

Michaela Kubillus

Kundenorientierung

Generierung kundenorientierter Denkmuster, Strukturen
und Handlungsweisen zur Steigerung der
Kundenzufriedenheit und des Unternehmenserfolges

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832483418

Michaela Kubillus

Kundenorientierung

Generierung kundenorientierter Denkmuster, Strukturen und Handlungsweisen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und des Unternehmenserfolges

Michaela Kubillus

Kundenorientierung

*Generierung kundenorientierter Denkmuster,
Strukturen und Handlungsweisen zur Steigerung der
Kundenzufriedenheit und des Unternehmenserfolges*

**Diplomarbeit
Fachhochschule Kiel
Fachbereich Wirtschaft
Abgabe Juni 2004**



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 8341

Kubillus, Michaela: Kundenorientierung -
Generierung kundenorientierter Denkmuster, Strukturen und Handlungsweisen
zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und des Unternehmenserfolges
Hamburg: Diplomica GmbH, 2004
Zugl.: Fachhochschule Kiel, Diplomarbeit, 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2004
Printed in Germany

Hiermit versichere ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der in den Fußnoten und im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen angefertigt habe.

Neumünster, 14. Juni 2004

Michaela Kubillus

GLIEDERUNG

1.	Einführung und Problemstellung	8
2.	Zielsetzung und Gang der Untersuchung	9
3.	Zum Begriff der Kundenorientierung	10
3.1.	Abgrenzung der Kundenorientierung zu verwandten Konstrukten	10
3.2.	Definition und Grundlagen der Kundenorientierung	12
3.3.	Veränderungen der Kundenorientierung im Laufe der Zeit	16
3.4.	Kundenorientierung: Modetrend oder Notwendigkeit?	20
4.	Kundenzufriedenheit als Ziel der Kundenorientierung	21
4.1.	Erwartungshaltung und Motivation des Kunden	23
4.1.1.	Entstehung und Arten von Erwartungen	26
4.1.2.	Modelltheorien der Motivation	26
4.2.	Der Konsument und sein Verhalten	30
4.2.1.	Typologien des Konsumenten	30
4.2.2.	Der Konsument von heute	32
4.3.	Definition und Entstehung von Kundenzufriedenheit	34
4.3.1.	Das Confirmation / Disconfirmation Paradigma	35
4.3.2.	Die Attributionstheorie	38
4.3.3.	Die Equity-Theorie	39
4.4.	Auswirkungen der Kundenzufriedenheit	42
4.4.1.	Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	42
4.4.2.	Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg	45
5.	Determinanten eines kundenorientierten Unternehmens	50
5.1.	Qualitätsmanagement	51
5.2.	Service-Management	59
5.3.	Kundenorientierte Kommunikation	65
5.4.	Kundenbindungsmanagement	71
5.5.	Beschwerde-Management	78
5.6.	Kundenrückgewinnung	86

5.7.	Mitarbeiterorientierung	96
6.	Fallbeispiel IKEA	97
6.1.	Die Unternehmensentwicklung	97
6.2.	Die Geschäftsidee	97
6.3.	IKEA Family	98
6.3.1.	Die IKEA Family Ausgestaltung	98
6.3.2.	Die IKEA Family Umsetzung	102
7.	Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung	106
7.1.	Kundenorientierte Organisationsstrukturen	107
7.1.1.	Aufbauorganisation	108
7.1.2.	Ablauforganisation	110
7.2.	Kundenorientierte Managementsysteme	112
7.2.1.	Informationssysteme	113
7.2.2.	Personalmanagementsysteme	115
7.3.	Kundenorientierte Unternehmenskultur	123
7.4.	Das Kundenorientierungs-Controlling	127
8.	Zusammenfassung und Ausblick	130

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
C/D-Paradigma	Confirmation / Disconfirmation-Paradigma
CRM	Customer Relationship Management
DIN	Deutsches Institut für Normung
ISO	International Standards Organization
Lt.	Laut
QFD	Quality Function Deployment
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zz.	zurzeit

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Modellierungsrahmen der Kundenzufriedenheit im Überblick	41
Tab. 2: Erscheinungsformen kundenorientierter Kommunikation	66
Tab. 3: Übersicht über zentrale Voraussetzungen für Kundenorientierung im Bereich der Organisation	112
Tab. 4: Ziele und Instrumente zur Gestaltung der Unternehmenskultur	127

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Teilbereiche der Marktorientierung	11
Abb. 2: Entwicklung der Kundenorientierung im Zeitverlauf	19
Abb. 3: Wirkungskette der Kundenorientierung	22
Abb. 4: Wahre und legitimierende Motive	28
Abb. 5: Bedürfnispyramide nach Maslow	29
Abb. 6: Grundstruktur des C/D-Paradigmas	36
Abb. 7: Dimensionen der Kundenbindung	42
Abb. 8: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	44
Abb. 9: Funktionaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Preisbereitschaft	46
Abb. 10: Gewinnpotentiale durch Stammkundenbeziehungen	49
Abb. 11: Determinanten des Konstruktes Kundenbindung	50
Abb. 12: Kundenorientierung und Qualitätsmanagement	54
Abb. 13: Entwicklungsstufen im Qualitätsmanagement	54
Abb. 14: Phasen eines Qualitätsmanagementsystems	56
Abb. 15: Gründe für Verlust von Kunden	60
Abb. 16: Erwartungen des Kunden an den Mitarbeiter	68
Abb. 17: Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie	72
Abb. 18: Der Prozess des Beschwerdemanagements	80
Abb. 19: Prozess einer systematischen Kundenrückgewinnung	87
Abb. 20: Darstellung des Kundenorientierungsprofils	92
Abb. 21: Komponenten der Kundenorientierung von Mitarbeitern	93
Abb. 22: Wollen-Komponente der Kundenorientierung	94
Abb. 23: Bausteine kundenorientierter Unternehmensstrukturen	107
Abb. 24: Komponenten kundenorientierter Informationssysteme	115
Abb. 25: Bemessungsgrundlage und Anreize mitarbeiterseitigen Verhaltens	122

1. Einführung und Problemstellung

Im Laufe der vergangenen Jahre ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer kundenorientierten Unternehmensführung deutlich angestiegen. Wie nur wenige andere Themen erfährt der Bereich der Kundenorientierung zur Zeit breite Aufmerksamkeit; doch trotz der Einsicht in das Erfordernis verbesserter Leistungen am Kunden weist die praktische Umsetzung immer noch erhebliche Lücken auf. Theoretisch besteht heutzutage kein Zweifel mehr daran, dass die Fähigkeit von Unternehmen, Kundenorientierung sowohl intern als auch am Markt durchzusetzen, einen zentralen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung darstellt. Auch in Zukunft werden unserer Märkte geprägt sein vom Wandel des Verkäufermarktes zum Käufermarkt und eine stärkere Positionierung der Kunden ermöglichen. Der Wettbewerbsdruck nimmt durch fortschreitende Internationalisierung, hohem Sättigungsniveau und immer rascheren technologischen Wandel weiterhin zu.

In den vergangenen Jahren konnten bereits zahlreiche Initiativen auf dem Gebiet der Kundenorientierung beobachtet werden. Begriffe wie "Total Customer Care" oder "Customer Relationship Management" sind modern, treffen den Zeitgeist der Menschen und viele Unternehmen rühmen sich, auf diesem Gebiet bereits weitreichende Maßnahmen eingeleitet zu haben. Dabei ist in der Unternehmenspraxis, wenn überhaupt, eine überwiegend technologische Interpretation dieses Begriffes und dementsprechend der Einsatz von entsprechender Software zur Steuerung von Kundenbeziehungen zu beobachten.

Trotz allem Aktionismus stellt sich jedoch häufig eine Steigerung der Kundenorientierung nicht ein. Die Wirklichkeit vieler Unternehmen sieht meist so aus, dass zwar an ausgewählten Einzelaspekten, wie z.B. Kundendatenbanken oder Call Centern gearbeitet wird, ein integriertes Gesamtkonzept zur Durchsetzung von Kundenorientierung im realen Unternehmensalltag aber fehlt. Eine Verbindung von strategischen Initiativen und anschließender operativer Umsetzung wird nur unzureichend oder gar nicht geschafft. Unternehmen nutzen darüber hinaus gerne den Begriff der

Kundenorientierung um ihren Kunden einen häufig nicht vorhandenen Wettbewerbsvorteil zu suggerieren und fallen dabei in eine Lücke zwischen kommuniziertem Anspruch und gelebter Wirklichkeit.

2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Ziel dieser Arbeit ist es, Kundenorientierung als einen integrierten Gesamtprozess darzustellen, in dem der Kunde und seine individuellen Erwartungen und Bedürfnisse im Fokus der Untersuchung stehen und geeignete Managementsysteme und Maßnahmen aufgezeigt werden, um Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen.

Ausgehend davon gilt es zunächst den Begriff der Kundenorientierung zu klären und eindeutig zu definieren. Es wird auf die Entwicklung der Kundenorientierung im Laufe der Zeit eingegangen und geklärt, warum weiterhin notwendiger Handlungsbedarf besteht. Hierauf rückt der Konsument und seine Motivation in den Mittelpunkt. Die Bedeutung und Voraussetzungen für Kundenzufriedenheit werden aufgezeigt und der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erläutert. Im Anschluss wird auf die einzelnen strategischen Bausteine der Kundenorientierung ausführlich eingegangen und auf ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung hingewiesen.

Ein praktisches Fallbeispiel veranschaulicht in Kapitel 6 die bis dahin behandelten Ansätze. Anhand des Einrichtungshauses IKEA werden Kundenbindungs- und Servicemaßnahmen am Beispiel des Kundenclubs "Family" plastisch dargestellt und auf die Ausgestaltung sowie Umsetzung des Konzeptes eingegangen. Die Untersuchung erfolgte größtenteils mit Hilfe sekundärer Informationsquellen, wie Internet oder entsprechender Literatur, aber auch durch persönliche Befragungen und mündliche Aussagen von IKEA Mitarbeitern und Clubmitgliedern.

Kapitel 7 befasst sich anschließend mit der eigentlichen Implementierung der bis dahin dargestellten Methoden und Maßnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung. Organisatorische Voraussetzungen werden hierbei ebenso behandelt wie kundenorientierte Managementsysteme und die Ausgestaltung der Unternehmenskultur. Auch wird auf entsprechende Kontrollmöglichkeiten der generierten operativen Maßnahmen eingegangen. Innerhalb der Schlussbetrachtung in Kapitel 8 erfolgt eine Zusammenfassung der behandelten Themen sowie ein Ausblick auf weitere zukünftige Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen im Rahmen der Kundenorientierung stellen muss.

3. Zum Begriff der Kundenorientierung

3.1. Abgrenzung der Kundenorientierung zu verwandten Konstrukten

Eine Ursache für die Schwierigkeiten von Unternehmen, kundenorientierte Maßnahmen im Betrieb durchzusetzen, dürfte in dem breiten Feld der Interpretationsmöglichkeiten und der Vielzahl verwandter Begriffe bestehen. Ein häufig zu beobachtendes Phänomen ist die fehlende Differenzierung bzw. synonyme Verwendung der Begriffe Marktorientierung und Kundenorientierung.¹ Eine Gleichsetzung beider Begrifflichkeiten ist jedoch logisch nicht sinnvoll, da neben dem Kunden eine Reihe weiterer Teilnehmer am Markt agieren, die nicht vernachlässigt werden dürfen. Die Kundenorientierung ist lediglich als ein Teilbereich der Marktorientierung zu sehen, der sich auf die gezielte Erfüllung von Kundenbedürfnissen und die Schaffung von spezifischen Kundennutzen bezieht.²

¹ Vgl. Bruhn, M. (2002:6). Integrierte Kundenorientierung.

² Vgl. Hünerberg, R., A. Mann (2002:4). Neue Entwicklungen im Dienstleistungsmarketing.