203
Strategisches Management von Destinationen im Alpenraum <i>Harald Pechlaner</i>	219
Strategie ist tot – Es lebe das strategische Management <i>Edwin Rühli</i>	239
Die ethische Verantwortung in der strategischen Unternehmungsführung <i>Thomas Rusche</i>	259
Rapid Prototyping Development: Neue Techniken in der Industrie und in der Medizin <i>Elmar Sauerwein/Wolfgang Recheis</i>	269
Kooperationsstrategien und deren Umsetzung im Konzept der Virtuellen Unternehmung <i>Walter Schertler</i>	289
Das Phänomen der Industriedistrikte in Italien <i>Bettina Schmalzl</i>	307
Die Entwicklung von Internationalisierungskonzeptionen als integriertes Entscheidungsfeld <i>Dieter J.G. Schneider</i>	333

Zum Aufbau und Erhalt von Reputationskapital in Stakeholder-Beziehungen <i>Heinz K. Stahl</i>	351
Die deutschsprachige Forschung zur Unternehmensstrategie in der Selbsteinschätzung von Hochschullehrern <i>Horst Steinmann/Thomas Olbrich/Hermann Riedl</i>	369
Effektivere Teams durch den bewußten Einsatz kognitiver Präferenzen <i>Monika Stumpf</i>	387
Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken <i>Horst Wildemann</i>	403

Franz Bailom / Dieter Tschernjak

Kundenorientierte Strategieentwicklung erfordert neue Wege der Marktsegmentierung

Strategieentwicklung, Kundenorientierung, Marktsegmentierung, Kundenzufriedenheit, Kano-Modell, Markenmanagement

Zusammenfassung

Zu den größten Herausforderungen erfolgreicher Unternehmenstätigkeit zählt die Entwicklung von Leistungsbündeln, die es ermöglichen, Kunden zu begeistern. In diesem Kontext erlangt die optimale Aufteilung des Marktes in homogene Kundensegmente einen ganz zentralen Stellenwert. Die größte Schwierigkeit, die sich für Wissenschaft und Praxis diesbezüglich gleichermaßen stellt, liegt nach wie vor im Auffinden der dafür best-geeignetsten Segmentierungskriterien.

Wie die neuesten Erkenntnisse der Zufriedenheits- und Persönlichkeitsforschung eindeutig veranschaulichen, müssen gerade in diesem Bereich die traditionellen Konzepte grundlegend überdacht werden. Einen zentralen Aspekt muß in diesem Prozeß insbesondere die gleichwertige Berücksichtigung kognitiver und emotionaler Komponenten menschlicher Entscheidungsfindung einnehmen. Dies erfordert die konsequente Anwendung psychologisch fundierter Denkmodelle.

Inhaltsübersicht

- 1 Austauschorientierte Strategieentwicklung
 - 1.1 Der Kunde als logischer Ausgangs-, Mittel- und Erfolgspunkt
 - 1.2 Folgen für die Strategieentwicklung
- 2 Kundenorientierte Marktsegmentierung als Basis für jede Form der Austauschorientierung
 - 2.1 Schwachstellen traditioneller Konzepte
 - 2.2 Wie entsteht kognitiv und emotional gesteuerte Zufriedenheit/Unzufriedenheit?
 - 2.3 Wie entsteht emotionale Begeisterung?
- 3 Der Prozeß der Segmentierung
 - 3.1 Das Nutzenerwartungsmodell
 - 3.2 Persönlichkeitstypologisches Modell
- 4 Entwicklung zukunftsweisender strategischer Stoßrichtungen
 - 4.1 Die Marktwahlentscheidung
 - 4.2 Marktbearbeitungsentscheidung

1 Austauschorientierte Strategieentwicklung

Die immer härter werdenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen bringen es mit sich, daß sich Wissenschaftler, selbst ernannte Managementgurus und die Entscheidungsträger vieler Unternehmen laufend auf die Suche nach neuen Konzepten und Instrumenten begeben, die imstande sein sollen, die „Geschäftswelt“ und die darin ablaufenden Prozesse zu revolutionieren.

Daß bei diesem permanenten Suchprozeß weitestgehend auf das ureigenste Prinzip erfolgreicher Geschäftstätigkeit, nämlich auf die nutzenstiftende Gestaltung von menschlichen Austauschbeziehungen vergessen wird, ist bei genauerer Betrachtung nicht verwunderlich. Die von der Leistungsgesellschaft forcierte menschliche Egozentrik findet nämlich vor allem darin ihren Niederschlag, daß die individuelle Nutzenmaximierung immer mehr zum unausgesprochenen Leitmaxime menschlichen Handelns wird. Gerade am Sprung ins 21. Jahrhundert glauben bereits viele Gruppen der Gesellschaft, daß man im „engstirnigen“ Streben nach persönlichem Erfolg und Ansehen, die vermeintlich wichtigste Triebfeder geschäftlichen Erfolges und persönlichen Weiterkommens gefunden hat. Damit geht unweigerlich einher, daß die Bereitschaft des einzelnen Individuums, sich intensiv und ehrlich mit seinem Gegenüber auseinanderzusetzen, immer stärker abnimmt. In der Konsequenz bleibt kein Platz für eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Wünschen und Pro-

blemen der anderen. Der negative Einfluß dieses zwischenmenschlichen „Ausweichprozesses“ wird gerade auch in der „Welt der Geschäfte“ und hier nicht nur innerbetrieblich, sondern letztlich auch auf der Marktseite immer augenscheinlicher.

Obwohl in unzähligen Publikationen, auf Vorträgen und in Diskussionen laufend mit Begriffen wie Kundenorientierung oder Marktorientierung jongliert wird, deutet einiges darauf hin, daß sich bereits viele der Wiss- und Erfolgs(be)gierigen von der fundamentalen Erkenntnis verabschiedet haben, daß es letztlich immer der einzelne Kunde und damit die von ihm wahrgenommene Qualität der Austauschbeziehung ist, die die Entwicklung der Verkaufszahlen, die Entwicklung der Verkaufspreise und damit die Gewinn- bzw. Verlustentwicklung eines Unternehmens entscheidend mitbestimmt. Ansonsten ist es nicht zu erklären, daß einer fundierten Auseinandersetzung mit Ideen, Konzepten und Methoden, die zu einem besseren Verständnis des Konsumentenverhaltens führen könnten, kein Einlaß in die tatsächlichen Zentren strategischer Entscheidungen „gewährt“ wird.

Sollte man sich in der „Welt der Geschäfte“, aus welchen Gründen auch immer, in Zukunft doch noch für die systematische Auseinandersetzung mit den grundlegenden Mechanismen menschlicher Austauschprozesse entscheiden, dann werden insbesondere folgende Fragestellungen zu diskutieren und aufzuarbeiten sein:

- Weshalb muß der Kunde mit all seinen „menschlichen“ Besonderheiten zum logischen Ausgangs-, Mittel- und Kontrollpunkt unternehmerischer Tätigkeit werden?
- Wo liegen möglicherweise konkrete Ansatzpunkte für die Umsetzung dieses ureigensten Geschäftsprinzips?
- Welche neuen bzw. weiterentwickelten Konzepte und Methoden liefern die Basis für die Umsetzung dieses Anliegens?

1.1 Der Kunde als logischer Ausgangs-, Mittel- und Erfolgspunkt

Viele Märkte sind aufgrund von Überangeboten und/oder Nachfragerückgängen stark umkämpft. Ihr Marktpotential ist weitgehend ausgeschöpft. Die Anbieter können folglich ihren Marktanteil nur noch zu Lasten der Konkurrenten halten bzw. vergrößern. Die Folgen dieser Entwicklung sind verstärkte Konkurrenz und ein teilweise hart geführter Verdrängungswettbewerb.

Gleichzeitig kann man feststellen, daß sich die längerfristigen Differenzierungsmöglichkeiten der Unternehmen im Zeitablauf verringert bzw. verschoben haben. Einerseits sind die Produkte, insbesondere in der Konsumgüterindustrie, weitgehend ausgereift und lassen dementsprechend nur geringe Entwicklungsspielräume offen.

Andererseits werden in vielen anderen Branchen Produktinnovationen von den Konkurrenten in kürzester Zeit nachgemacht (vgl. Wörndl-Aichriedler 1994, S. 133ff.).

Als Folge dieser Entwicklung gleicht sich die Qualität der von verschiedenen Anbietern auf den Markt gebrachten Produkte und Dienstleistungen auf einem sehr hohen Niveau mehr und mehr an (vgl. Bailom 1998, S. 38ff.). Die Anbieter sind aufgrund des großen Angebots gezwungen, durch laufende Produkt- und Dienstleistungsinnovationen mit dem Qualitätsniveau der Konkurrenten Schritt zu halten, oder müssen selbst zum Gradmesser hinsichtlich der Funktionalität in der Branche werden. Nachteile hinsichtlich der Funktionalität führen in kurzer Zeit unweigerlich zu Marktanteilsverlusten. Gleichzeitig kann sich aber kaum ein Anbieter aufgrund der kurzen Nachahmungszeiten längerfristig aufgrund funktionaler Produkt- und Leistungsvorteile von seinen Konkurrenten unterscheiden bzw. mit den selben funktionalen Produktvorteilen längerfristig erfolgreich um Konsumenten werben. Die ausschließliche Konzentration auf produktbezogene Vorteile liefert in einer solchen Situation nur schwache Anhaltspunkte für den Aufbau langfristiger Markenpräferenzen (vgl. Assael 1995, S. 97ff.). Wenn es darum geht, sich von der Konkurrenz langfristig abzuheben, dann müssen neben der laufenden Suche nach funktional bedingten Differenzierungsmöglichkeiten vielfach psychologisch-emotionale Faktoren in den Differenzierungsprozeß eingebunden werden (vgl. u.a. Bailom 1998, S. 39f.; Assael 1995, S. 97ff.).

Und genau an diesem Punkt wird die Bereitschaft zur konsequenten Austausch- und Problemorientierung zu der entscheidenden Schlüsselgröße zukünftiger Markterfolge. Es muß erkannt werden, daß es nicht die jahrelange Erfahrung der Marktverantwortlichen sowie die daraus resultierenden Meinungen über die Wünsche, Erwartungen und „Entscheidungslogiken“ der Kunden sein dürfen, die die Grundlage strategischer Marktentscheidungen bilden. Vielmehr muß erkannt werden, daß nur eine permanente, systematische und vor allem psychologisch fundierte Auseinandersetzung mit den Kunden zum logischen Ausgangs- und Mittelpunkt aller unternehmerischer Tätigkeiten gemacht werden muß. Nur so ist es nämlich letztlich möglich, zu jenen erfolgreichen Unternehmen zu zählen, die imstande sind, die offenen und verdeckten Erwartungen der Kunden nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen.

1.2 Folgen für die Strategieentwicklung

Unweigerlich stellt sich die Frage, welche Ideen, Konzepte und Methoden für die Erreichung dieser Zielsetzung behilflich sein können. Eine ganz besondere Bedeutung erlangt in diesem Kontext zunächst das Grundverständnis, daß die offenen und verdeckten Erwartungen der Kunden von ihren jeweiligen persönlichen Präferenzen abhängen und sich daher häufig unterscheiden. Folglich setzt sich jeder Markt aus einer Vielzahl von Konsumenten zusammen, die sich mehr oder weniger stark voneinander unterscheiden. Das angestrebte Ziel eines kundenorientierten Unternehmens muß es folglich sein, eine möglichst exakte Anpassung der spezifischen Produkt- und Dienstleistungsmerkmale an die Bedürfnisse der Kunden zu erreichen.

Eine der größten Herausforderungen, die sich exakt in diesem Zusammenhang für sämtliche Unternehmen stellt, ist die Aufteilung des Marktes in homogene Kundensegmente auf Basis der „richtigen“ Kriterienauswahl. Von der Qualität dieses Prozesses werden in der Folge die Effektivität und Effizienz einer kunden- und damit zukunftsorientierten Marktbearbeitung in entscheidender Weise bestimmt.

Segmentierungsversuche nach demographischen Kriterien (Alter, Geschlecht, Einkommen, etc.) oder Umsatzgruppen greifen zu kurz und sind, wie die Erfahrungen dokumentieren, vielfach von vornherein zum Scheitern verurteilt. Die austauschorientierten Erfolgsstrategien von heute und morgen basieren, wie die Beispiele von McDonalds, Nike, Salomon usw. widerspiegeln, auf dem Design von Leistungsbündeln, die bestimmte Kundengruppen unabhängig von Alter, Geschlecht, Einkommen nicht nur funktional sondern auch emotional begeistern. Nur mit Methoden der Marktsegmentierung, die zur Gruppierung der Konsumenten Merkmale verwenden, die mit ihrem Informations-, Auswahl-, Kauf- und Konsumverhalten in kausaler Beziehung stehen, wird es folglich möglich sein, dieses Ziel zu erreichen.

Im Rahmen einer austauschorientierten Strategiefindung gilt es deshalb zunächst mit Hilfe ausgefeilter Marktforschungsmethoden herauszufinden, welche funktionalen und emotionalen Erwartungen, Probleme und Wünsche auf Kundenseite vom Informations- über das Auswahl- und Kauf- bis hin zum Konsumverhalten überhaupt existieren. Dabei ist entscheidend, daß das bloße, in der Marktforschung üblicherweise angewandte Abfragen von Wünschen überwunden wird. Nur Methoden, die in der Lage sind, auch die verdeckten Wünsche und Probleme der Kunden an die Oberfläche zu transportieren, können jene Informationen liefern, die die Entwicklung wertvoller Produkte, Dienstleistungen und Kommunikationsstrategien ermöglichen (vgl. Zimbardo 1992, S. 309ff.; Grunert 1992, S. 8ff.). Darauf aufbauend gilt es, den jeweiligen Markt in klar abgegrenzte Untergruppen von Konsumenten mit ähnlichen Bedürfnissen bzw. Verhaltensweisen aufzuteilen. Jede dieser Kundengruppen kann dann als eigenständiger Zielmarkt angesehen werden, für den es möglich

ist, die entsprechenden Leistungen anzubieten. Die Bereitschaft, zielgruppenspezifische Leistungen anzubieten, bringt letztlich die Achtung vor dem Kunden und seinen Wünschen, Erwartungen, Problemen und Emotionen zum Ausdruck.

Im folgenden soll daher versucht werden, Segmentierungsansätze in die Diskussion einzubringen, die sowohl den Anforderungen einer konsequenten Austausch- und Problemorientierung bezüglich Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen gerecht werden, als auch die unterschiedlichen emotionalen Anforderungen der Kunden berücksichtigen.

2 Kundenorientierte Marktsegmentierung als Basis für jede Form der Austauschorientierung

Wenn man die Entwicklungen bezüglich einer an den Kunden ausgerichteten Strategieentwicklung betrachtet, dann stellt das Aufkommen der Idee der Marktsegmentierung ohne Zweifel einen Meilenstein für Theorie und Praxis dar. Die Aufteilung eines Marktes in homogene Untergruppen von Kunden, von denen jede als eigenständiger Zielmarkt angesehen werden kann, hat für jedes Unternehmen nämlich sowohl strategische als auch taktisch-operative Bedeutung. Strategische Relevanz erlangt die Marktsegmentierung vor allem im Zusammenhang mit der an den Kernkompetenzen einer Unternehmung ausgerichteten Festlegung von zu bedienenden Einzelmärkten. Taktisch-operative Relevanz erlangt die Segmentierung vor allem bezüglich einer präzisieren, an den Anforderungen der Austauschpartner ausgerichteten Marketingpolitik (vgl. Mühlbacher/Botschen 1990, S. 159ff.).

2.1 Schwachstellen traditioneller Konzepte

So genial einfach die Idee der Marktsegmentierung ist, so schwierig stellte sich der Umgang mit der Idee heraus. Unweigerlich rückt in diesem Kontext die Frage, nach welchen Kriterien überhaupt segmentiert werden soll, in den Mittelpunkt einer kritischen Auseinandersetzung.

Im Laufe der Zeit wurden dabei eine ganze Reihe verschiedenster Marktsegmentierungsmethoden entwickelt. Als Segmentierungsmerkmale bediente man sich

- allgemeiner persönlicher Merkmale, wie z.B. Alter, Bildungsgrad, Einkommen, Familienstand oder Wohnort,
- psychographischer Merkmale, d.h. konsumrelevanter Aktivitäten, Interessen und Meinungen und

- Merkmale des Konsumverhaltens, wie z.B. der Marken- oder Geschäftstreue und der Verwendungs- bzw. Konsumhäufigkeit (vgl. Stegmüller/Hempel 1996, S. 25ff.).

Als wesentlicher Nachteil aller dieser Methoden kristallisierte sich die Tatsache heraus, daß sie beschreibender Natur sind. Ein unmittelbarer kausaler Zusammenhang zwischen diesen Merkmalen und dem eigentlichen Informations-, Auswahl-, Kauf- und Konsumverhalten besteht nicht (vgl. Mühlbacher/Botschen 1990, S. 160f.). Es ist daher nicht verwunderlich, daß die Segmentierung von potentiellen Kunden mittels der aufgezeigten Merkmale nur in Ausnahmefällen zu Kundengruppen mit unterschiedlichem Verhalten bezüglich bestimmter Produkte und Dienstleistungen führt und daß damit wertvolle Informationen für zukunftsweisende Entwicklungen folglich nicht geliefert werden können.

Damit man der angesprochen Problematik entgegenzutreten kann, muß der Segmentierungsprozeß am vom Kunden erwarteten bzw. wahrgenommenen Nutzen vor, beim oder nach dem Kauf einer bestimmten Leistung ansetzen. Zentralste Bedeutung erlangt in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, daß jede Nutzenempfindung das Ergebnis eines subjektiven Vergleichsprozesses zwischen den persönlichen Prädispositionen und den wahrgenommenen funktionalen und ideellen Werten eines Angebotes darstellt (vgl. Bailom 1998, S. 14ff.). Die persönlichen Prädispositionen, die sich immer aus kognitiven und emotionalen Komponenten zusammensetzen, sind somit letztlich das Maß für eine psychologisch fundierte Methodenentwicklung. Neben den funktionalen Erwartungsunterschieden müssen immer auch die Unterschiede bezüglich der emotionalen Erwartungen der Kunden berücksichtigt werden.

Eine weitere zentrale Schwachstelle liegt im eigentlichen Segmentierungsprozeß begründet. Die Annahme, daß die Anwendung einer einzigen Segmentierungsart unweigerlich zum besten Ergebnis führt, birgt wie die Erfahrung zeigt, eine große Gefahr in sich. Die bereits vorab getroffene Festlegung auf die einzig „richtige“ Methode verhindert nämlich eine kritische, auf Vergleichen basierende Auseinandersetzung mit den Ergebnissen. Fehlentscheidungen aufgrund untauglicher Segmentdefinitionen wird damit Tür und Tor aufgestellt.

Im folgenden wird deshalb versucht eine Vorgehensweise aufzuzeigen, die den oben beschriebenen Anforderungen gerecht zu werden versucht. Die Basis dafür liefern u.a. zwei Modelle, von denen sich das eine mit dem Entstehen kognitiv gesteuerter Zufriedenheit und das andere mit dem Entstehen emotional gesteuerter Zufriedenheit beschäftigt.

Eine zukunftsweisende und damit erfolgsrelevante Segmentierung muß die komplementäre Anwendung beider Konstrukte in sich vereinen. Zudem erscheint die parallele Anwendung sich unterscheidender Segmentierungsmodelle ein absolutes Muß, wenn eine kritische, qualitativ hochstehende Auseinandersetzung erwünscht ist.

2.2 Wie entsteht kognitiv und emotional gesteuerte Zufriedenheit/Unzufriedenheit?

Der Frage, welche die aus Kundensicht kaufentscheidenden Kriterien sind, kommt im Rahmen der Segmentierung eine ganz besondere Bedeutung zu. Ein revolutionärer Denkansatz im Umgang mit dieser Problematik kann aus den Erkenntnissen der Zufriedenheitsforschung abgeleitet werden.

Das Wissen über die grundlegenden Mechanismen, die das Maß an Zufriedenheit bei den Kunden bestimmen, ist für die zielgerichtete Kundenorientierung unentbehrlich. Nach dem Confirmation/Disconfirmation Paradigma geht Kundenzufriedenheit aus einem Prozeß subjektiven Vergleichens hervor. Bereits vor dem Kauf - ob von Produkten oder Serviceleistungen - entwickeln Kunden bestimmte Erwartungen. Mit diesen Erwartungen vergleichen sie nach dem Kauf, was sie an Leistungen empfangen haben. Kommen die Kunden dabei zum Urteil, ihre Erwartungen seien unerfüllt geblieben, werden sie unzufrieden. Sehen Kunden hingegen ihre Erwartungen erfüllt, kommt ein neutrales Gefühl auf, gewissermaßen Indifferenz. Das heißt, daß bei der nächsten Kaufentscheidung durchaus andere Anbieter in die engerer Auswahl des Kunden einbezogen werden. Erst wenn die wahrgenommen Leistung die Erwartungen übertrifft, stellt sich wirkliche Zufriedenheit im Sinne von Begeisterung ein (vgl. Matzler 1997, S. 33ff.; Hinterhuber et.al. 1997, S.14ff.).

Die zentralen Ansatzpunkte für eine zukunftsweisende Segmentierung resultieren aus den in diesem Kontext neu gewonnen Erkenntnissen, die eindeutig verdeutlichen, daß der Zufriedenheitsgrad einer Person nicht - wie bis heute vielfach unterstellt - bezüglich aller Leistungsmerkmale linear mit dem Erfüllungsgrad zusammenhängt.

Vielmehr müssen drei Gruppen von Leistungsmerkmalen unterschieden werden. Eine Erfüllung/Nichterfüllung dieser drei Arten von Anforderungen hat nämlich einen jeweils unterschiedlichen Einfluß auf die Kundenzufriedenheit (Vgl. Bailom et.al. 1998, S. 48ff.):

1. *Grundanforderungen.* Zu diesen zählen all jene Leistungserwartungen, deren Erfüllung der Kunde beim Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung voraussetzt. Werden sie nicht erfüllt, reagiert der Kunde sehr unzufrieden; sieht er hingegen seine Erwartungen übertroffen, honoriert er das in der Regel nicht weiter. Grundanforderungen werden vom Kunden für selbstverständlich gehalten.

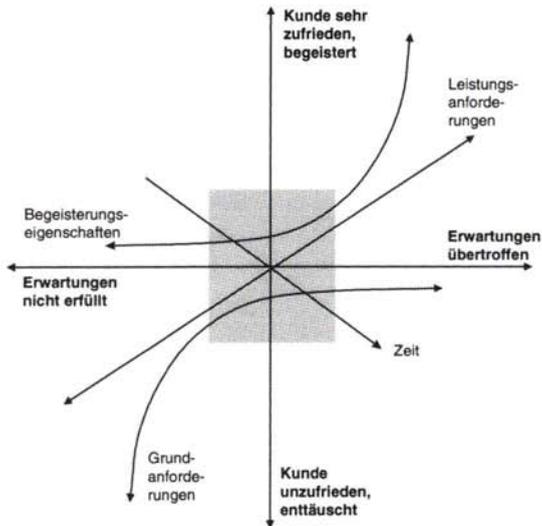


Abb. 1: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

2. **Leistungsanforderungen.** Dabei handelt es sich um vom Kunden erwartete und in der Regel auch meßbare Leistungskomponenten. Entsprechen sie den Erwartungen nicht in vollem Umfang, kommt Unzufriedenheit auf - werden Kundenerwartungen in bezug auf sie indes übertroffen, steigt die Zufriedenheit. Leistungsanforderungen erwarten die Kunden im allgemeinen ausdrücklich. Die bloße Erfüllung führt allerdings nur zu einem moderaten Maß an Zufriedenheit. Nur wenn es gelingt, das Qualitätsniveau der Wettbewerber bei den Leistungsanforderungen deutlich zu übertreffen, lassen sich Wettbewerbsvorteile realisieren. Gelingt dies nicht, dann bleiben die Kunden für Alternativprodukte offen.
3. **Begeisterungseigenschaften.** Gemeint sind damit Produkt- und Service-merkmale, die den Kunden tatsächlich begeistern. Dazu zählen jene Leistungskomponenten, die der Kunde in der Regel weder explizit fordert noch erwartet, deren Angebot aber die Leistung insgesamt wertvoller macht und das Maß an Zufriedenheit merklich erhöht. Werden solche Leistungselemente gar nicht erst angeboten, wirkt sich das auf die Unzufriedenheit nicht weiter aus.

Was Kunden aber letztlich als Grund-, Leistungs- oder Begeisterungseigenschaft betrachten, hängt wesentlich von ihren jeweiligen persönlichen Präferenzen ab und unterscheidet sich daher häufig. Für die Segmentierung resultiert daraus, daß exakt diese Unterschiede neue Möglichkeiten in der Segmentierung eröffnen. Für jedes Segment können nämlich jene funktionalen Leistungsbündel entwickelt werden, die imstande sind Unzufriedenheit zu vermeiden und Begeisterung auszulösen.

2.3 Wie entsteht emotionale Begeisterung?

Wie bereits oben angedeutet, stellen die persönlichen Prädispositionen das sich laufend verändernde Resultat aus kognitiven und emotionalen Konstrukten dar. Leider wird fälschlicherweise bis heute vom primär rational geleiteten Menschen ausgegangen. Die Emotionalität des Menschen bleibt vielfach unberücksichtigt. Wie unzählige Untersuchungen aber belegen, ist der Mensch in seinen Entscheidungen aber größtenteils emotional (mit-) bestimmt. Psychologisch fundierte Segmentierungsansätze müssen deshalb gerade auch diesen wichtigen Teil menschlichen Seins berücksichtigen.

Ein möglicher Denkansatz resultiert aus den Erkenntnissen der Persönlichkeitsforschung. Der Begriff Persönlichkeit bezieht sich in diesem Kontext auf die einzigartigen psychologischen Merkmale eines Individuums, die eine Vielzahl von charakteristischen, konsistenten, offenen und verdeckten Verhaltensmustern in verschiedenen Situationen zu verschiedenen Zeitpunkten beeinflussen (vgl. Zimbardo 1992, S. 398ff.). Entsprechend dieser Idee muß es das Ziel sein, Menschen auf der Basis emotionaler Gemeinsamkeiten zu segmentieren.

Zentrale Bedeutung erlangt in diesem Kontext die These, daß der Ausgangspunkt dieser emotionalen Persönlichkeitstypologisierung nur das emotionale Wunschprofil der jeweiligen Personen sein kann. Die Emotion als zentrale Triebfeder menschlichen Handelns bedingt nämlich, daß der Mensch immer bestrebt ist, seine Wunschvorstellungen zu realisieren. Folglich geht es nicht darum herauszufinden wer jemand ist, sondern es geht darum, jemanden so zu sehen, wie er sich selbst gerne sehen würde. Exakt hier liegen die Ansatzpunkte emotionaler Begeisterung.

Dafür ist es zunächst notwendig, stark emotionalisierende Themenfelder zu definieren. Dazu zählen u.a.:

- Risikobereitschaft
- Freundschaft
- Familie
- Soziales Engagement
- Persönlicher Erfolg
- Weltoffenheit

- Traditionsbewußtsein
- etc.

Im Anschluß daran gilt es, eine Statement-Batterie zu diesen Themenfeldern zu entwickeln. In der Folge wird diese in der Befragung eingesetzt, um herauszufinden, inwieweit welche Personen welchen Statements zustimmen bzw. ablehnend gegenüberstehen. Beispielhaft wird das Themenfeld „*Offenheit gegenüber fremden Kulturen*“ dargestellt:

„ <i>Offenheit gegenüber fremden Kulturen</i> “	JA	EHER JA	EHER NEIN	NEIN
Personen, die ungezwungen mit fremde Kulturen (Menschen) umgehen können, faszinieren mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mehrere Fremdsprachen zu sprechen fasziniert mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde es interessant, mich mit fremden Religionen zu beschäftigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menschen, die fremde Kontinente bereisen, faszinieren mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verbringe meinen Urlaub gerne in schönen Ferienclub-Anlagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 2: Beispielhafte Darstellung einer psycho-sozialen Typologisierung

Auf der Basis der so gewonnenen Informationen ist es möglich, jene emotionalen Themenfelder herauszufiltern, die für die jeweilige Personengruppe einen besonders starken Einfluß auf deren emotionale Zufriedenheit haben.

3 Der Prozeß der Segmentierung

Nachdem das Grundverständnis zukunftsweisender Segmentierungsansätze diskutiert wurde, geht es nun um den möglichen Ablauf eines Segmentierungsprozesses, der den oben aufgezeigten Anforderungen gerecht wird. Ein zukunftsweisendes Projektdesign erfordert neben der Berücksichtigung kognitiver wie auch emotionaler Faktoren die parallele Anwendung von mehreren Segmentierungsmodellen. Die Parallelität der Methodenanwendung soll einerseits die Möglichkeit qualitativ hochstehende Ergebnistests implizieren, andererseits sollen die Ergebnisse durchaus ergänzenden Charakter aufweisen.

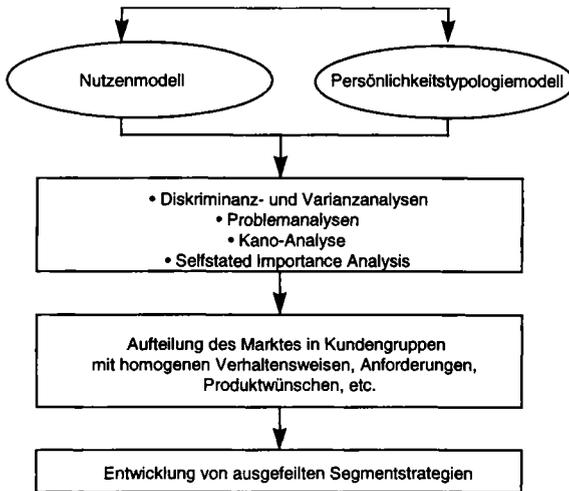


Abb.3: Prozeß des parallelen Segmentierungsansatzes

3.1 Das Nutzenerwartungsmodell

Beim Nutzenerwartungsmodell geht man davon aus, daß sich Menschen unabhängig von ihrer Lebensphase, ihrem Alter und/oder ihrem Einkommen einzig und allein aufgrund ihrer Erwartungen, Wünsche, Verhaltensweisen ähneln bzw. unterscheiden (vgl. Mühlbacher/Botschen 1990, S. 161ff.).

Dementsprechend werden bei diesem Modell die Segmente ausschließlich auf der Basis kundenspezifischer Nutzenerwartungen bestimmt. Dazu werden in einem ersten Schritt alle wichtig erscheinenden Erwartungen, Wünsche, Probleme und Verhaltensweisen mittels qualitativer Prozeßanalyse erhoben.



Abb. 4: Problemorientierte Prozeßanalyse

In einem zweiten Schritt werden die so an die Oberfläche transportierten Erwartungen, Wünsche, Probleme mittels Clusteranalyse in homogene Nutzenbündel zusammengefaßt. Im Anschluß daran gilt es, die einzelnen Nutzenerwartungen mittels der Kano-Analyse bezüglich ihres Einflusses auf die Zufriedenheit der Kunden zu analysieren. Mittels der Kano-Analyse wird es nämlich möglich, exakt jene Nutzenerwartungen herauszufiltern, die die Kaufentscheidung von der kognitiven Seite her letztlich bestimmen.

Auf der Basis dieser Vorgehensweise erhält man folglich eine sehr diffizile Form der Benefitsegmentierung, die sich vor allem in der Definition der aus Kundensicht bestimmenden Merkmale entscheidend von herkömmlichen Verfahren unterscheidet. Nicht die vom Kunden mit Ratingskalen eingestufte Wichtigkeit einzelner Nutzen ist entscheidend, sondern der Einfluß des Nutzens auf die Zufriedenheit (vgl. Bailom et.al. 1996, S. 117ff.).

Im Anschluß an die so erfolgte Segmentbildung, gilt es Ansatzpunkte für die Kommunikationsarbeit zu finden, die es ermöglichen die einzelnen Segmente bestmöglich anzusprechen. Dazu werden die Segmente mittels emotionaler Typologisierung bezüglich ihrer persönlichen Charakteristika exakt beschrieben.

Die so erzielten Ergebnisse liefern Segmente, welche ausschließlich auf gemeinsamen Erwartungen, Wünschen und Verhaltensweisen basieren. Neben der exakten Beschreibung der speziellen Anforderungen entsprechend den Ergebnissen der Kano-Analyse, werden diese bezüglich der sie besonders aktivierenden (interessierenden) Themen beschrieben. Diese Beschreibung unterstützt die Entwicklung ausgefeilter Kommunikationsstrategien.

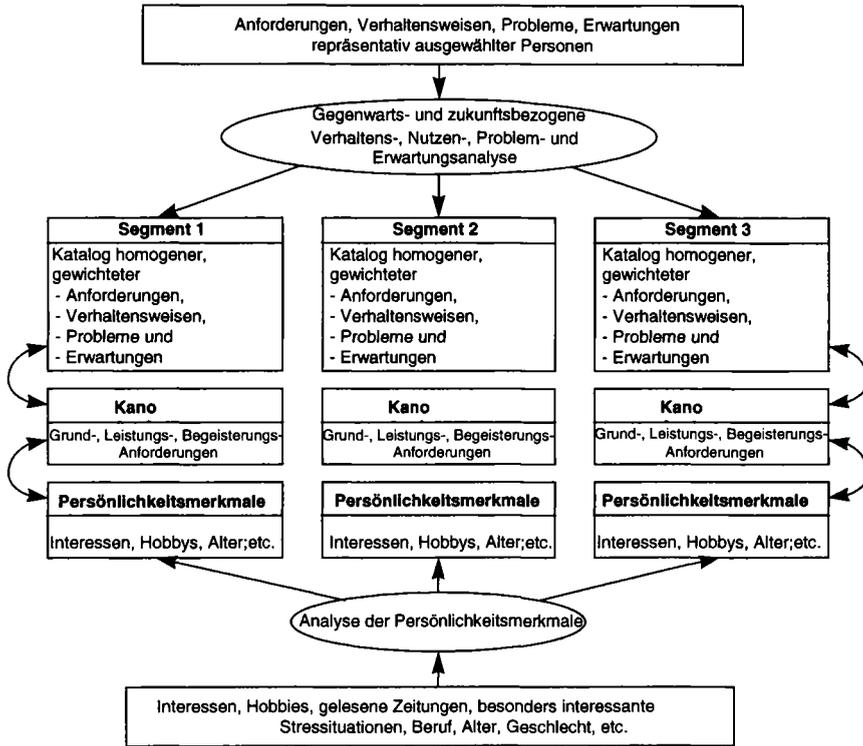


Abb. 5: Nutzenbedingte Segmentierung mit typologiespezifischer Beschreibung

3.2 Persönlichkeitstypologisches Modell

Das persönlichkeitspsychologische Modell geht von der Annahme aus, daß sich Personen primär aufgrund ihrer psychologisch bedingten Wesensmerkmale unterscheiden. Dementsprechend werden in einem ersten Schritt auf der Basis einer psychosozialen Themenanalyse Segmente gebildet. In der Folge werden diese Segmente betreffend ihrer Erwartungen, Wünsche und Verhaltensweisen analysiert und mittels demographischer Daten exakt beschrieben.

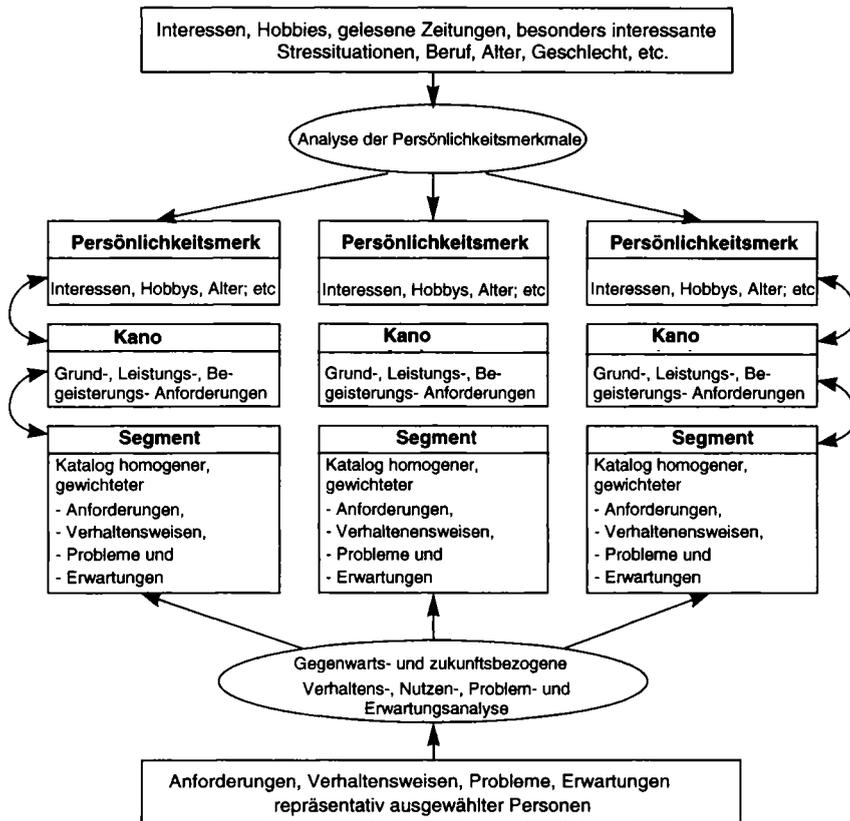


Abb. 6: Typologiespezifische Segmentierung mit segmentspezifischen Anforderungskatalogen

Die so erzielten Ergebnisse liefern Segmente, welche primär aus persönlichkeitsbedingten Unterschieden resultieren. Diese Segmente werden in der Folge bezüglich der sie charakterisierenden Erwartungen, Verhaltensweisen, Problemen und Wünschen etc. beschrieben. Mittels Kano-Analyse werden hier ebenfalls jene Kriterien herausgefiltert, die aufgrund ihres Einflusses auf die Zufriedenheit von entscheidender Bedeutung sind.

4 Entwicklung zukunftsweisender strategischer Stoßrichtungen

Zwei zentrale Fragestellungen rücken für die systematische Entwicklung einer kundenorientierten Strategie in den Mittelpunkt der Betrachtungen:

1. Welche Möglichkeiten hat ein Unternehmen, um jene Kundensegmente zu identifizieren, die die größten Erfolgchancen bieten (Marktwahlentscheidung)?
2. Wie kann sich das Unternehmen innerhalb des gewählten Kundensegmentes von den Wettbewerbern differenzieren?

4.1 Die Marktwahlentscheidung

Die Entscheidung, auf welche(s) Kundensegment(e) ein Unternehmen seine zukünftigen Anstrengungen tatsächlich konzentrieren soll, ist ungemein schwierig. Wie die neuesten Erkenntnisse eindeutig belegen, erfordert dieser Prozeß die systematische Miteinbeziehung folgender Überlegungen (vgl. Hinterhuber et.al. 1997, S. 94ff.):

1. Über welche (Kern-)kompetenzen verfügt das Unternehmen gegenwärtig und welche können davon die erfolgreiche Bearbeitung welcher Segmente sichern? Eine konsequente Abgleichung der Segmentpotentiale mit den Kernkompetenzen einer Unternehmung ist unumgänglich, wenn man in unmittelbarer Zukunft imstande sein will, den Kunden die optimalen Leistungsbündel anzubieten.
2. Welche Kompetenzen sollen darüber hinaus weiterentwickelt bzw. neu aufgebaut werden? Die Beantwortung dieser Frage ist wiederum eng mit dem Wissen um die offenen und verdeckten Erwartungen, Wünsche, Probleme und Emotionen in den unterschiedlichen Kundensegmenten verbunden.

Sind die Fragen nach den gegenwärtigen und den in Zukunft zu forcierenden Kernkompetenzen beantwortet, gilt es, diese mit den Anforderungen der Kunden in den Segmenten abzugleichen. Dazu ist es zunächst aber notwendig, sich mittels Plausibilitätstests für die tatsächliche Aufteilung des Marktes zu entscheiden. Nur jemand der sich im Vorfeld bereits mit den verschiedensten Segmentierungsverfahren auseinandergesetzt hat, ist imstande, diese ungemein schwierige Entscheidung zu treffen.

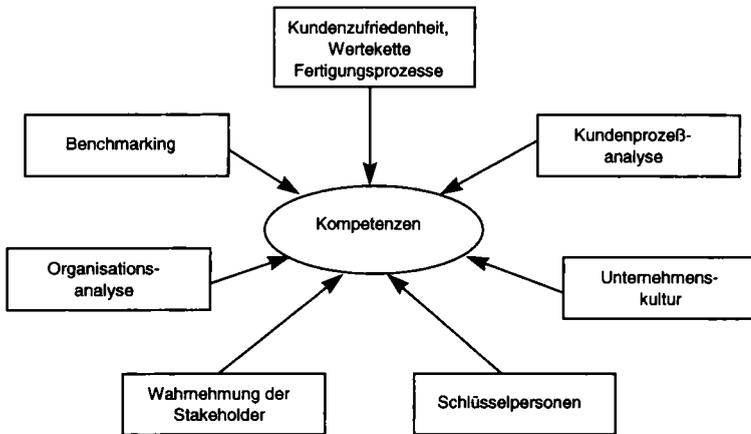


Abb. 7: Zugänge zu den Kernkompetenzen (nach Boos/Jarmai; 1994)

4.2 Marktbearbeitungsentscheidung

Die Marktbearbeitungsentscheidung ist der Marktwahlentscheidung nachgelagert und bezieht sich auf die Frage, wie es dem Unternehmen gelingt, sich in den Augen der Kunden von der Mitbewerbern abzuheben. Auf Basis der vorgestellten Methodenkombination ist es möglich, sowohl produktspezifische als auch emotionsspezifische Ansatzpunkte pro Kundensegment abzuleiten. Damit ist eine zentrale *Voraussetzung* für die Entwicklung erfolgreicher Marktbearbeitungsstrategien gegeben. Die kreative Umsetzung dieser Informationen in attraktive Leistungsbündel gelingt insbesondere in jenen Unternehmen, in denen die fundierte Auseinandersetzung mit den Kunden zum täglichen Handwerkzeug zählt.

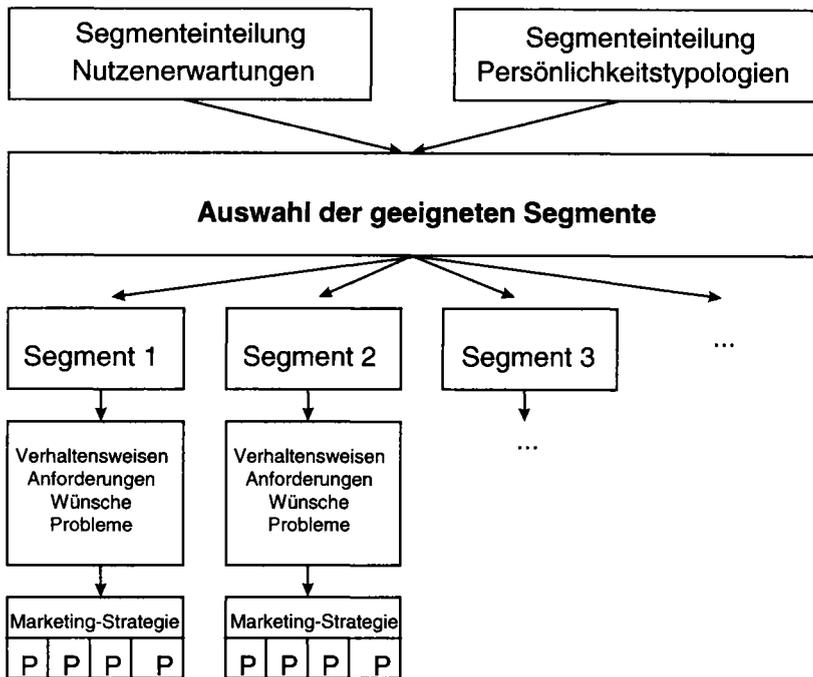


Abb. 8: Der Prozeß der Strategieentwicklung

Der vorgestellte Ansatz stellt ohne Zweifel eine qualitativ hochstehende Unterstützung für die systematische und professionelle Marktstrategieentwicklung dar. Letztlich wird die Qualität der am Markt realisierten Maßnahmen aber immer von der Bereitschaft der Entscheider, sich systematisch und fundiert mit den Kunden auseinanderzusetzen, bestimmt.

Literaturverzeichnis

- Assael, H. (1995): Consumer Behavior and Marketing Action. Cincinnati, Ohio.
- Bailom F./Tschernernjak, D./ Hinterhuber, H./ Matzler, K. (1998): Durch strikte Kunden-
nähe die Abnehmer begeistern. In: Harvard Business Manager 1/1998, S. 47-56.
- Bailom, F. / Hinterhuber, H. / Matzler, K. / Sauerwein E. (1996): Kano-Modell der Kunden-
zufriedenheit. In: Marketing ZFP Heft 2, S. 117-126.
- Bailom, F. (1998): Wirkungspotentiale zielgerichteter Kommunikation.
- Grunert, K. (1990): Kognitive Strukturen in der Konsumforschung. Heidelberg.
- Haedrich, G. / Jenner, T. (1995): Die Bedeutung strategischer Gruppen für die Marktwahl-
und Marktbearbeitungsentscheidung bei der Neuproduktplanung in Konsumgütermärk-
ten. In: Marketing ZFP Heft 1, S. 29-36.

- Hinterhuber, H. / Handlbauer, G. / Matzler, K. (1997): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. München; Wien.
- Matzler, K. (1997): Kundenzufriedenheit und Involvement. Wiesbaden.
- Mühlbacher, H. / Botschen, G. (1990): Benefit-Segmentierung von Dienstleistungsmärkten. In: Marketing ZFP Heft 3, S. 159-166.
- Stegmüller, B. / Hempel, P. (1996): Empirischer Vergleich unterschiedlicher Marktsegmentierungsansätze über die Segmentpopulationen. In: Marketing ZFP Heft 1, S. 25-31.
- Zajonc, R. (1986): Basic Mechanisms of Preference Formation. In: The Role of Affect in Consumer Behavior - Emerging Theories and Applications, S. 1-16.
- Zimbardo, Ph. (1992): Psychology and Life. Illinois.

Dr. Franz Bailom /
Mag. Dieter Tschernjak
IMP - Innovative Management Partner
Anton-Rauch Str. 18
A-6020 Innsbruck

Wilfried von Eiff

Prozeßorientierte Logistik: Zur strategischen Neuorientierung des Logistikmanagements am Beispiel der Medizinindustrie

Eisberg-Preis-Phänomen, korrespondierende Organisation: „Kunde-des-Kunden“-Orientierung, kundengerechte Standardisierung, Prozeß-Vorteils-Methode, Mehrwert-Kalkulation, Category Management

Zusammenfassung

Als Folge der strategischen Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf professionelle Dienstleistungen rund um "klassische" Produkte steigen Organisations- und Führungskomplexität. Dadurch wandelt sich insbesondere der Bereich der Logistik zu einem prozeßorientierten Aktionsfeld. Vermeintlich widersprüchliche Ziele - Kundenbindung stärken und gleichzeitig Kosten senken - können und sollen miteinander in Einklang gebracht werden. POL steht für eine Kooperationsorganisation zwischen dem Hersteller eines Produktes und dem produktgebrauchenden Endkunden. Um eine solche Organisation zu erreichen, müssen verschiedene Faktoren, wie Standardisierung der Produkte und Dienstleistungen, sowie die organisatorische Integration von externen Lieferanten zusammenspielen. Dieser Artikel soll am Beispiel von Kooperationsstrukturen zwischen Krankenhäusern und Medizinindustrie neue Wege des Logistikmanagements aufzeigen.

Inhaltsübersicht

- 1 Strategische Ausgangsposition: Die neue Marktdynamik und ihre strategischen Konsequenzen für das Logistikmanagement
- 2 Der Logistikbereich als betriebswirtschaftliche Problemzone
- 3 Das Konzept der prozeßorientierten Logistik (POL)
- 4 Trends und Perspektiven: Der strategische Leverage-Effekt des POL-Konzepts

1 Strategische Ausgangsposition: Die neue Marktdynamik und ihre strategischen Konsequenzen für das Logistikmanagement

Insbesondere unter strategischen und organisatorischen Gesichtspunkten hat das Logistikmanagement wie kaum ein anderer Bereich in den 90er Jahren einen Paradigmenwechsel im Managementverständnis erlebt: von der operativ-ausführend orientierten Funktion der „Physical Distribution“ hin zum Instrument der „erlebbar Kundenbindung“. Die Spediteurgesellschaft hat sich zum Category Management gewandelt. Das Leistungsprofil der Branche änderte sich vom auftragnehmenden Transportunternehmer zum Organisationsentwicklungshelfer, KAIZEN-Partner, Standardisierungs- und Sortimentsberater; dramatischer kann sich eine Aufgabenstellung kaum wandeln. Insbesondere ermöglichte die geschäftsprozeßorientierte Sicht der Unternehmensaktivitäten in Verbindung mit der Informatisierung der Leistungsprozesse (Information als substituierfähiger Produktionsfaktor: Information ersetzt Bestände) völlig neuartige Formen der Logistikorganisation.

Durch diesen Wandel wurden insbesondere neue kundenorientierte Marktstrategien möglich; den im Unternehmen etablierten Marketingfunktionen wurde der Vorwurf gemacht, die Kluft zwischen Unternehmen und Kunde durch den dominanten Fokus auf kommunikationspolitische Instrumente vertieft zu haben: Marketing habe den Kunden überredet, aber nicht beispielgebend überzeugt. Marketing sei nur in der Lage, den Kunden interessiert zu machen, aber nicht fähig, Kundenbindung zu erzeugen.

In der Tat: Kundenbindung läßt sich erreichen durch vier strategische Handlungsbereiche:

- a) Konzentration auf den Prozeß statt Verharren in der Funktion.
- b) Die Prozeßorientierung setzt die kundenorientierte Ausrichtung der Prozeßziele im strategischen Verständnis voraus.

- c) Die Leistungen des Unternehmens bleiben nicht auf Produktleistungen beschränkt (Funktionalität, Qualität), sondern entwickeln sich vom Produktwert zur Garantie von Produktgebrauchsverfügbarkeiten oder der Garantie von Nutzererwartungen, die ausgesprochen oder unausgesprochen mit dem Kauf des Produkts kundenseitig verbunden sind.

Damit wird das Anbieten von Dienstleistungen rund um das Produkt in der Form einer Integration in die Organisationsabläufe des Kunden zum strategischen Erfolgsfaktor für Kundenbindung: Es geht also fast nicht mehr um den Verkauf von Produkten, sondern um den Verkauf eines „Systems“, bestehend aus

- Produkt (Qualität, Funktionalität, Einfachheit, usw.),
- produktgebrauchswerterhöhender Dienstleistung,
- Problemlösung/Dienstleistung, die als Folge des Produkts integriert in die Organisationsabläufe des Kunden erbracht wird.

Strategisch ergeben sich aus dieser Diskussion drei Optionen um das Managementkernproblem Nummer 1, nämlich Produkt- und Organisationskomplexität beherrschbar zu machen:

- Stabilität durch modeunabhängiges Design und zeitloses Produktimage (z.B. VW Golf als klassenloses Auto; Montblanc Meisterstück Nr. 149) bzw. Positionierungsneutralität.
- Stabilität durch Dienstleistung; dadurch wird es möglich, Produkte auf den technologisch-funktionalen Grundnutzen zu reduzieren.
- Stabilität durch kundengerechte Standardisierung.
- Der Logistikbereich als betriebswirtschaftliche Problemzone.

Die Idee, logistische Leistungen wie Verladen von Teilen, Transport, Entladen mit Dienstleistungen zu verbinden, die sich in der Geschäftsprozessekette anschließen (z.B. Einlagern, Heranbringen von Teilen direkt an den Verbausort), ist nicht neu. Auch die Übertragung wertschöpfender Aufgaben auf einen Logistikdienstleister (wie z.B. Annahme von Komponenten und Teilen unterschiedlicher Zulieferer und Zusammenbau dieser Komponenten zu einem verbauungsfähigen ZSB-Umfang) sind aus der Automobilindustrie, dem Handel und dem Bereich der Krankenhauslogistik bekannt. Dennoch ist vor wie nach in vielen Branchen eine traditionell begründete, hohe Fertigungs- und Dienstleistungstiefe anzutreffen. Diese Philosophie entspricht der Überzeugung, daß „Selbermachen“ auch immer gleichbedeutend mit „Billiger- und Bessermachen“ ist. Eine hohe Zahl von Direktlieferanten, Teilevielfalt und Produktkomplexität, Organisationskomplexität und aufwendige Bestellprozesse sind die Konsequenz.

Gerade im Krankenhausbereich ist derzeit noch das Phänomen anzutreffen, daß Krankenhauslogistikmanager zwar einerseits gerne die interne Krankenhausorganisation durch Inanspruchnahme logistischer Dienstleister ko-

stenreduzierend entlasten; andererseits ist man aber nicht bereit, für derartige Dienstleistungen zu bezahlen. Das Verständnis, daß Organisation oder besser gesagt, schlechte Organisation Geld kostet, Personal bindet, Arbeitsabläufe behindert, zu Überstunden und Frustration bei den Beteiligten führt, ist bei noch zu wenigen Logistikverwaltern anzutreffen. Der Wert des Faktors Organisation wird in der Regel erst bemerkt, wenn diese nicht mehr reibungslos und unaufdringlich funktioniert.

Typisch für den Logistikbereich ist das Eisberg-Preis-Phänomen, das sich am Beispiel der Medikalproduktlogistik für ein Krankenhaus anschaulich demonstrieren läßt: Im Rahmen eines vom CKM (Centrum für Krankenhaus-Management, Universität Münster) durchgeführten Logistikprojekts in der Universitätsklinik Göttingen kam es zu einer verblüffenden Erkenntnis. Ein engagierter Einkäufer, der durch wochenlange Verhandlungen den Einkaufspreis einer Spritze (Jahresvolumen 700.000 Stück) von 0,10 DM um 20 % auf 0,08 DM reduziert, spart im Jahr 14.000,- DM. Ein löblicher, aber wenig effizienter Ansatz. Denn: Die wirklichen Kosten dieser Spritze, die von der Beschaffung bis zu ihrem Einsatz am Patienten und ihre Entsorgung entstehen, liegen bei ca. 4,- DM; verursacht sind diese Kosten durch eine Vielzahl unnützer „Logistikaufgaben“: Transportieren, Lagern, Vor- und Entkommissionieren, Auspacken, Entsorgen, usw. „Die CKM-Analyse setzte uns über ein wichtiges Kostenphänomen ins Bild, das in keinem Rechnungswesen eines Krankenhauses erkennbar abgebildet wird: den Eisbergpreis“ (siehe Abbildung 1), unterstreicht Heinz Grillemeier (Leiter Materialwirtschaft der Universitätsklinik Göttingen) die Bedeutung dieser Erkenntnis für zukünftige Einkaufsentscheidungen.

Durch dieses Eisberg-Phänomen werden zwei weitere Strukturdefekte in der Logistikorganisation offenbart:

- a) Eine am Einkaufspreis orientierte Beschaffung ohne Berücksichtigung von Handhabungsaufwand am Einsatzort eines Produkts führt in der Konsequenz zu Kostensteigerungen bei anderen Kostenarten. So geschehen in einem Herzzentrum: Die Einkaufsabteilung beschaffte die für eine Operation benötigten Medikalprodukte einzeln verpackt von verschiedenen Herstellern, um alle Einkaufspreisvorteile zu nutzen. Die übersehene Konsequenz im OP-Saal: Jedes benötigte Teil mußte entpackt, die Katheter mußten aufwendig zusammengebaut werden; bis das OP-Sieb hergerichtet war, vergingen 24 Minuten. Vermeintlich preiswert eingekaufte Produkte führten zu Kostensteigerungen beim OP-Personal (Überstunden am Nachmittag; geringere nutzbare OP-Kapazität).

Das Eisberg-Preis-Phänomen



Der Ab-Werk-Preis einer 10ml-Spritze beträgt 0,08 DM; ihr Einsatz verursacht für das Krankenhaus Gesamtkosten in Höhe von 4,- DM.

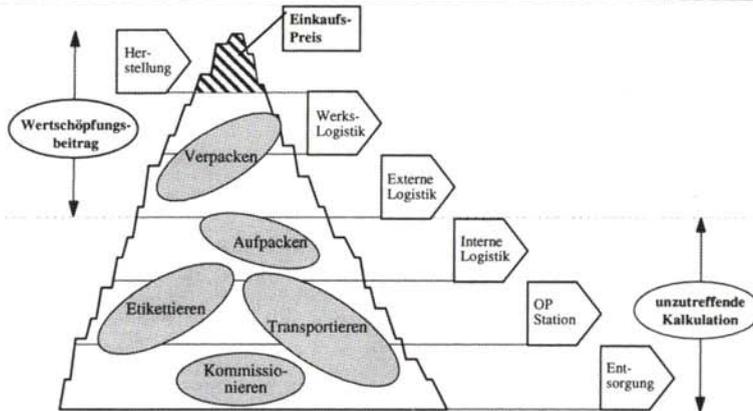


Abb. 1: Die wirklichen Kosten eines Medikalprodukts entstehen durch Handhabung, Gebrauch und Entsorgen.

- b) Deutlich wurde auch, daß der gesamte Logistikprozeß durch eine Vielzahl unnötiger Logistikttätigkeiten belastet war: Transportieren, Lagern, Vor- und Endkommissionieren, Umpacken, Auspacken, Entsorgen, ... Bestimmte Tätigkeiten werden in der gesamten Prozeßkette an verschiedenen Stellen wiederholt und ohne jede Wertschöpfung ausgeführt: Der Hersteller etikettiert seine Großverpackungen, um seine eigene Logistik zu steuern; der logistische Dienstleister, der die Warenströme verschiedener Hersteller bündelt, etikettiert auf sein eigenes Steuerungssystem um und das Krankenhaus schließlich wiederholt diese Prozedur für die Steuerung der Einzelprodukte im eigenen Haus (siehe Abbildung 2).

Geschäftsprozess: Güterverfügbarkeit auf Stationen



Am Prozeß der Güterverfügbarkeit sind eine Vielzahl von Stellen beteiligt, deren wichtigste Tätigkeit im "Management" von Organisationsproblemen⁷ besteht.

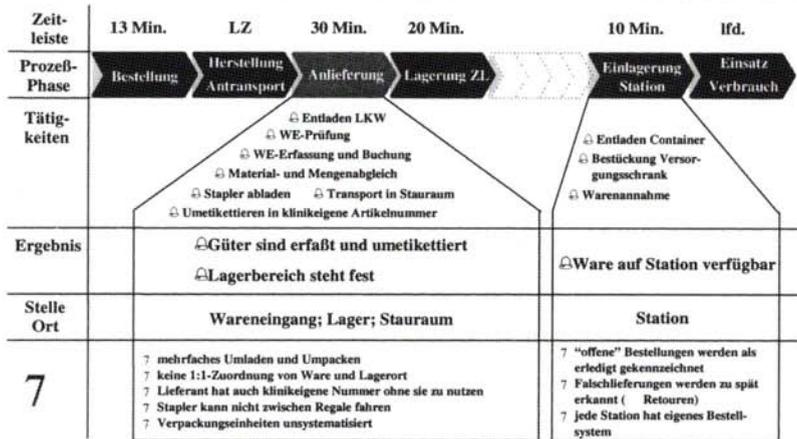


Abb. 2: Der Logistikprozess ist durch unnötige Tätigkeiten belastet.

Die Problemursache: Funktionale Verantwortung verhindert die kundenorientierte und effiziente Ausrichtung des Geschäftsprozesses.

Als Folge der funktionalen Aufteilung und strikten Abgrenzung von Zuständigkeiten in den Bereichen Einkauf, Lager und interne Logistik sowie den Einsatzstellen (OP, Station, ICU, ...) wird der gesamte Geschäftsprozess der Medikalprodukte-Versorgung künstlich in drei Logistiksysteme (siehe Abbildung 3) zerteilt:

- a) Hersteller und H-Logistik,
- b) Einkauf und Zentrallager,
- c) Stationslager und medizinische Einsatzstellen.

Diese Bereiche werden unabhängig voneinander „optimiert“, aber

- keine Stelle fühlt sich zuständig für die Analyse von Renner- und Pennerprodukten;
- der Einkauf beschafft Produkte, die preislich günstig sind, unabhängig davon, ob deren Gebrauch mit vergleichsweise hohem Handhabungsaufwand verbunden ist;
- Standardisierungsentscheidungen zur Eindämmung der Produkt-/Herstellerkomplexität fallen eher zufällig.

Die wichtigste Problemursache ist also darin zu sehen, daß zwischen „dem Hersteller“ von Medikalprodukten und „dem Krankenhaus“ als Nutzer von Medikalprodukten eine Kunden-Lieferanten-Beziehung unterstellt wird.

Der Hersteller organisiert seine Fertigungsprozesse auf der Grundlage von Skaleneffekten und legt die Logistik auf die Anforderungen einer BULK-WARE-Distribution aus. Voraussetzung für das Funktionieren dieses PUSH-Prinzips ist, daß die Krankenhäuser eine „Korrespondierende Organisation“ vorhalten, die mindestens vier Bestandteile hat:

- Zentrallager, in das der Hersteller seine Massenwaren liefert, wobei dieses ZL die Individualisierungsfunktion (Sortieren der Medikalprodukte nach Stationen, Vorkommissionieren, ...) zwischen gebrauchsdifferenzierter Massenlieferung und gebrauchsspezifischer Zusammenstellung für den Nutzer (Arzt, Pflegekraft) wahrnimmt.
- Dezentrale Lager in Nähe der Einsatzstellen (schnelle Produktverfügbarkeit, Endkommissionierung, Herstellen der Gebrauchsfertigkeit von Medikalprodukten).
- Organisation des innerbetrieblichen Transports und des Bestandsmanagements.
- Zentraleinkauf, der alle Bestellungen sammelt und gesamthaft verhandelt, wobei die Preiskomponente dominiert.

Die klassische Krankenhauslogistik



Das Logistiksystem wird organisatorisch und strategisch künstlich in funktionale Verantwortungsbereiche separiert, die unabhängig voneinander suboptimiert werden.

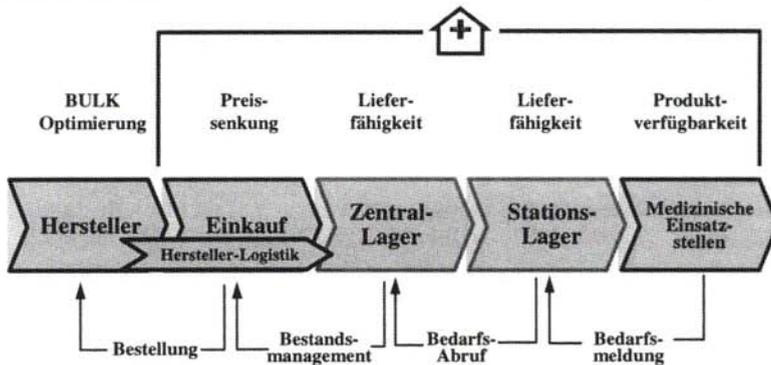


Abb. 3: Das Krankenhaus nimmt Logistikaufgaben wahr, die zu einer qualitativen Verbesserung des Kerngeschäfts keinen Wertschöpfungsbeitrag leisten.

3 Das Konzept der prozeßorientierten Logistik (POL)

Die bisherige Diskussion läßt erkennen, daß die Herausforderung zur Gestaltung von Logistikprozessen im wesentlichen darin zu suchen ist, vermeintlich widersprüchliche Ziele miteinander in Einklang zu bringen. Die Kundenbindung zu verstärken und gleichzeitig die Kosten zu senken läßt sich realisieren, wenn man einerseits ein kundenorientiertes Verhalten organisatorisch absichert und andererseits durch dieses Verhalten die Organisation entlastet oder sogar beherrschbarer macht.

POL steht als Konzept für eine Kooperationsorganisation zwischen dem Hersteller eines Produkts und dem produktgebrauchenden Endkunden im Krankenhaus.

POL ist ein an einem Geschäftsprozess orientiertes Organisationskonzept, das die Ziele der Kostensenkung und Kundenzufriedenheit durch Problemlösung rund um das Produkt für alle prozessbeteiligten Wertschöpfungspartner miteinander in Einklang bringt.

Die POL-Merkmale:

a) Der „Kunde-des-Kunden“ im Fokus der prozessorientierten Logistik

Zentrales Merkmal des POL ist es, die normal übliche Kunden-Lieferanten-Sicht aufzugeben und den „Kunden-des-Kunden“ (besser: den wirklichen Prozeß-Kunden mit seinen echten Nutzenanforderungen) als Empfänger einer problemlösenden Dienstleistung rund um das Produkt zu identifizieren.

Dazu ist es erforderlich, die Wertschöpfungsstruktur eines Geschäftsprozesses ausgehend vom „Hauptkunden“ für ein Produkt im Wege einer sog. Voraussetzungsanalyse zu ermitteln.

„Das Krankenhaus“ benötigt Medikalprodukte zur Erfüllung seines Versorgungsauftrags; das OP-Team aber benötigt die Medikalprodukte für eine bestimmte OP (z.B. Mamaria-Bypaß, TEP, ACVB, ...) in einsatzfähigem Zustand, ohne Fehlmengen, zeitgerecht und in der entsprechenden Qualität sowie Funktionalität.

Der Hersteller eines Herzkatheters liefert die bis zu 25 Einzel-Bestandteile dieses Katheters einzeln steril verpackt an das Zentrallager des Krankenhauses (Kunde des Herstellers). Der „Kunde“ des Zentrallagers, nämlich der OP, benötigt aber einen einsatzfähigen Katheter. Die Einsatzfähigkeit wird in den meisten Krankenhäusern durch arbeitsaufwendige Kommissionier- und Zusammenbauarbeiten durch das OP-Personal hergestellt. Dadurch entstehen vermeidbare patientennahe Vorbereitungszeiten, Kosten und Qualitätsnachteile, die durch eine „einsatzgerechte Anlieferung“ der bereits zusammengebauten Katheter vermieden werden könnten.

Damit ergibt sich eine völlig neue Kunden-Lieferanten-Organisation, die insbesondere dadurch charakterisiert ist, daß die an einem Leistungsprozeß

stellervielfalt, sondern in erster Linie um die Standardisierung gebrauchsfertiger Sets, die zur Unterstützung in den verschiedenen Phasen eines Patientenversorgungsprozesses eingesetzt werden. Der Organisations- und Kostenvorteil liegt darin, daß für jede Phase (z.B. Anästhesievorbereitung, OP, Abdecken) jeweils ein Standardset mit genau den benötigten Medikalprodukten zur Verfügung steht; alle Einzelprodukte sind in gebrauchsfertigem Zustand und in der richtigen Reihenfolge in diesem eingriffsbezogenen Standardset enthalten. Das Personal wird entlastet, die reine OP-Verfügbarkeitszeit steigt an, eine größere Zahl von Operationen je Tag ist möglich. Standardisierte Sets ermöglichen nicht nur die Vermeidung von Verschwendung, sondern sind die Grundlage für einfache, fehlersichere Versorgungs- und Handhabungsprozesse; sie sind auch Voraussetzung für eine Anlieferung im Stockless-Mode-Verfahren (siehe Abb. 5).

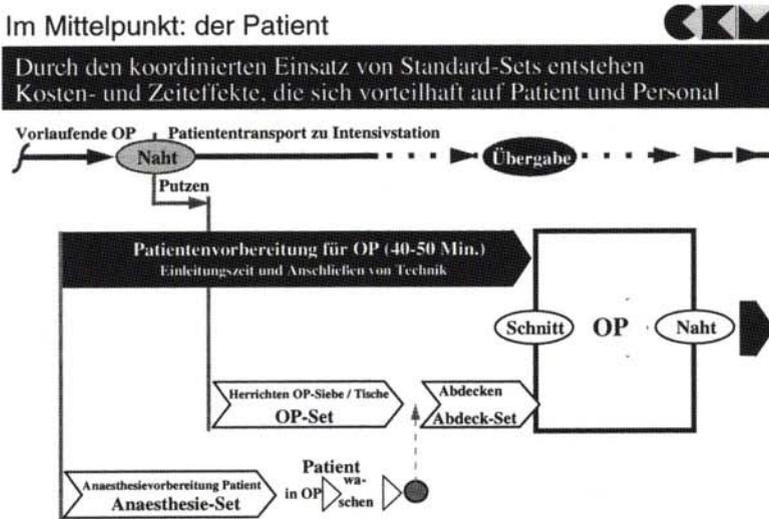


Abb. 5: Die Organisationsintegration des PLM-Konzepts wirkt sich bis weit in die Kerngeschäftsabläufe aus.

Insofern ist es zwingend erforderlich, Standardzirkel in einem Krankenhaus zu etablieren, um die Medikalproduktestruktur auf medizinische Bedarfsgechtigkeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit auszurichten.

Die Standardisierung von Medizinprodukten muß konsequent orientiert sein am Einsatzzweck, an der Funktionalität sowie an der Produktqualität (Patientengerechtigkeit, Bedienerfreundlichkeit, Sicherheit; notified body). Aus dieser qualitätsgetriebenen Standardisierung resultieren zwangsläufig

Wirtschaftlichkeitseffekte. Straffung des Einkaufssortiments, geringere Lieferantenauftragsverwaltung: „Eine Bestellung - Eine Rechnung“.

c) Die logistische Dienstleistung als Wertschöpfungsaufgabe: Das Wertschöpfungsbeitragsprinzip steuert die Aufgabenverteilung im Logistikprozeß.

Im Rahmen eines prozeßorientierten Logistikmanagements geht es auch darum, durch eine Aufgabenverteilung nach dem Prinzip der fallabschließenden Verantwortung zwischen Hersteller, Logistischem Dienstleister, Einkaufsabteilung und Nutzer (OP, Station) dafür zu sorgen, daß

- bestimmte steuernde (Etikettieren) und operative (verbrauchsgerechtes Verpacken bereits beim Hersteller) Logistikttätigkeiten nur einmal in der gesamten Logistikkette ausgeführt werden;
- bestimmte Tätigkeiten integriert durchgeführt werden (z.B. fallbezogenes Kommissionieren und einsatzgerechte Herrichtung), so daß das unmittelbar am Patienten arbeitende Personal von fachfremden Aufgaben entlastet wird (z.B. Zusammenbau von Kathetern durch den LDL).

Der Logistische Dienstleister



Durch das LDL-Konzept wird die Management-Komplexität für das Krankenhaus reduziert: die Qualität steigt bei sinkenden Kosten

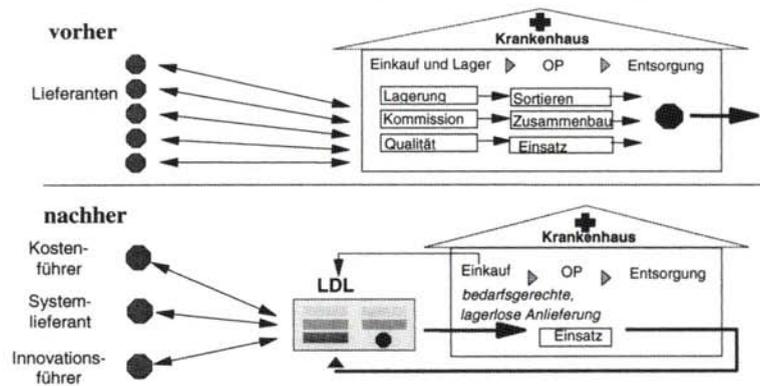


Abb. 6: Der LDL erfüllt wertschöpfende Aufgaben, durch die das Krankenhauspersonal entlastet wird.

Der herstellerunabhängige LDL
 Der LDL entlastet die Logistikorganisation von Medizinprodukteherstellern und Krankenhaus (= Organisationsvorteile), ermöglicht eine anforderungsgerechte, herstellerunabhängige, globale Beschaffung, bringt Produktinnovationen verschiedener Hersteller zur Umsetzung, gibt Anstöße für Verhaltensänderungen (Kosten- und Verschwendungsbewußtsein) und trägt zu kalkulatorischer Transparenz bei.

Prozeßorientierte Logistik



Deutliche Kostensenkungen und patientenbezogene nur zu erreichen durch Set-Standardisierung in Verbindung mit einer des gesamten

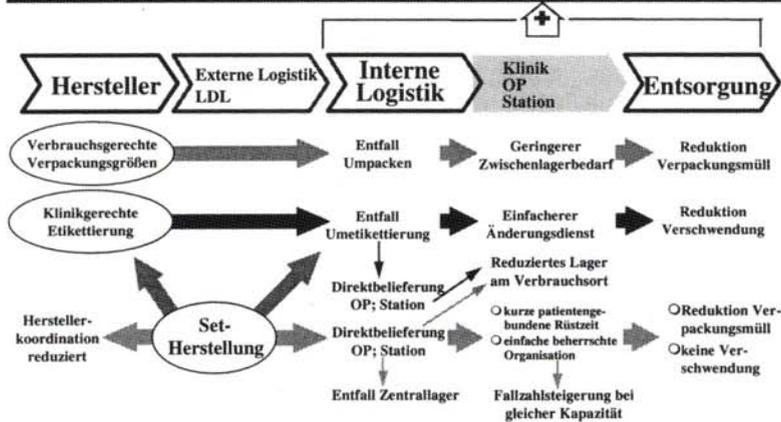


Abb. 7: Prozeß-Vorteils-Beziehungen in einer Krankenhaus-Logistikorganisation

Wichtig ist, daß operative Logistiktätigkeiten mit wertschöpfenden Aufgaben so verbunden werden (Produktkommissionierung und Zusammenbau von Kathetern zu eingriffsbezogenen Standard-Sets), daß das produktgebrauchende Personal (OP, Station) arbeitsmäßig entlastet wird.

Damit wird deutlich, daß sich der prozeßorientierte Optimierungseffekt durch produkt- und einsatzbezogene Standardisierungen in Form von eingriffsbezogenen Sets oder durch Verzicht auf Produkte, deren Einsatznutzen bereits durch ein anderes, vorhandenes abgedeckt ist, weiter erhöhen läßt. Wenn der LDL anwendungsgerecht und fallbezogen kommissioniert wird, entfällt die Vorkommissionierung im krankenhaus-eigenen Lager sowie die Endkommissionierung im OP. Gleichzeitig übernimmt der LDL die herstellerneutrale Auswahl der für ein Set benötigten Einzelprodukte gemäß der krankenhaus-spezifischen Qualitätsvorgaben. Weitere Prozeß-Vorteils-Beziehungen sind in Abbildung 7 dargestellt.