Armin Töpfer

Strategische Positionierung und Kundenzufriedenheit

Anforderungen – Umsetzung – Praxisbeispiele

Springer Gabler

Strategische Positionierung und Kundenzufriedenheit

Armin Töpfer

Strategische Positionierung und Kundenzufriedenheit

Anforderungen – Umsetzung – Praxisbeispiele

Unter Mitwirkung von Patricia Leffler und Steffen Silbermann

Springer Gabler

Armin Töpfer
Technische Universität Dresden
Dresden, Deutschland

ISBN 978-3-658-32018-8 ISBN 978-3-658-32019-5 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-32019-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Fragen und Inhalte zur Messung und Bewertung von Kundenzufriedenheit sind ein klassisches Thema, das die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts relativ intensiv beschäftigt. Wesentliche Stadien dieser Entwicklungslinien werden im vorliegenden Fachbuch für die Praxis als wichtiges Fundament der aktuellen Diskussionen aufgezeigt.

Es bestand bereits frühzeitig Klarheit darüber, dass Kundenzufriedenheit allein als Erfolgsindikator unternehmerischer Tätigkeit nicht ausreicht. Vielmehr kommt es darauf an, Kunden möglichst zu begeistern und an das eigene Unternehmen zu binden. Kundenbindung ist deshalb die wesentliche inhaltliche Weiterentwicklung des Kundenzufriedenheits-Managements.

In neueren Entwicklungen der vergangenen ca. 20 Jahre sind ergänzende inhaltliche Konzepte insbesondere durch den Einsatz von Online-Befragungstechniken sowie insgesamt durch den aktuellen Einsatz der Digitalisierung von Prozessen und Messsystemen entstanden. In den Kriterien der Predictive Analytics nehmen Messgrößen für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung deshalb einen zentralen Platz und Stellenwert ein.

Hinzu gekommen ist vor allem auch das Thema Agilität und damit Geschwindigkeit von Zufriedenheits- und Bindungsmessungen. War anfänglich der Standard der Messperioden ein oder mehrere Jahre, so haben sich in jüngster Zeit die Messzyklen verkürzt, bis auf tagesaktuelle Messungen, die durch Online- und Digitalisierungstechniken möglich geworden sind. Das Ergebnis ist dann Servicequalität in Echtzeit sowie die Analyse des Net Promoter Score® als aus Kundensicht mehr oder weniger ausgeprägte Bereitschaft zum Wiederkauf und vor allem auch zur Weiterempfehlung des bewerteten Unternehmens.

Um diesen neueren Entwicklungen gerecht zu werden, geben wir dem Leser einen Überblick über den neuesten Stand der ganzheitlichen Kundenorientierung als Customer Centricity, Customer Journey, Customer Experience und der gewonnenen Customer Insights sowie über die Anforderungen eines umfassenden und mehrstufigen Supply Chain Managements. Zusätzlich zeigen wir aktuelle Ausprägungen von Social Media auf. Im Hinblick auf Auswirkungen der Digitalisierung stellen wir das Instrument der Messung von Service-Qualität in Echtzeit (SQE)® vor.

Ergänzt werden Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsmessungen seit einiger Zeit systematisch durch Vorgaben der angestrebten strategischen Positionierung eines Unternehmens. Hieraus lassen sich Soll-Anforderungen an die Inhalte, das Niveau und die Qualität von Zufriedenheits- und Bindungsgraden auf der Basis von ausformulierten Positionierungsstrategien ableiten. In der Unternehmenspraxis ist die bewusste Vernetzung von strategischer Positionierung und Kundenzufriedenheits-Management aber noch kein stän-

dig praktizierter Standard. Dabei geht es nicht nur um die Bestimmung von Erfolgsfaktoren und erreichten Reifegraden, sondern vor allem auch um das Erkennen von wesentlichen, zum Teil sogar gravierenden Defiziten aus Sicht der Kunden, um auf dieser Basis gezielt Verbesserungsmechanismen und Lösungskonzepte zu entwickeln.

Die mit diesem Buch verfolgten Lernziele

Nach der Durcharbeitung dieses Fachbuches für die Praxis sollte der Leser ein vertieftes Verständnis dafür erworben haben, was Kundenorientierung bei einer angestrebten und realisierten Positionierung des Unternehmens bedeutet und welche Anforderungen aus dieser Zielsetzung für die Gestaltungsmaßnahmen im Unternehmen erwachsen.

Im Ergebnis sollten die Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als zwei wesentliche Bestandteile der Kundenorientierung eines Unternehmens in ihrem Wirkungszusammenhang für den Leser theoretisch nachvollziehbar und praktisch umsetzbar sein.

An zahlreichen Praxisbeispielen werden die Bestandteile eines Messinstrumentariums sowie die Vorgehensweise beim Einsatz eines Customer Satisfaction Measurement vermittelt. An diesen Beispielen lässt sich der Erfolg oder Misserfolg und damit der Handlungsbedarf in der Unternehmenspraxis ableiten.

Acknowledgements

Ein derartiges über mehrere Jahre gewachsenes Fachbuch für die Praxis auf wissenschaftlicher Basis entsteht nicht ohne zahlreiche und vor allem fachkundige sowie engagierte Partner und Akteure. Sie können hier nicht alle namentlich erwähnt werden. Aus dem Literaturverzeichnis lassen sich Ergebnisse dieser gemeinsamen Arbeiten unmittelbar nachvollziehen.

Erwähnt werden sollen auf jeden Fall zwei Partner, die mit viel Engagement und Unterstützung sowie Fachwissen und Diskussionsbereitschaft das Zustandekommen dieses Buches in der vorliegenden Form gefördert haben, nämlich Frau Dipl. Wi.-Ing. Patricia Leffler, Projektleiterin der Forschungsgruppe Marktorientierte Unternehmensführung (FGMU), Technische Universität Dresden, und Dr. Steffen Silbermann, Geschäftsführer der M+M Management + Marketing Consulting GmbH in Kassel. Ihnen sei stellvertretend für alle anderen Mitwirkenden sehr herzlich gedankt.

Armin Töpfer

Dresden und Bad Krozingen im September 2020

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Glossar XI
1 Kundenorientierung und Positionierung 1
1.1 Ausgangssituation – Die angestrebte Positionierung 1
1.2 Kundenorientierung – Eine Begriffsdefinition 6
1.3 Customer Relationship Management (CRM) als ganzheitliche Kundenorientierung 7
1.4 Beispiele für mangelnde und hohe Kundenorientierung 12
1.5 Ausrichtung auf die „richtigen" Kunden 20
1.6 Die neue Rolle des Marketing als Ausdruck der veränderten Marktbedingungen 25
1.6.1 Der Übergang vom klassischen zum erweiterten Marketingansatz 25
1.6.2 Der Übergang vom Beeinflussungs- zum Beziehungsmarketing 26
1.6.3 Value Marketing als Erfolgspartnerschaft mit Kunden 27
1.6.4 Voraussetzungen und Wirkungen der Customer Centricity – Ein 13-Punkte-Programm 35
1.6.5 Das Marketing-Pentagon 38
1.7 Ganzheitliche Sichtweise: Der Kunde im Zentrum für das Unternehmen in allen Kontaktphasen, digitalen Daten und Steuerungssystemen 43
1.8 Entwicklung und Bedeutung von Social Media 49
1.8.1 Social Media-Nutzung in Unternehmen 52
1.8.2 Herausforderungen für Unternehmen bei der Social Media-Nutzung 55
1.8.3 Strategischer Ansatz im Social Media-Management 56
1.8.4 Influencer als neues Marketing-Instrument 59
1.8.5 Social Media im Krisenmanagement 61
2 Anforderungen an ein kundenorientiertes Unternehmen 65
2.1 Kundenorientierung als Unternehmensphilosophie 65
2.2 Zehn Grundsätze einer kundenorientierten Unternehmensstrategie 69
2.2.1 Kundenerwartungen 70
2.2.2 Strategische Positionierung 74
2.2.2.1 Das Strategie-Portfolio 74
2.2.2.2 Outpacing-Strategie als Königsweg der Ambidextrie 75
2.2.3 Benchmarking 86
2.2.4 Null-Fehler-Philosophie 89
2.2.5 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung 91
2.2.6 Prozessorientierung 95

2.2.7 Kundenorientierte Organisation 99
2.2.7.1 Kommunikation mit dem Kunden 100
2.2.7.2 Beschwerdemanagement 109
2.2.7.2.1 Beschwerdeaktivitäten 112
2.2.7.2.2 Anforderungen an das Reaktionsverhalten 115
2.2.7.2.3 Auswirkungen der Behandlung von Beschwerden 118
2.2.7.2.4 Konzeption eines fortschrittlichen Beschwerdemanagements 125
2.2.7.3 Customer Integration 143
2.2.8 Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit 143
2.2.9 Kontinuierliche Verbesserung 147
2.2.10 Synergie durch Vernetzung 148
3 Entstehung und Stufen der Kundenzufriedenheit 153
3.1 Die Definition des Konstrukts Kundenzufriedenheit 153
3.2 Die Stufen der Wirkungskette 153
3.3 Die Stufen der Kundenzufriedenheit 155
3.4 Die Indifferenzzone 156
3.5 Das Spektrum der Kundenzufriedenheit 157
3.6 Die ABC-Analyse der Kundenanforderungen/-erwartungen 159
4 Customer Satisfaction Measurement (CSM) 161
4.1 Klassische Marktforschung vs. Customer Satisfaction Measurement 161
4.2 Umsetzungslücken serviceorientierter Qualität 165
4.3 Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit 166
4.3.1 Darstellung des ereignisorientierten Ansatzes und der Messtechniken 168
4.3.1.1 Identifikation der Kontaktpunkte 169
4.3.1.2 Qualitative Kontaktpunktmessung 170
4.3.1.3 Quantitative Kontaktpunktmessung 171
4.3.2 Merkmalsorientierter Ansatz und Messtechniken 172
4.3.2.1 Vergleich von merkmals- und ereignisorientiertem Ansatz 176
4.3.3 Berechnung des Customer Satisfaction Index 178
4.3.3.1 Grundannahmen 178
4.3.3.2 Vorgehensweise bei der Berechnung des CSI 181
4.3.3.3 Ableitung des Handlungsbedarfs 184
4.3.3.4 Empfehlungen für die Anwendung 187
4.4 Messung und Steuerung der Service-Qualität in Echtzeit (SQE)® 189
4.4.1 Wesentliche Eckpfeiler und Erfolgskriterien bei der Anwendung 190
4.4.2 Erfolgsfaktoren für die Erfassung und Steuerung von Service-Qualität in Echtzeit (SQE)® 195

4.4.3 Fallbeispiel: Kundenzufriedenheit durch Service-Qualität in Echtzeit (SQE)® in Medizinischen Versorgungszentren – Geleistete Servicequalität täglich auf dem Schirm ... 197
4.4.3.1 Unternehmen ... 197
4.4.3.2 Motivation ... 198
4.4.3.3 Lösung ... 198
4.4.3.4 Ergebnisse ... 199
5 Zehn Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit ... 203
5.1 Anlass und Anstoß durch die Geschäftsleitung ... 204
5.2 Zusammensetzung eines interdisziplinären CSM-Teams ... 205
5.3 Auswählen der Kundengruppen ... 206
5.4 Fragenkatalog für die Kundenzufriedenheit ... 207
5.5 Befragungsmethode auswählen und Pre-Test durchführen ... 209
5.6 Stichprobengröße und Durchführung der Befragung: Wie viele Kunden werden befragt? ... 212
5.7 Datenauswertung und Ergebnisdarstellung ... 222
5.8 Ergebnispräsentation und Verbesserungsmaßnahmen ... 228
5.9 Projektcontrolling für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen ... 231
5.10 Controlling der Verbesserungen beim Wiederholen der CSI-Analyse ... 232
5.11 Stolpersteine und Umsetzungsprobleme ... 234
6 Effiziente Kundenbindung ... 237
6.1 Kundenzufriedenheit ist erst der Anfang ... 237
6.2 Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für Kundenbindung ... 238
6.3 Wesentliche Ansatzpunkte für Kundenbindung ... 243
6.4 Instrumente der Kundenbindung ... 245
6.4.1 Kundenorientierte Produkt- und Produktprogramm-Entwicklung ... 245
6.4.2 Kundenbindung in der Phase der Produktvermarktung ... 249
6.4.3 Kundenbindung in der Phase der Kaufentscheidung ... 257
6.4.4 Kundenbindung in der Nachkaufphase ... 260
6.4.5 Wesentliche Fallen bei der Umsetzung für eine erfolgreiche Kundenbindung ... 270
6.5 Die Messung der Kundenbindung ... 281
6.5.1 Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ... 281
6.5.2 Vorbetrachtungen zur Berechnung des Kundenbindungsindex (KBI) ... 282
6.5.3 Der operative und strategische Kundenbindungsindex ... 285
6.5.4 Die Berechnung des Kundenbindungsindex ... 287
6.5.4.1 Grundannahmen ... 288
6.5.4.2 Die Ermittlung des KBI ... 289
6.5.4.3 Die Felder des KBI ... 290

6.5.4.4 Vorstellung der Gaps 294
6.5.4.5 Analyse und Schlussfolgerungen aus dem KBI 295
7 Wissen und Umsetzung....299
Abbildungsverzeichnis 301
Literaturverzeichnis 305
Stichwortverzeichnis....333
Der Autor....335

Glossar

Ambidextrie

Ambidextrie kennzeichnet die Zweiseitigkeit und damit die Beidhändigkeit des ganzheitlichen Handelns. Diese erfolgt in der Weise, dass zum einen die harten Faktoren der Gestaltung, also z.B. Wertschöpfungsprozesse, in das Handlungsspektrum aktiv einbezogen werden. Aber zum anderen auch die weichen Faktoren, also z.B. das persönliche Eingehen auf die Kundenbelange und damit Serviceorientierung sowie Empathie der Mitarbeiter. Beide zusammen kennzeichnen erst eine kundenorientierte Unternehmenskultur und hohe Service-Exzellenz.

Beziehungsmarketing/Relationshipmarketing

Bezeichnet den erweiterten Marketingansatz, der darauf ausgerichtet ist, die neuen Kunden an das Unternehmen zu binden und zufriedenheitsorientierte Beziehungen herzustellen. Beziehungsmarketing ist interaktionsbezogen, ganzheitlich sowie prozessorientiert und setzt voraus, dass die ganze Organisation auf die Schaffung von Kundenzufriedenheit orientiert ist, womit oft Veränderungen in der Unternehmensstruktur und -kultur sowie der Management- und Mitarbeiterqualifikation verbunden sind.

Bias

Eine inhaltliche Verzerrung eines Untersuchungsergebnisses durch verschiedene Ursachen, z.B. Ergebnisbeeinflussung durch Interviewer, Ungenauigkeit im System, Messfehler.

Big Data

Große Datenmengen aus verschiedenen Datenquellen, die eine Analyse und Erkenntnisgewinnung mit manuellen Mitteln der Datenauswertung nicht möglich machen, da die Daten zu schnelllebig, schwach strukturiert oder zu groß bzw. komplex sind. Eine computergestützte Auswertung ist erforderlich. Big Data können in allen Unternehmensprozessen sowie im externen Umfeld erzeugt werden. Beispiele für Quellen von Big Data sind Sensoren im Herstellungsprozess, Prozess-Tracking-Daten, Auswertung von Käuferverhalten, Social-Media-Daten, Webseitenverhalten und weitere Kommunikationsdaten sowie Daten von vernetzten Geräten (Smarthome, vernetztes Auto). Durch die umfassenden Daten aus verschiedenen Datenquellen sind Datenschutzbestimmungen zu beachten.

Customer Centricity

Die Kundenzentrierung stellt die Interessen des Kunden in den Mittelpunkt. Das Unternehmen denkt Prozesse vom Kunden aus und gestaltet damit die gesamte Wertschöp-

fungskette nach den Bedürfnissen und Anforderungen des Kunden. Ziel ist es, dem Kunden ein maßgeschneidertes und individuelles Kauferlebnis zu bieten, damit der Kunde langfristig an das Unternehmen gebunden wird und damit Erlössteigerungen generiert werden. Um das Konzept umsetzen zu können, erfordert dies auch eine entsprechende Gestaltung der Unternehmensstruktur und -kultur sowie ein kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter.

Customer Insights

Erkenntnisse und Einblicke in das Verhalten von Kunden durch umfangreiche Analysen verschiedener mit dem Kunden verknüpfter Daten, wie z.B. Kaufverhalten, Umfrageergebnisse, Fokusgruppen oder Online-Daten. Ziel ist das Erkennen und Ableiten von möglichst zeit- und inhaltsstabilen Mustern im Kundenverhalten, um die Kundenbeziehung und Kundenbindung zu verbessern.

Customer Journey

Zyklen und Abfolgen, die ein Kunde beim Kauf eines Produktes durchläuft. Hierzu zählen alle direkten und indirekten Kontaktpunkte, die ein Kunde mit dem favorisierten Unternehmen im Rahmen des gesamten Kaufprozesses hat, sowie zusätzlich alle wesentlichen Informationen, die sich auf die Marktleistungen und den Kaufprozess bei maßgeblichen Wettbewerbern beziehen. Eine genaue Analyse dieser „Reise des Kunden“ durch alle wichtigen Kontaktpunkte hilft, den Kaufprozess und damit letztlich die Kundenbindung zu verbessern.

Data Lakes

Große Datenspeicher, die sehr große Mengen an strukturierten oder unstrukturierten Daten aufnehmen können. Im Unterschied zu einer Datenbank oder einem Data Warehouse sind die Daten im Rohformat gespeichert und müssen nicht zwingend umformatiert werden. Die gespeicherten Daten sind für verschiedene Analysen und Anwendungen nutzbar, müssen dafür dann aber ggf. formatiert werden für eine Auswertung nach vorgegebenen einheitlichen Prinzipien. Vorteil ist hier eine Mehrfachnutzung der Rohdaten. Um den Data Lake universell nutzen zu können, sind die gängigen Frameworks und Protokolle als Rahmenvorgaben der Datenbanksysteme und Datenbankanwendungen aus dem Big-Data-Umfeld zu unterstützen.

Follower

Ein Follower ist ein Abonnent eines Social Media-Kanals oder Profils. Der Abonnent bekommt alle Nachrichten in seinen eigenen Newsverlauf eingebunden. Er kann diese kommentieren, liken oder darauf antworten bzw. auch weiterleiten. Ziel ist die Vernetzung mit anderen Nutzern und eine aktuelle Information über die Aktivitäten des abonnierten Profils.

Hashtag

Ein mit einem Doppelkreuz versehenes Schlagwort, zum Auffinden von Nachrichten zu bestimmten Themengebieten in sozialen Netzwerken.

Industrie 4.0

Der Begriff bezeichnet die umfassende Digitalisierung der Produktion. Dazu gehören die Vernetzung von Maschinen, Geräten, Sensoren aber auch Menschen. Mit Hilfe von Sensordaten im Produktionsprozess bzw. der gesamten Wertschöpfungskette werden Daten erhoben, deren Analyse und Auswertung eine Verbesserung des Prozesses und eine deutlich erhöhte Transparenz erlauben. Innerhalb eines Wertschöpfungsprozesses kann selektiv auf einzelne Teile des Fließprozesses zugegriffen werden, um so eine hohe Flexibilität beim Zustandekommen von kundenspezifischen Marktleistungen zu ermöglichen. Technische Assistenzsysteme sollen die Akteure durch individualisierte, aggregierte, visualisierte und verständliche Informationen im Arbeitsprozess unterstützen und auch zukünftig im Rahmen der Kommunikation durch das Internet der Dinge Aufgaben möglichst autonom erledigen.

Influencer

Personen, die v.a. in sozialen Netzwerken regelmäßig Inhalte zu bestimmten Themenbereichen in Text-, Bild- und Videoform ausarbeiten sowie veröffentlichen. Sie haben in der Regel eine große Anzahl an Followern und erzielen damit eine hohe Reichweite und Akzeptanz in der Nutzergemeinschaft, was sie zu einem Meinungsführer in ihrem Gebiet macht.

Kundenanforderungen

Kundenanforderungen sind die konkretisierten Kundenbedürfnisse, die sich auf bestimmte Vorstellungen der Mangelbeseitigung konzentrieren. Sie sind – bezogen auf die Grundfunktionen der Bedürfnisbefriedigung – schon relativ konkret formuliert und geben an, was der Kunde haben will.

Kundenbedürfnisse

Kundenbedürfnisse werden definiert als grundsätzliche Mangelgefühle der Zielgruppe, die mit dem Wunsch des Mangelausgleichs verbunden sind. Bedürfnisse sind in der Regel sehr unkonkret und weder produkt- noch markenbezogen. Bei der Analyse der Kundenbedürfnisse geht es folglich darum, festzustellen, was der Kunde braucht, um diesen Mangel zu beseitigen.

Kundenbindung

Kundenbindung liegt vor, wenn sich der Kunde nicht nur heute, sondern auch zukünftig bei seinen Kaufentscheidungen gegenüber einem Unternehmen loyal verhält und wieder das gleiche oder ein anderes Produkt beim selben Unternehmen kauft.

Kundenerwartungen

Kundenerwartungen sind definiert als sehr konkrete Anforderungen seitens des Kunden an eine Marktleistung (Produkt oder Serviceleistung). Sie stützen sich häufig auf bereits gemachte direkte oder indirekte Erfahrungen, aber auch auf wahrgenommene Kommunikations- und Werbeaussagen sowie das Image des Anbieters. Oft sind die entstandenen Kundenerwartungen auch das Ergebnis eines Vergleichs der am Markt angebotenen Problemlösungen, also mit dem, was der Kunde auch von anderen Unternehmen bekommen kann.

Kundenloyalität

Hierbei handelt es sich um die grundsätzliche positive Einstellung des Kunden gegenüber der Marktleistung und/oder dem Unternehmen. Der Kunde hat in der Regel keine Ambitionen, zur Konkurrenz zu wechseln oder ein anderes Produkt zu kaufen.

Kundenorientierung

Kundenorientierung ist eine Unternehmensphilosophie, die gekennzeichnet ist durch eine konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens, seiner Unternehmensführung und aller Unternehmensbereiche, Führungskräfte und Mitarbeiter am Kunden und seinen Bedürfnissen mit dem Ziel der nachhaltigen und vorausschauenden Sicherstellung von Kundenzufriedenheit.

Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit beschreibt, wie der Kunde die erhaltene Leistung bewertet. Sie ist das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs zwischen den Kundenerwartungen (Soll) und der Bewertung der konsumierten Marktleistung (Ist).

Kundenzufriedenheitsindex (CSI)

Der Customer Satisfaction Index ist eine Kenngröße zur Charakterisierung der Entwicklung der Kundenzufriedenheit und ein gewogenes arithmetisches Mittel von Messzahlen mit gleicher Basis- und Berichtsperiode.

Künstliche Intelligenz (KI)

Künstliche Intelligenz (KI) kennzeichnet den Versuch, durch Algorithmen und maschinelles Lernen die Entscheidungsstrukturen sowie die prozessbezogenen Abläufe und Inhalte einer Bewertung durch den Menschen nachzuempfinden. Die besonderen Anforderungen an die sprachlichen Ausdrucksmittel bei der Erstellung von KI-Programmen, v.a. die Notwendigkeit der Symbolverarbeitung, machen spezielle (KI)-Programmiersprachen erforderlich. Diese stellen u.a. bestimmte Wissensrepräsentationsformen zur Verfügung und bieten Möglichkeiten zur Auswertung des Wissens, z.B. durch eingebaute Methoden des Schließens. Ein bekanntes Beispiel ist die Programmiersprache Prolog (logische Programmierung).

Like

Ein Button in sozialen Netzwerken, mit dem Nutzer zum Ausdruck bringen können, dass ihnen der Inhalt gefällt.

Marketing-Pentagon

Im Marketing-Pentagon, dem Fünfeck der relevanten Marketing-Mix-Bereiche, wird das Zusammenspiel der unterschiedlichen Marketinginstrumente entsprechend den Ziel- und Strategievorgaben festgelegt. Das Marketing-Pentagon umfasst die 5 Bausteine Produkt-Mix, Kontrahierungs-Mix, Kommunikations-Mix, Distributions-Mix und Service-Mix (TÖPFER 2007a, S. 558). Die klassische Form der hier erst genannten 4 Marketing-Mix-Bereiche wird also durch den Bereich Service-Mix ergänzt, der heute eine immer größere Bedeutung besitzt. Dies gilt sowohl für physische Produkte als auch für Dienstleistungsprodukte.

Aktivitäten des Service-Mix sind immer wichtiger vor dem, beim und nach dem Kauf, um den Kunden nicht nur zu informieren, sondern umfassend zufriedenzustellen, und zwar sowohl in physischen Verkaufsprozessen des stationären Handels als auch insbesondere in Online-Verkaufsprozessen.

Die 5 Bausteine folgen dabei dem Prozess der Vermarktung eines Produktes: Die angebotene Marktleistung wird mit einem Preis und bestimmten Verkaufskonditionen gekoppelt. Produkt und Konditionen werden im Kommunikations-Mix beworben. Dabei ist zusätzlich ebenfalls die Distributionsleistung für das Produkt, also wie es zum Käufer kommt, von großer Bedeutung.

Wie oben angesprochen, sind für jede Kaufentscheidung bereits Serviceaktivitäten und -angebote in allen Phasen vor dem Kauf wichtig und manchmal ausschlaggebend. Dies unterstreicht noch einmal die heute herausragende Bedeutung von Serviceaktivitäten in allen Phasen des gesamten Kaufprozesses und damit auch in allen Bereichen des Marketing-Mix.

Me-too-Produkte

Unter Me-too-Produkten sind Produkte zu verstehen, welche sich von Konkurrenzprodukten nicht oder – aus Kundensicht – nur unwesentlich unterscheiden.

Media Value/ Post

Der Media Value pro Post bezeichnet eine Schätzung des Wertes eines Beitrags des Influencers gemessen an den Ausgaben, die ein Unternehmen hat, um mit vergleichbaren Werbeaktivitäten im gleichen Kommunikationskanal die gleiche Reichweite zu generieren (vgl. HOMBURG 2017, S. 782).

Net Promoter Score (NPS)®

Der Net Promoter Score® kennzeichnet die Weiterempfehlungsbereitschaft eines Anwenders bezogen auf andere neue Anwender. Die Kennzahl wurde von Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company und Fred Reichheld entwickelt. Bei der Berechnung wird zwischen *Promotoren*, also mit der Marktleistung eines Unternehmens zufriedenen bisherigen Käufern, und *Detraktoren*, also mit dem Produkt des Unternehmens unzufriedenen Abnehmern, unterschieden. Die Berechnung ist einfach und gut verständlich, da sie durch die *Differenz der Promotoren und Detraktoren* eines speziellen Unternehmens gebildet wird. Beantwortet wird dabei von den Probanden die Frage, wie wahrscheinlich sie dieses Unternehmen bzw. die Marke oder das Produkt anderen möglichen Anwendern auf einer Skala von 0 (unwahrscheinlich) bis 10 (äußerst wahrscheinlich) weiterempfehlen werden. *Promotoren* sind Kunden, welche die beiden höchsten Zustimmungsraten 9 und 10 vergeben. *Detraktoren* sind Anwender, die lediglich eine Zustimmungsrate von 0 bis 6 vergeben. Befragte, welche die Zustimmungsraten 7 oder 8 geben, äußern keine signifikante Zustimmung oder Ablehnung und werden deshalb nicht in die Berechnung des NPS einbezogen. Der NPS berechnet sich dann aus dem Anteil von *Promotoren* – in Prozent aller Befragten – abzüglich der *Detraktoren* – in Prozent aller Befragten. Hieraus resultiert ein Wertebereich des NPS von plus 100 bis minus 100.

No-Frills-Konzept (Keine-Extras)

Dieses Konzept verfolgt den Ansatz, dass viele, für den Kunden aus Unternehmenssicht scheinbar vorteilhafte Dinge den Kundennutzen und damit die Kundenzufriedenheit nicht steigern, sondern letztlich nur Komplexitäts- und Kostentreiber darstellen. Besonders in der Reduzierung von Produktvariationen wird dieses Konzept verfolgt.

Outpacing-Strategie

Die Outpacing-Strategie ist eine Kombination der beiden Wettbewerbsstrategien – Kosten- und Qualitätsführerschaft. Langfristiges Ziel ist somit die gleichzeitige Preis- und Qualitätsdominanz auf einem Markt. Unternehmen, die diese Strategie erfolgreich umgesetzt haben, gelten in ihrer Branche als „Weltmeister“ und sind daher ein guter Benchmark.

Reliabilität

Der Begriff Reliabilität bezeichnet die Zuverlässigkeit der Messergebnisse (vgl. HAMMANN/ERICHSON 1994, S. 75). Dies impliziert, dass bei wiederholten Messungen des gleichen Objektes unter identischen Rahmenbedingungen dieselben Messergebnisse erzielt werden.

Robotics

Versuch, das Konzept der Interaktion mit der physischen Welt auf Prinzipien der Informationstechnik sowie auf eine technisch machbare Kinetik zu reduzieren. Ein Roboter

interagiert damit auf Basis von Sensoren, Aktoren und Informationsverarbeitung. Das auch unter der Bezeichnung Robotertechnik geläufige Fachgebiet umfasst Teilgebiete der Informatik (maschinelles Lernen und KI), Elektrotechnik und Maschinenbau und fokussiert auf die Entwicklung und Steuerung von Robotern. Das Ziel ist, durch entsprechende Programmierung ein Zusammenarbeiten von Roboter-Elektronik und Roboter-Mechanik zu erreichen.

Service-Qualität in Echtzeit (SQE)®

Erhebung von Kundenzufriedenheitsdaten im aktuellen Interaktionsprozess mit dem Kunden. Die Erhebung in Echtzeit führt zu einem tagesaktuellen Überblick über den Stand der Kundenzufriedenheit und ermöglicht eine kurze Reaktionszeit bei auftretenden Problemen im Prozess.

Trolling

Das Wort Trolling basiert zum einen auf dem Begriff „Troll", also Kobold. Zum anderen ist Trolling im Englischen auch eine Angeltechnik mit Schleppfischen, bei der ein Köder durch das Wasser gezogen wird.

In den sozialen Medien bedeutet Trolling damit eine Kommunikation mit dem Ziel einer emotionalen Provokation der Gesprächsteilnehmer und des Störens der Kommunikation sowie einer darauffolgenden Konfliktinduzierung mit dem Erhalten von unsachlichen und erbosten Antworten.

Trolls platzieren ihre Beiträge mit unterschwelligen Provokationen ohne echte Beleidigungen, um eine Löschung oder Sperrung durch Moderatoren zu vermeiden. Oft verschleiern sie ihre virtuelle Identität und nutzen Fake-Accounts.

Unique Selling Point / Unique Selling Proposition (USP)

Die Unique Selling Proposition ist das einzigartige Merkmal, mit dem sich ein Produkt oder eine Dienstleistung von ähnlichen Angeboten der Wettbewerber abhebt, und damit der einzigartige Verkaufsvorschlag.

Unique Customer Value Proposition (UCVP)

Das einzigartige, auf eine Erhöhung des Wertes für den Kunden ausgerichtete Leistungsversprechen.

Validität

Der Begriff Validität bezieht sich auf das Vermeiden systematischer Fehler; dies bedeutet eine hohe Gültigkeit der ermittelten Messergebnisse. Es wird also das gemessen, was wirklich gemessen werden soll.

Variety Seeking

Variety Seeking heißt – wörtlich übersetzt – die Suche nach Abwechslung. Bezogen auf das Verhalten der Kunden am Markt, wird damit ein Phänomen bezeichnet, bei dem Kunden trotz guter Erfahrungen mit dem Produkt bei zukünftigen Kaufentscheidungen ganz bewusst nach Abwechslung suchen.

Werbeblocker (Adblocker)

Ein im Hintergrund ablaufendes Programm, welches verhindert, dass Werbung für den Nutzer einer Anwendung sichtbar ist und stört.

1 Kundenorientierung und Positionierung

1.1 Ausgangssituation – Die angestrebte Positionierung

Veränderte Rahmenbedingungen

Fast kein Unternehmen, unabhängig von der Branchenzugehörigkeit, kann sich heute der Notwendigkeit der Anpassung an veränderte Markt- und Umweltsituationen entziehen. Im Vergleich zu in der Vergangenheit eher kontinuierlichen Entwicklungen gibt es heute gravierende Veränderungen, die sich in viel kürzerer Zeit bedrohlich und manchmal sogar existenzgefährdend auf das Unternehmen auswirken. Maßgeblich für derartige Strukturbrüche sind extern – wie **Abbildung 1** zeigt – ein hoher, auch *internationaler Wettbewerbsdruck* mit der gleichzeitigen Forderung nach *mehr Kundennutzen* und *Service-Excellence*, insbesondere auch durch neue *Technologien der Digitalisierung*. Die Forderung nach einer *Agilität* des Unternehmens und einer hohen *Lernfähigkeit* ist deutlich größer geworden als in der Vergangenheit. Hiermit verbunden ist auf Unternehmensebene eine zügige Umsetzung von Veränderungen, um durch eine *schnelle und umfassende Anpassungsfähigkeit* Lähmungszustände im Changemanagement zu vermeiden.

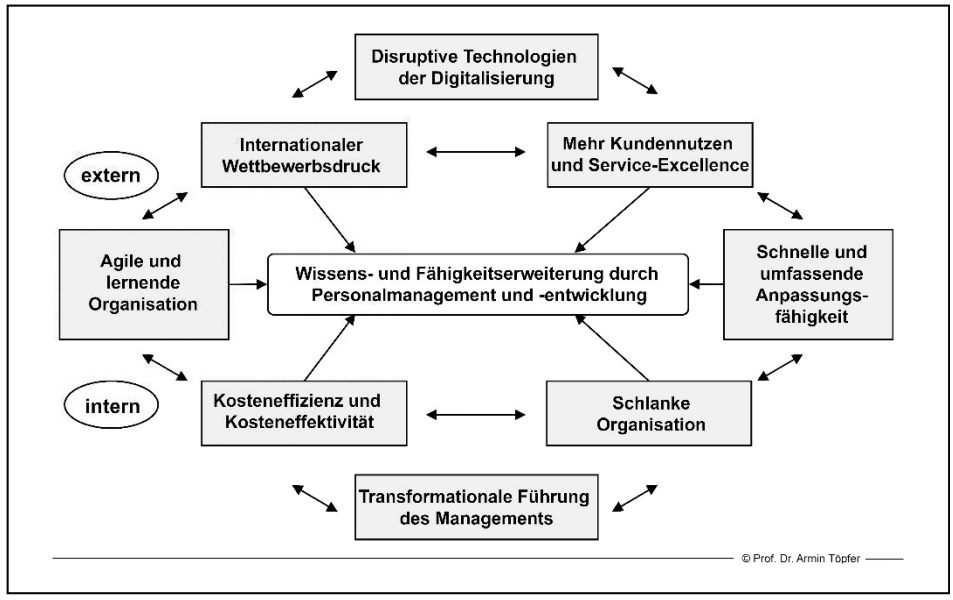

Abbildung 1: Veränderte Anforderungen an das Unternehmen und seine Mitarbeiter durch neue Technologien der Digitalisierung und Ambidextrie

Für alle diese Anforderungen ist eine gezielte *Wissens- und Fähigkeitserweiterung* der Führungskräfte und Mitarbeiter durch Personalmanagement und -entwicklung eine wesentliche Voraussetzung. Sie hat intern anzusetzen und ist auch extern mit dem Fokus auf

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020
A. Töpfer, *Strategische Positionierung und Kundenzufriedenheit*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-32019-5_1

den Kunden auszurichten. Kundenorientierung wird deshalb – insbesondere im Rahmen der Digitalisierung als Anforderung und Chance – zu einem immer wichtigeren Thema für Unternehmen. Denn gesättigte Märkte, zunehmende internationale Konkurrenz sowie steigende Forschungs- und Entwicklungs(FuE)-Kosten bei abnehmenden Vermarktungszyklen der Produkte führen dazu, dass nicht mehr nur der einzelne Verkaufsabschluss im Vordergrund steht, sondern langfristige Kunden- und Geschäftsbeziehungen (vgl. DICHTL/SCHNEIDER 1994, S. 6; MEFFERT 1994a, S. 28; WEHRLI 1994, S. 191ff.).

Insbesondere durch Stammkunden lassen sich vorteilhafte Ertrags- und Kosteneffekte erzielen. Die ***Kosteneffizienz*** – also Wirtschaftlichkeit von Kosten – lässt sich durch vereinfachte Abrechnungsprozesse und eine *schlanke kundenorientierte Organisation* erhöhen. Die Effizienzwirkungen manifestieren sich vor allem in geringen Akquisitions- und Transaktionskosten bei den Wiederholungskäufen. Die *Kosteneffektivität* – also die Wirksamkeit von Kosten – kann ebenfalls gesteigert werden. Effektivitätswirkungen ergeben sich einerseits aufgrund von Cross-Selling-Aktivitäten, indem die Kunden auch andere Produkte des Unternehmens kaufen. Andererseits stellen zufriedene Kunden durch Wiederholungskäufe auch ein fixes Erlöspotenzial dar, das insbesondere zur Deckung der FuE-Kosten in Innovationsprozessen benötigt wird (vgl. BRUHN/BUNGE 1994, S. 61; WEHRLI 1994, S. 197). Da sich die Kundenzufriedenheit – als Voraussetzung für Kundenbindung – daran misst, wie genau die Erwartungen des Kunden erfüllt werden, ist die Voraussetzung hierfür eine möglichst genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse und -anforderungen.

Kurz zusammengefasst ist die Zielsetzung von *Kosteneffizienz* also, das Niveau der Wirtschaftlichkeit von Kosten dadurch zu erhöhen, dass der Deckungsbeitrag gesteigert wird, weil mit der Durchführung von Aktivitäten und Maßnahmen die Brutto-Ertragsspanne über die Deckung der variablen Kosten hinaus – zumindest im Zeitablauf durch Wirkungen einer Lean Organization und des Lean Management – vergrößert wird.

Die ***Kosteneffektivität*** kann und soll dadurch erhöht werden, dass die Wirksamkeit von Kosten als Werteverzehr insbesondere durch die Entwicklung und den anschließenden Einsatz von innovativen Technologien gesteigert wird, weil dadurch weitgehend oder sogar völlig neue Wirkungsprinzipien und Wirkungskonzepte realisiert werden können, wie dies beim Einsatz disruptiver Technologien im Rahmen der Digitalisierung und der damit verbundenen digitalen Transformation der Fall ist. Der technologische Sprung und Fortschritt kann auf der Wirkungsebene dadurch relativ groß sein, auch wenn in den Anfangszeiten von realisierten neuen Technologien die angestrebte Kosteneffizienz und damit Kostenwirtschaftlichkeit aufgrund fehlender Erfahrungswerte mit der neuen Technologie nicht oder erst nach geraumer Zeit geschaffen wird.

Genau in dieser Zeitspanne ist eine überzeugende strategische Positionierung des Unternehmens wichtig, um das Vertrauen der Kunden und Investoren sowie auch der für einen erfolgreichen Innovationsprozess wichtigen eigenen Führungskräfte und Mitarbeiter

nicht zu verlieren, sondern zu erhalten oder sogar noch zu vergrößern. Dies alles findet unter dem Anspruch einer hohen Agilität zugleich in einem starken Zeitwettbewerb statt.

Führung für Veränderung

Eine *transformationale Führung bzw. transformatorische Führung* der Mitarbeiter und des ganzen Unternehmens durch das Management in aktiver Form ist darauf ausgerichtet, in den einzelnen Projekten schnell und konsequent den Übergang von einem Ausgangs-Zustand A in einen Ziel-Zustand B zu schaffen. Dies klingt einfach, ist aber in der Unternehmenspraxis nicht selten die größte Hürde und Barriere.

Strategische Positionierung als Erfolgsfaktor

Eine strategische Positionierung hat nicht nur die Verbindung zu den Unternehmenszielen herzustellen, sondern ist v.a. auch die Grundlage für den Erfolg des unternehmerischen Handelns, also für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Basis für eine Wertsteigerung des Unternehmens. Die strategische Positionierung wird damit zum Ansatz für Kundenorientierung und zum Ausgangspunkt für Kundenzufriedenheit. Die strategische Positionierung hat demnach ihr Ziel erreicht, wenn der Kunde aufgrund seiner Anforderungen und Erwartungen mit den angebotenen Marktleistungen des Unternehmens zufrieden ist und auf längere Zeit Kunde des Unternehmens bleibt. Entscheidend ist also nicht nur die Zielsetzung, Formulierung und Ausrichtung der Positionierung, sondern v.a. das „Einfahren“ der angestrebten Wirkungen und Ergebnisse.

Alle vorstehend angesprochenen Punkte sprechen dafür, dass Kundenzufriedenheit kein Zufallsergebnis ist, sondern das Resultat eines gezielten und strategisch ausgerichteten Prozesses sowie einer bewusst und professionell umgesetzten operativen Steuerung. Der positive Zusammenhang zwischen den Phänomenen einer Positionierung des Unternehmens und der Kundenzufriedenheit basiert damit auf einer situationsabhängigen Abfolge von Entscheidungen des Managements eines Unternehmens bezogen auf die beabsichtigte Art und das Niveau der angestrebten Marktleistungen und der daraus abgeleiteten Marktbearbeitung (vgl. MACKELPRANG ET AL. 2018) . Wichtig sind also die Aktivitäten des Unternehmens in Richtung auf den anvisierten Zielkunden, aber auch bezogen auf die Gesamtgesellschaft, z.B. hinsichtlich einer möglichen Umweltbelastung, Energieeffizienz oder Klimaneutralität der Wertschöpfungsprozesse und der vermarktbaren Wertschöpfungsergebnisse. Dabei ist den im Zeitablauf sich verändernden Anforderungen der Gesellschaft und den spezifischen Erwartungen der Kunden Rechnung zu tragen.

Durch alle diese Einflussgrößen werden die Gestaltungen und Ausprägungen der Kommunikation, der Interaktion und der Betreuung bezogen auf die Kunden bestimmt. Hierdurch wird zugleich auch das Maß an praktizierter Empathie geprägt (vgl. HEMEL 2016, S. 115ff.). Eine wesentliche Erkenntnis und Schlussfolgerung ist dabei, dass sowohl die Einflussgrößen als auch die Wirkungsergebnisse nicht auf Dauer zeitstabil sind, sondern

gesellschaftlichen und individuellen Veränderungen unterliegen, die in ihrem Wirkungsbeginn sowie ihrer Dauer und Intensität oftmals nur schwer vorherzubestimmen sind. Kundenzufriedenheit auf der Basis einer erfolgreichen Positionierung am Markt wird damit – wie oben angesprochen – nicht nur zum Ergebnis eines gekonnten Managements auf der Grundlage langer Datenreihen und großer Datenmengen, sondern auch unter Einbeziehung von Intuition und Fingerspitzengefühl (vgl. GÜNDLING 2018, S. 230ff).

Im Ergebnis resultiert daraus zum einen die relative Zufriedenheit der Kunden sowie das Erreichen von deren sachlichen Produktzielen und der sozialen Verhaltensziele, da ihre Erwartungen mehr oder weniger erfüllt werden. Zum anderen hat das Unternehmen die Möglichkeit, seine formulierten Positionierungsziele auch über die Realisierung seiner Ziele über die Wertschöpfungsprozesse hinaus zu erreichen. Hierzu gehören beispielsweise die auf das Image des Unternehmens, die Wertschätzung der Marktleistungen und die Unverwechselbarkeit des Marktauftritts bezogenen Ziele. Durch die Messung des Grades der Kundenzufriedenheit ist ein Instrumentarium verfügbar, mit dem nicht nur die Erfüllung der Kundenanforderungen, sondern auch das Erreichen der Positionierungsziele differenziert ermittelt werden kann.

Empirische Befunde zum Kundenmanagement

Man schätzt, dass es mindestens fünfmal teurer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen Stammkunden zu pflegen (vgl. MÜLLER/RIESENBECK 1991, S. 69). Empirische Befunde aus den USA belegen, dass bei einer Reduzierung der Migrationsrate im Kundenbereich, also der Abwanderung von Kunden zu Wettbewerbern um 1 Prozent eine Erhöhung der Rentabilität bis zu 7,25 Prozent erreicht werden kann (vgl. REICHHELD/SASSER 1991, S. 108ff.). Auch wenn diese Werte unternehmens- und branchenspezifisch unterschiedlich sind, geben sie dennoch Hinweise auf die ökonomische Wirkung der Kundenorientierung sowie Kundenbindung (vgl. auch ANDERSON/FORNELL/LEHMANN 1994, S. 54ff).

Maßgeblich ist also, dass ein Kunde nicht nach dem beschränkten Umsatzvolumen einer Kaufepisode beurteilt wird, sondern nach dem durch ein Unternehmen aktivierbaren Betrag und damit nach dem gesamten kumulierten Volumen im Verlauf des Lebenszyklus einer Kundenbeziehung. Neben den mehrfachen Wiederkaufaktivitäten sowie den geringeren Informations- und Betreuungskosten ist auch der Umstand wesentlich, dass ein zufriedener Stammkunde als positiver Multiplikator für das Unternehmen und seine Produkte wirkt. Empirische Ergebnisse belegen, dass in vielen Branchen, insbesondere bei Konsumprodukten, die Empfehlungen von dem Kaufinteressenten nahestehenden Personen, also Verwandten, Freunden und guten Bekannten, eine maßgebliche Rolle spielen (vgl. BECKER 2013; NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN 2002). Zunehmend haben auch Social Media Einfluss auf die Kaufentscheidung (vgl. THAMBIMUTHU/KLEIN/ASPERION 2017, IBM Deutschland 2011).

Vielfach fließen in eine wirtschaftliche Erfolgsbeurteilung primär Kosten und Gewinne als harte Fakten ein, Wiederkäufe und Weiterempfehlungen als sogenannte „Soft facts" werden in einigen Unternehmen jedoch nicht ausreichend als Ertragspotenzial gewürdigt. Insofern findet eine intensive Auseinandersetzung mit der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nicht statt.

Ambidextrie als beidhändiges Handeln

Ambidextrie (vgl. WIRTZ 2019) kennzeichnet die Zweiseitigkeit sowie damit die Beidhändigkeit des ganzheitlichen Handelns, und zwar in der Weise, dass einerseits die harten Faktoren der Gestaltung, also z.B. Wertschöpfungsprozesse, in das Handlungsspektrum aktiv einbezogen werden (siehe auch WIRTZ 2019, S. 61ff.). Andererseits werden zugleich auch die weichen Faktoren, also z.B. die Wahrnehmung des Kunden, die Einstellung, Motivation und Empathie gegenüber dem Kunden, konkret berücksichtigt und durch geeignete Maßnahmen positiv beeinflusst.

Beide zusammen kennzeichnen erst eine kundenorientierte Unternehmenskultur und hohe Service-Exzellenz. Dieses ganzheitliche Vorgehen umfasst damit alle wesentlichen Eckpfeiler einer erfolgreichen Steuerung und Gestaltung der zentralen Key Performance Indicators (KPI) für eine auf den Kundennutzen ausgerichteten Positionierung des Unternehmens.

Nach der Philosophie und den Grundsätzen der Ambidextrie erfolgt im Rahmen dieser Konzeption also eine Beidhändigkeit der Analyse und Umsetzung. Auf der einen Seite werden sowohl die Untersuchung und Bewertung von Veränderungen der Wertschöpfungsprozesse in Unternehmen sowie die Konkretisierung durch Gestaltungsempfehlungen im Hinblick auf Effizienz und Effektivität (Harte Faktoren) durchgeführt. Auf der anderen Seite werden vor allem auch die Anforderungen und Auswirkungen auf Individuen und damit psychologische sowie soziale Faktoren und Prozesse und nicht zuletzt die Bewertung von Chancen und Risiken für den Einzelnen (Weiche Faktoren) konkret analysiert.

Von zentraler Bedeutung ist die inhaltliche Verbindung im Sinne von konkreten Vernetzungen beider Seiten der Ambidextrie, also von harten und weichen Faktoren. Auf der Basis von Hypothesen zu Ursachen-Wirkungs-Beziehungen können wesentliche Schlussfolgerungen auf situationsabhängige Erfolgsfaktoren und Stärken der Vorgehensweise einerseits sowie auf Defizite und Schwächen der Umsetzung andererseits gezogen werden. Hieraus lassen sich konkrete Reifegrade und darauf bezogene Entwicklungsstufen bestimmen, die das erreichte Niveau und noch anstehende Verbesserungen kennzeichnen. Derartige Hypothesen lassen sich auch für Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen den maßgeblichen Faktoren zur angestrebten strategischen Positionierung und den beabsichtigten Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit und -bindung aufstellen und überprüfen im Hinblick auf den Grad der Bestätigung und damit der Evidenz. Wie nachvollziehbar ist, lässt sich auf diese Weise eine Positionierung des Unternehmens differenzierter

gestalten und steuern. Es liegt auf der Hand, dass das konkrete Ergebnis zwar besser und aussagefähiger sein kann, aber nicht einfacher zu erreichen ist.

Praxisbeispiel ALDI zum Upgrading der Warenpräsentation

Das Faktum, dass eine Positionierung immer ein im Zeitablauf veränderlicher Prozess ist, verdeutlicht als aktuelles Beispiel der Discounter ALDI SÜD (siehe auch S. 247). Das Unternehmen hat die Gestaltung seiner Filialen angehoben mit dem Ziel einer höherwertigeren Warenpräsentation durch eine bessere Kennzeichnung und Übersichtlichkeit der Warengruppen sowie eine höherwertigere Anmutung, auch bewirkt durch ein besseres Licht-Management. Mit dieser positiven Weiterentwicklung des Niveaus der Verkaufsstätten soll auch eine stärkere Abgrenzung von Mitbewerbern am Markt erreicht werden. Das Ziel ist, veränderte Anforderungen der Kunden möglichst frühzeitig zu erkennen und entsprechend der angestrebten Positionierung des Unternehmens gut umzusetzen.

Wenn diese veränderte Anmutung der Verkaufsstätten bei den Kunden wertgeschätzt wird und eine positive Wahrnehmung und Wirkung erzielt, dann ist davon auszugehen, dass eine derartige Designveränderung auch von direkten Wettbewerbern in Erwägung gezogen wird. Wenn die Umsetzung dort ebenfalls stattfindet, dann vollzieht sich der Wettbewerb wiederum „auf gleicher Augenhöhe“, da ein Differenzierungskriterium egalisiert wird. Aus Sicht der Kunden kann dies jedoch dazu führen, dass dieses Ausstattungsmerkmal bei Premium-Discountern in Zukunft als gebotener Standard erwartet wird.

1.2 Kundenorientierung – Eine Begriffsdefinition

Merksatz zur Customer Centricity: Der Kunde steht im Mittelpunkt

„Kundenorientierung kann als „die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Relationship-Marketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“, verstanden werden (BRUHN 2012, S. 15).

Hierbei erfolgt eine Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten grundsätzlich an den Bedürfnissen der Kunden. Im Vordergrund der Fähigkeiten eines Unternehmens stehen somit die Beachtung der individuellen Kundenbedürfnisse in sämtlichen Wertschöpfungsprozessen und die Fähigkeit, die Anforderungen der Kunden an die Leistung des Unternehmens stetig zu erfassen und zu erfüllen (vgl. BRUHN 2012, S. 14).

Kundenorientierung konkretisiert sich letztendlich in der Grundeinstellung aller Mitarbeiter eines Unternehmens gegenüber den Kunden und ihren Bedürfnissen (vgl. KÜHN

1994, S. 99). Zielsetzung der Implementierung der Kundenorientierung und der kundenorientierten Führung ist die Zufriedenheit von Kunden (vgl. STAUSS/SCHULZE 1990, S. 150), die durch den gezielten Einsatz von markt- und kundengerichteten Maßnahmen sichergestellt werden soll. Kundenorientierung insgesamt stellt das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengung aller Unternehmensbereiche dar. Kundenzufriedenheit ist das durch den Kunden subjektiv empfundene Erlebnis hinsichtlich dieser Anstrengungen.

Kundenorientierung zeichnet sich laut der ***Begriffsdefinitionen***, die der wissenschaftlichen Literatur entnommen worden sind, durch folgende ***Merkmale*** aus:

- Kundenorientierung ist eine Unternehmensphilosophie
- mit einer konsequenten Ausrichtung des gesamten Unternehmens, seiner Unternehmensführung und aller seiner Unternehmensbereiche auf den Kunden und seine Bedürfnisse,
- unter Einsatz von auf den Markt und die Kunden gerichteten Maßnahmen und
- mit dem Ziel der nachhaltigen und vorausschauenden Gewährleistung von Kundenzufriedenheit.

Daraus folgt die Notwendigkeit einer facettenreichen und differenzierten Sichtweise und Ausgestaltung der Kundenorientierung als Unternehmensphilosophie und Unternehmensziel.

1.3 Customer Relationship Management (CRM) als ganzheitliche Kundenorientierung

Mangelnde Kundenorientierung hat zur Folge, dass eine mangelnde Kundenbindung und -loyalität gegenüber dem Unternehmen entsteht bzw. besteht. Wie zuvor kurz erläutert, resultieren daraus weit überproportionale Akquisitionskosten für Neukunden.

Vor diesem Hintergrund ist die konsequente Ausrichtung auf den Kunden und seine Anforderungen heute nicht nur eine notwendige Voraussetzung, um gegenüber den maßgeblichen Wettbewerbern zu bestehen. Zugleich ist diese konsequente Kundenorientierung notwendig, um den Kundenwert für das Unternehmen zu stabilisieren, zu vergrößern und dann zu nutzen.

Das wesentliche Ziel eines Unternehmens geht also dahin, durch die gezielte Berücksichtigung der wesentlichen Kundenanforderungen und durch eine individuelle Kundenansprache eine hohe Kundenzufriedenheit und eine Verlängerung und Verstärkung der Kundenbindung zu erreichen. Dabei kommt es darauf an, ertragreiche Kundenpotenziale zu erkennen, besonders profitable Kunden zu identifizieren und genau in diese Richtung den Kundenstamm zu erweitern und zu festigen.

Die Chance, solche längerfristig profitablen Kundenbeziehungen aufzubauen und zu gestalten, bietet das ***Customer Relationship Management (CRM)*** als ganzheitlicher Ansatz der kundenorientierten Unternehmensführung (vgl. DREFS/SCHLÜTER 2002, S. 64; EGGERT 2001, S. 91ff.; S. 64; BRUHN 2009, S. 34ff.).

Das Wissen über die Struktur, das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden ist – wie oben bereits angesprochen – eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen. Die Organisation und Analyse dieses Wissens ist dabei der zentrale Ansatz des ***analytischen CRM*** (vgl. WEHRMEISTER 2001, S. 246).

Die Basis des analytischen CRM bildet die Implementierung eines ***Data Warehouse*** als spezieller unternehmensweiter Datenpool zur Analyse der Kundendaten. Der Schwerpunkt des analytischen CRM liegt damit auf der Auswertung der Daten – immer unter der Voraussetzung, dass aussagefähige Daten bereits erhoben wurden und damit vorhanden sind, um insbesondere Aufschluss über das Kundenverhalten und entsprechende Kaufmotive zu erhalten (vgl. HOMBURG/SIEBEN 2000, S. 491).

Die Analysetools des ***Data Mining*** bieten hier die Möglichkeit, Sachzusammenhänge automatisch aus den gesammelten Daten zu erkennen und daraus Ansatzpunkte für gezieltes Handeln abzuleiten (vgl. BREZINA 2001, S. 222f.; KEHL 1997, S. 11; STRAWE ET AL. 2002, S. 34; HIPPNER ET AL. 2011; RUNKLER 2015; LAROSE/LAROSE 2015). Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des analytischen CRM ist die Einteilung der Kunden in möglichst homogene Kundensegmente. Auf diese Klassifizierung entsprechend dem Kundenwert als zentrale Voraussetzung für die gezielte Ausrichtung der CRM-Aktivitäten auf profitable und potenziell profitable Kunden wird in Kapitel 1.5 noch ausführlicher eingegangen.

Die Ergebnisse des analytischen CRM bilden somit die Ausgangsbasis für das ***operative CRM***, in dem die erarbeiteten Erkenntnisse über den Kunden in konkrete Handlungsmaßnahmen umgesetzt werden. Sie beziehen sich vor allem auf die kundenorientierte Ausgestaltung und Veränderung der Prozesse im Unternehmen. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass diese Abläufe die vom Kunden geforderte Qualität der Ergebnisse mit möglichst kurzen Durchlaufzeiten und einem – aus Unternehmenssicht – ausreichendem Ertragsniveau bieten. Hierin liegt in der Regel die größte Herausforderung für das Unternehmen, da die IT-gestützte Strategie des analytischen CRM unmittelbare Auswirkungen auf die gesamte Organisation des Unternehmens mit seinen Prozessen hat, respektive haben soll. Durch die Prozessoptimierung soll nicht nur „Blindleistung" – also Aktivitäten ohne Leistungs- und Ergebnissteigerung, sondern nur mit Ressourcenverbrauch – abgebaut bzw. vermieden werden, sondern zugleich auch der strukturelle Aufbau des Unternehmens einem stärkeren Prozessdenken weichen. Wenn durch den zweiten Ansatz die Hierarchie aufgebrochen wird und kundenorientierte Prozesseigner eine immer stärker dominierende Rolle spielen, dann birgt dies viel Konfliktpotenzial in sich. Dieser Aspekt zeigt, dass die Veränderung zwar durch die technologische CRM-Ausstattung in Gang

gesetzt, aber keinesfalls dadurch bewältigt werden kann. Hierfür sind zusätzlich ein entsprechendes Bewusstsein sowie eine spezifische Strategie und Kultur – angestoßen durch die Unternehmensleitung – notwendig.

Hinzu kommt ein weiterer wesentlicher Aspekt: Mit den Bausteinen eines analytischen CRM, und dabei insbesondere mit dem Data Warehouse, in das qualifizierte Kundendaten eingespeist werden, ist es zugleich möglich, einen wesentlichen Beitrag zum Wissensmanagement im Unternehmen zu leisten. Dies geschieht vor allem auch in der Weise, dass bei den Mitarbeitern vorhandenes kundenspezifisches Detailwissen jetzt in das System eingepflegt wird. „Tacit Knowledge" – also verborgenes und verschwiegenes Wissen – wird damit zu „Explicit Knowledge" – also kommunizierbares und kommuniziertes Wissen –, das auch jedem anderen Mitglied des Unternehmens zugänglich ist (vgl. POLANYI 1967; NONAKA 1991, S. 96ff.).

Das ***kollaborative CRM*** ergänzt das analytische und operative CRM durch das Management der Kontaktkanäle zum Kunden. Ziel ist hier ein intensiver und – je nach Kunde – mehr oder weniger individueller Kundendialog, der alle Kontaktkanäle integriert und gleichzeitig eine einheitliche Sichtweise und Aussage der Mitarbeiter im Kundenkontakt gewährleistet (vgl. STRAWE ET AL. 2002, S. 34).

Für eine erfolgreiche Ausrichtung des Unternehmens auf CRM sind notwendigerweise – wie in **Abbildung 2** skizziert – in allen Umsetzungsschritten des Projektes die Philosophie und Kultur der Kundenorientierung des Unternehmens mit dem technikgestützten Kundenbeziehungsmanagement in Einklang zu bringen.

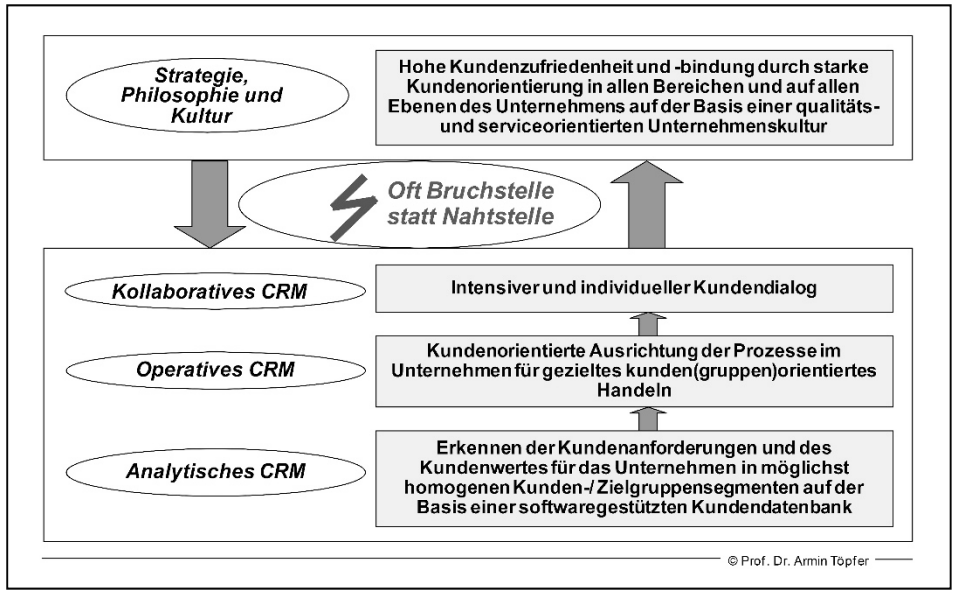

Abbildung 2: Bausteine eines ganzheitlichen CRM

Das Erreichen des angestrebten kundenorientierten Verhaltens im Unternehmen ist – wie jeder Veränderungsprozess – ein komplexes und langwieriges Vorhaben. Versprechen der Softwareindustrie, wie beispielsweise die Einführung von CRM in weniger als zwei Wochen, verleiten dann schnell zu überzogenen Erwartungen: Nämlich zum einen, dass die Implementierung der Software ein einfach und zügig durchzuführender Prozess ist, der nur die Abteilungen mit direktem Kundenkontakt betreffen würde. Und zum anderen, dass allein die Einführung der Software in kurzer Zeit das Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich in Richtung mehr Kundenorientierung verändert, so dass dadurch das gesamte Vorhaben in kurzer Zeit seine volle Funktionsfähigkeit erreicht. (vgl. TÖPFER 2008a, S. 636). Hier entsteht beim Topmanagement, den Führungskräften und den zuständigen Mitarbeitern eine falsche Erwartungshaltung.

Der Ausrichtungsprozess hin zu einem kundenorientierten Unternehmen vollzieht sich häufig in den in **Abbildung 3** aufgeführten Entwicklungsstufen.

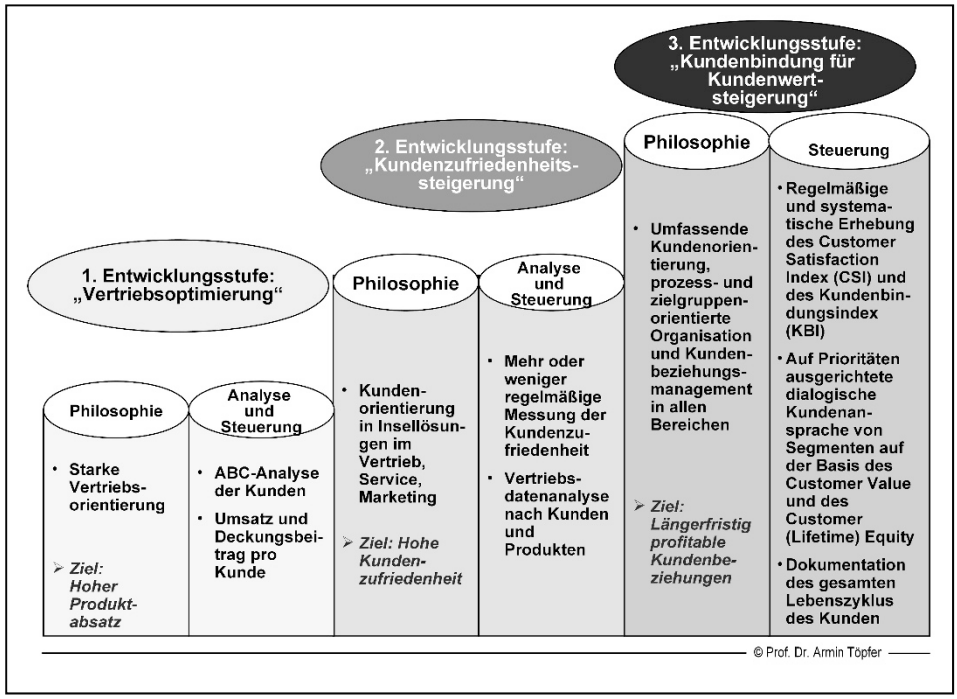

Abbildung 3: Entwicklungsstufen des CRM

Ein reduzierter Steuerungsansatz entsprechend *Entwicklungsstufe 1* beschränkt sich auf wichtige Ergebnisgrößen wie Gewinn, Marktanteil, Umsatz und Deckungsbeitrag. Diese werden periodisch erhoben und können positiv beeinflusst werden. Da Größen wie Kundenzufriedenheit, Kundenbeschwerden, Kundenloyalität und Kundenbindung aber nicht

im Zentrum stehen sowie nicht explizit und systematisch ermittelt werden, können in diesen Unternehmen die Erwartungen an das CRM aufgrund des fehlenden Wissens über ihre Kunden nicht erfüllt werden.

Für sie ist es besonders wichtig, zunächst die Vision einer umfassenden Kundenorientierung im Unternehmen zu verankern und eine entsprechende Strategie zu entwickeln, bevor mit der kundenorientierten Optimierung der Prozesse und Produkte bzw. Dienstleistungen begonnen wird.

Auch für Unternehmen, die bereits relativ regelmäßige Messungen der Kundenzufriedenheit durchführen (*Entwicklungsstufe 2*), die Anforderungen ihrer Kunden erfragen sowie Anregungen und Beschwerden als Basis für die Anpassung der Prozesse im Unternehmen verwenden, gilt der Grundsatz zunächst die Voraussetzungen auf strategischer, organisatorischer und kultureller Ebene zu schaffen, bevor ein höheres Niveau in der Umsetzung erreicht werden kann (vgl. TÖPFER 2008a, S. 637) .

Es liegt auf der Hand, dass eine systematische Erfassung und Analyse der Kundenzufriedenheit eine deutliche Verbesserung bewirken kann. Allerdings konzentriert sich die Kundenzufriedenheit immer nur auf Ergebnisse in der Vergangenheit. Liegt eine hohe Zufriedenheit vor, dann wird sie als angestrebtes Niveau in die Zukunft projiziert. Dass sie erhalten bleibt und ein hohes Maß an Kundenloyalität und Kundenbindung erzeugt, ist jedoch nicht automatisch gegeben. Deshalb ist es zusätzlich erforderlich, durch geeignete Maßnahmen die positive Einstellung der Kunden gegenüber dem Unternehmen und damit ihre Loyalität und Bindung zu erhöhen und zu messen (vgl. TÖPFER 1999a, S. 9).

Um es an einem Bild zu verdeutlichen: Das gegenüber dem reduzierten Steuerungsansatz der quantitativen Controllinggrößen zwar fortschrittlichere Management der Kundenzufriedenheit entspricht – im Bild des Autofahrers – dem Blick in einen großen „Rückspiegel". Erst die Erfassung und Beeinflussung der für die zukünftige Zusammenarbeit wichtigen Loyalität und Bindung kennzeichnet den nach vorne und damit in die Zukunft gerichteten Blick durch eine große und klare Konturen abzeichnende „Frontscheibe" (vgl. TÖPFER 1999a, S. 10).

Dies ist bei den Unternehmen der *Stufe 3* des CRM mit einer prozess- und zielgruppenorientierten Organisation der Fall. Hier hat die Kundenzufriedenheit bereits einen festen Platz im Zielsystem und ist außerdem oft Messgröße und Erfolgskriterium für einen Teil der Tantiemenzahlung an Führungskräfte. Dies definiert zugleich die Anforderungen an die Qualität der Messung im CRM-Konzept. Dadurch wird die Kundenzufriedenheit zusätzlich auch im Handeln der Mitarbeiter verankert. Diese Unternehmen dokumentieren den gesamten Lebenszyklus ihrer Kunden und basieren auf der Kundenhistorie, um mit ihren Kunden einen gezielten Dialog zu führen (vgl. TÖPFER 2008a, S. 638).

1.4 Beispiele für mangelnde und hohe Kundenorientierung

Auch wenn immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit erkannt haben, verfügen sie nicht bzw. noch nicht über das entsprechende Know-how bzw. können diesen Anspruch nicht entsprechend an die Mitarbeiter weitergeben. Es gibt also teilweise noch eine Diskrepanz zwischen dem Wollen und Können.

Die nicht seltene Behauptung, dass Deutschland im globalen Vergleich und Wettbewerb noch eher ein „Entwicklungsland" in Sachen Servicequalität sei, kann sicher so allgemein nicht mehr bestätigt werden. Gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen teilweise sowohl die Einstellung bei den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt als auch eine klare strategische Ausrichtung und konsequente Umsetzung beim Management. Hieraus resultieren Defizite in der Servicequalität, welche die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung deutlich beeinträchtigen.

Inwieweit jedoch noch große Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen existieren, sollen die folgenden Beispiele von deutschen und global agierenden Unternehmen aufzeigen. Im ersten Beispiel wurde die Servicequalität der Anlageberatung von deutschen Banken durch die Stiftung Warentest getestet. Hierzu gingen 160 Beratungsgespräche bei 23 Banken im gesamten Bundesgebiet in die Analyse ein, deren Ergebnisse in **Abbildung 4** zusammengefasst sind (vgl. FINANZTEST 2016, S.32 ff.). Zu berücksichtigen ist, dass sich die Ergebnisse in Relation zum gleichen Test von 2000 zwar verbessert haben, aber noch weiterer Raum für Verbesserungen besteht.

Die Analyse zeigt, dass im Jahr 2000 lediglich ein Anteil von 13 Prozent der Beratungsgespräche als gut eingestuft wurde. Mehr als Dreiviertel der Beratungsgespräche waren in der Qualität lediglich ausreichend bzw. mangelhaft und liegen damit weit unter dem geforderten Niveau. Das hat sich im Jahr 2016 deutlich verbessert. Ein Großteil der Gespräche liegt im guten Bereich (ca. 83 Prozent). Dennoch wurden nicht automatisch die passenden Anlageempfehlungen gegeben. Als größter Kritikpunkt stellte sich heraus, dass die Ansprechpartner bzw. Berater zu wenig auf die Wünsche der Anleger eingegangen sind, obwohl diese im Vergleich zu vergangenen Tests den Status des Kunden überwiegend „gut" bis „sehr gut" ermitteln konnten. Grund hierfür ist die Empfehlung von vorwiegend standardisierten Hausprodukten, die nicht auf die individuellen Wünsche des Kunden eingehen und meist provisionsgetrieben empfohlen werden. Aufgrund dessen passte kaum eine Geldanlage auch zum Anleger.