

Beiträge zur Verhaltensforschung

Heft 32

Unternehmensseitige Berücksichtigung von Verbraucherinteressen

Customer Care und das
Fallbeispiel Migros

Von

Peter Wenzel



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-48773-8>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 19:29:46
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Beiträge zur Verhaltensforschung

Die von Günter Schmölders 1959 begründete Buchreihe „Beiträge zur Verhaltensforschung“ hatte es sich zum Ziel gesetzt, die vorherrschende, weitgehend deduktiv operierende und den lebensweltlichen Prozessen entrückte Volkswirtschaftslehre mit erfahrungswissenschaftlicher Evidenz über das reale Verhalten der Menschen im Wirtschaftsprozeß zu konfrontieren. Inzwischen, eine Generation später, hat sich die Nationalökonomie vielen in den anderen Sozial- und Verhaltenswissenschaften heimischen Konzepten und Betrachtungsweisen gegenüber geöffnet. Die lebhafte Diskussion um die Logik des kollektiven Handelns, der rationalen Erwartungen und der Wahl zwischen privaten und kollektiven Gütern, die Konzeptionen der spieltheoretischen, der institutionenökonomischen und der produktions theoretischen Analyse mikroökonomischer Prozesse lassen den Abbau von Berührungsängsten zwischen der Ökonomie und den benachbarten Wissenschaften erkennen. Die „splendid isolation“ der Ökonomie ist von außen her durch Methodenkritik, von innen durch Reflexion aufgebrochen worden.

Nach wie vor aber bedürfen politikrelevante Konzepte der ökonomischen Theorie wie Angebotsorientierung, Flexibilisierung, Konsumentensouveränität dringend der empirischen Fundierung, Differenzierung und Erprobung, damit sie nicht als pseudopräzise positive Weltbilder – mit der Autorität der Wissenschaft versehen – für Interessenpositionen herhalten müssen. Die ökonomische Verhaltensforschung muß daher die der Wirtschaftswissenschaft immanenten Welt- und Wertvorstellungen, ihre Logik und Struktur ebenso wie ihre Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft, kritisch untersuchen. Dazu wird sie weiterhin, ganz im Sinne ihres Gründers, mit erfahrungswissenschaftlichen Methoden wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Prozesse analysieren und bestrebt sein, mit diesen Analysen auch ein außerakademisches Fachpublikum zu erreichen.

Wie bisher wird also das Profil der Reihe durch Arbeiten charakterisiert sein, die von dieser methodologischen Orientierung geleitet sind. Die Arbeiten werden darüber hinaus manche inhaltlichen Fragen aufnehmen, die bislang von der ökonomischen Verhaltensforschung weniger beachtet wurden. Die ersten Beiträge der neuen Folge befassen sich mit gesellschaftlichen Problemen und Politikfeldern in den sensiblen Bereichen Umweltschutz, Beschäftigung, Technologiegestaltung, Verbraucherpolitik und Produktentwicklung; sie orientieren sich an dem Triangel Produzenten - Konsumenten - Staat. Wie geht die Konsumgüterindustrie mit einer neuen Schicht unzufriedener und selbstbewußter Kunden um? Wie wirken sich gängige Leitbilder der Wissenschaft in der Praxis wirtschaftspolitischer Beratung aus? Wie werden staatliche Aufrufe und Anreize zur Beschäftigung jugendlicher Arbeitsloser in Unternehmen wahrgenommen und strategisch und organisatorisch umgesetzt? Wirken sich Deklarationen unternehmerischer Verantwortung in realen Strategien des Umwelt- und Ressourcenschutzes aus? Hat der vielbeschworene Wertewandel, die Individualisierung und Pluralisierung der Lebensverhältnisse Konsequenzen für Lebenspläne, Arbeits- und Konsumstile?

Es ist das Ziel der Herausgeber, in dieser Reihe Arbeiten zusammenzufassen, die in zugleich theoriegeleiteter und theoriekritischer, politikbezogener und anwendungsorientierter Weise die Fruchtbarkeit verhaltenswissenschaftlicher Ansätze für die Ökonomie vor Augen führen.

PETER WENZEL

**Unternehmensseitige Berücksichtigung
von Verbraucherinteressen**

Beiträge zur Verhaltensforschung

Herausgegeben von

Prof. Dr. Meinolf Dierkes, Berlin

Prof. Dr. Gerhard Scherhorn, Hohenheim

Prof. Dr. Burkhard Strümpel †, Berlin

Heft 32

Unternehmensseitige Berücksichtigung von Verbraucherinteressen

**Customer Care und das
Fallbeispiel Migros**

Von

Peter Wenzel



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-48773-8>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 19:29:46

FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Wenzel, Peter:

Unternehmensseitige Berücksichtigung von Verbraucherinteressen : Customer Care und das Fallbeispiel Migros / von Peter Wenzel. –

Berlin : Duncker und Humblot, 1998

(Beiträge zur Verhaltensforschung ; H. 32)

Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 1995

ISBN 3-428-08773-9

D 100

Alle Rechte vorbehalten

© 1998 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0522-7194

ISBN 3-428-08773-9

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☐

In memoriam
Dr. Max Paul Klumpp

Vorwort

Der Verfasser legt mit diesem Buch die erste deutsche Untersuchung zur Konzeption des *Customer Care* vor. Customer Care ist mehr als die Einrichtung einer speziellen Abteilung für Verbraucherfragen (Consumer Affairs Departments), mehr als Beschwerdemanagement, mehr als Kundenbetreuung. Es ist die konsequente Weiterentwicklung dieser Konzepte zu einer ganzheitlich kundenorientierten Managementkonzeption.

In den letzten 20 Jahren hat die anhaltende Kritik an der mangelhaften Berücksichtigung von Kundeninteressen zunächst zur Propagierung und Erprobung von Verbraucherabteilungen und Beschwerdemanagement und später zur Entwicklung kundensensibler Managementkonzepte - namentlich des Total Quality Management - geführt. Doch alle diese Konzepte konnten sich in der Mehrzahl der Unternehmen nicht gegen die innovationshemmenden Barrieren durchsetzen, die in den traditionellen Organisationsstrukturen begründet sind.

Offenbar kann die Berücksichtigung der Verbraucherinteressen nicht losgelöst vom innerbetrieblichen Umfeld durchgesetzt werden, sondern nur im Rahmen einer Revision tradierter Strukturen, Systeme und Verhaltensweisen, die von der Einsicht in die Notwendigkeit einer zeitgemäßen Unternehmenskultur geleitet wird. Gerade die Verpflichtung der Unternehmensphilosophie auf die Konsumenteninteressen, gerade die Internalisierung des Dialogs mit den Kunden bietet die Chance, die Unternehmenskultur aus *einem* Punkte heraus zu gestalten, die bisher hierarchische Organisation zu demokratisieren und die Motivation der Mitarbeiter auf eine intrinsische, die Kreativität und die Verantwortlichkeit belebende Grundlage zu stellen.

Diese Erkenntnis belegt der Verfasser mit einer von ihm durchgeführten Fallstudie über den schweizerischen Migros-Konzern, der sich bereitwillig und umfassend als Untersuchungsobjekt und -partner zur Verfügung gestellt hat. Der Verfasser konnte im Unternehmen Interviews durchführen, Dokumente analysieren, an Sitzungen teilnehmen und die Ergebnisse seiner Fallstudie einem Diskussionsforum präsentieren. Daß Migros zur Mitarbeit gewonnen werden konnte, ist für die Arbeit deshalb so vorteilhaft, weil das Unternehmen sich seit seinen Anfängen als Sachwalter des Konsumenteninteresses versteht,

eine beispielhafte Verbraucherabteilung unterhält und im Rahmen seiner Genossenschaftsform auch eine Mitbestimmung der Konsumenten praktiziert.

Dabei wird das untersuchte Unternehmen nicht etwa idealisiert. Auch - und gerade - eine unvollkommene Realisierung des Konzepts liefert wichtiges Anschauungsmaterial, z. B. wenn die Kundenorientierung nicht partnerschaftlich aufgefaßt wird, wie es dem Konzept entspräche, sondern im Sinne einer irrealen König-Kunde-Vorstellung, die eine unbefangene Beziehung der Mitarbeiter zu den Kunden erschwert; oder wenn das Ziel der Ergebnisoptimierung von Managern so kurzfristig aufgefaßt wird, daß es das Ziel der Kundenorientierung durchkreuzt. So vermittelt die Fallstudie außerordentlich wichtige Einsichten, von denen ich einige hervorheben möchte:

Selbst ein Unternehmen wie Migros, das doch seit seiner Gründung auf den Gedanken der Kundenorientierung verpflichtet ist, hat es im betrieblichen Alltag nicht leicht damit, teils weil die aus dieser Zielsetzung erwachsenden Anforderungen sich im Zeitablauf ändern, teils weil aus Tradition und Umfeld ständig Einflüsse auf das Unternehmen einwirken, die eine konsequente Orientierung am Kundeninteresse erschweren.

Der vermutlich wichtigste dieser Einflüsse ist das positionale Denken, das die Ablösung des Feudalismus durch die Marktwirtschaft weitgehend unbeschadet überstanden hat. Solange die Struktur der Unternehmen und das Verhalten aller Mitarbeiter - vor allem des Managements - grundlegend von dem Streben nach Verteidigung und Verbesserung der eigenen relativen Position bestimmt ist, wird eine Unternehmenskultur, die diesen Namen verdient, immer nur in Schönwetterzeiten Bestand haben können. Die Funktion der Unternehmenskultur liegt ja gerade darin, die Organisation auf übergeordnete Prinzipien zu verpflichten, die es davor bewahren, Selbsterhaltung und Wachstum um ihrer selbst willen anzustreben, indem sie der Tätigkeit im Unternehmen einen Sinn geben, der über das positionale Eigeninteresse hinausweist.

Die Kundenorientierung gehört zu diesen Prinzipien. Sie darf dem Unternehmen nicht einfach aufgepropft werden, wenn sie verpflichtend wirken soll. Zugleich mit ihr müssen auch die Instrumente eingeführt oder entwickelt werden, die zu ihr passen. Beispielsweise muß das betriebliche Rechnungswesen um Indikatoren der Kundenzufriedenheit ergänzt werden. Wie anders soll entscheidbar sein, ob die zusätzliche Kostenbelastung, die eine kundenfreundliche Maßnahme mit sich bringen mag, für das Unternehmen untragbar ist oder im Gegenteil durch positive Effekte etwa bei der Abwanderungsrate, beim Nächstkauf, bei der Mundpropaganda oder bei der Toleranz gegenüber Pannen überkompensiert wird!

Kundenorientierung kann die Unternehmenskultur nur dann wirksam prägen, wenn sie von komplementären Prinzipien begleitet ist, namentlich der Mit-

arbeiter-Partizipation. Denn kundenfreundliches Arbeiten hat die gleichen Merkmale wie zwei andere Anforderungen der modernen Produktion, das kooperative und das kreative Arbeiten: Es ist in seinem Ablauf nicht sichtbar genug, um durch Belohnung und Strafe erzwungen werden zu können, und daher auf intrinsische Motivation angewiesen. Diese gedeiht nur in einem Betriebsklima, das die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter nach Kompetenz, Mitentscheidung, Selbstbestimmung berücksichtigt. Nur Mitarbeiter, denen selbst Gerechtigkeit geschieht, sind auch dazu motiviert, dem Kunden gerechtzuwerden.

Auch dann setzt sich die Kundenorientierung nicht von selbst durch, sondern bedarf der planmäßigen Förderung durch Vorbild, Schulung, Erinnerung und Anreiz. Kundenorientierung erfordert: ein kundenbewußtes Verhalten des Management; kundenfreundliche Einrichtungen wie Konsumentenmitbestimmung, Verbraucherabteilung, Beschwerdemanagement; Bejahung der Informationspflicht des Anbieters, Förderung des Widerspruchs und des Dialogs schon am Ort des Kaufs, sachgerechte Beratung der Kunden bis hin zum Abraten von unnötzen Geldausgaben; Verzicht auf eine Umsatzbeteiligung der Mitarbeiter zugunsten einer Beteiligung am Unternehmenserfolg - kurz: eine Fülle von Maßnahmen, die dem Vorrang des kurzfristigen Betriebserfolgs diametral entgegenstehen und daher einen grundlegenden Wandel der Unternehmensphilosophie teils voraussetzen und teils nach sich ziehen.

Wie grundlegend dieser Wandel voraussichtlich sein wird, wird heute in ersten Ansätzen sichtbar. Immer deutlicher zeichnet sich ab, daß es über die ökonomischen Interessen hinaus vor allem ethische Zielsetzungen sind, für die Konsumenten sich einsetzen. So fällt nicht erst seit dem Shell-Bojkott ins Auge, daß sie in zunehmendem Maße bereit sind, Verstöße gegen Naturverträglichkeit und/oder Sozialverträglichkeit zu sanktionieren. Dahinter steht vermutlich der sich ausbreitende Widerstand gegen die Risikogesellschaft. Er dürfte eine Politisierung des Konsumentenhandelns mit sich bringen - als Antwort darauf, daß die ökonomischen Entscheidungen immer ungenierter ohne Berücksichtigung ihrer weitreichenden sozialen und ökologischen, letztlich also politischen Auswirkungen getroffen werden.

Stuttgart-Hohenheim, Februar 1997

Gerhard Scherhorn

Inhaltsverzeichnis

A. Customer Care in Theorie und Praxis - Ein einleitender Überblick	19
B. Verbraucherinteressenberücksichtigung - Von der konsumtheoretischen Forderung zum betriebswirtschaftlichen Problemfeld	22
I. Funktion des Nachfragers im marktwirtschaftlichen System	22
1. Der Marktmechanismus als Grundlage des Interessenausgleichs	22
2. Verbraucherartikulation im marktwirtschaftlichen System	25
II. Unternehmensexternes Instrumentarium zur Herstellung einer Gleichgewichtigkeit zwischen Anbietern und Nachfragern	29
III. Wandel von Markt- und Konsumbedingungen	35
1. Konsumgütermärkte im Wandel	35
2. Der neue Konsument	37
IV. Nichtbeachtung von Verbraucherinteressen als betriebswirtschaftliches Problemfeld	41
1. Zunehmende Bedeutung der Verbraucherzufriedenheit für den Markterfolg	41
2. Markterfolg und Kundenorientierung	45
C. Verbraucherinteressenberücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Diskussion	49
I. Kritische Würdigung originärer Ansätze zur Berücksichtigung von Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß	49
1. Marketing als Grundansatz	50
2. Consumerismus als Initialzündung	54
3. Beschwerdemanagement	57
4. Verbraucherabteilungen	61
5. Kundenforum und Kundenklinik	66
II. Kritische Würdigung abgeleiteter Ansätze zur stärkeren Berücksichtigung von Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß	68
1. Paradigmawechsel im Marketing	68

2. Kundensensible Managementkonzepte.....	72
a) Total Quality Management	72
b) Lean Management	75
III. Implementierung und Integration - Zentrale Problematik der Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß	78
 D. Customer Care Management - Ganzheitliche Sichtweise eines kundenbezogenen Managementkonzepts	83
I. Novität einer kundenorientierten Grundkonzeption	83
1. Fortschreibung und Weiterentwicklung bekannter Strategiediskussionen.....	84
2. Integration durch Ganzheitlichkeit.....	85
3. Unternehmenskultur - normativer Kern der Konzeption	88
II. Wirkungsmechanismen normativer Elemente im Customer Care Management.....	92
1. Unternehmenskultur - Fundament und Wahrnehmungsfilter strategischen Managements.....	92
2. Unternehmenskultur - Lösung für Integration und Implementierung	95
III. Gestaltung der normativen Unternehmensdimension.....	97
1. Verankerung des Kunden in der normativen Dimension	98
2. Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit der Unternehmenskultur ...	104
IV. Kunde und Markt im Systemzusammenhang der Unternehmung	108
1. Die Verantwortung des Unternehmens für seine Kunden.....	109
2. Der Kunde als Anspruchsgruppe aus der externen Unternehmensumwelt	112
V. Auflösung der abteilungsbezogenen Problemzuweisung	117
VI. Umsetzung des Customer Care Management im Unternehmensprozeß.....	120
1. First, Second and Third Control Quality	121
a) First Control Quality.....	121
b) Second Control Quality	123
c) Third Control Quality	124
2. Einbindung und Ausbildung der Mitarbeiter	125
3. Interne und externe Kommunikation im Customer Care Management.	127
 E. Das Fallbeispiel Migros	131
I. Anspruch und Realisierbarkeit der Kundenorientierung	131
1. Customer Care - Von der Theorie zur Praxis.....	131
2. Migros - Brücke zwischen Produzent und Konsument.....	133
3. Forschungsdesign und Customer Care - Thesen	138
II. Selbstverständnis - Grundstein der Verbraucherorientierung.....	142
1. Werteharmonie der Unternehmensbereiche	143

2. Diskrepanzen zwischen Mitarbeiterrechten und Verbraucherrechten ...	150
3. Vom Oberziel zur Stellenbeschreibung.....	154
4. Zielharmonie zwischen individuellen Zielen und Organisationszielen	160
III. Mitarbeiter - Träger der Verbraucherorientierung.....	163
1. Mitarbeitertreue - Schlüssel zur Kundentreue.....	164
2. Bildung und Ausbildung bis an die Verkaufsfront	167
IV. Führungsstil - Motor der Verbraucherorientierung	173
1. Verhaltensdiskrepanzen im Management	174
2. Verantwortungsdelegation und Handlungsspielraum - Voraussetzung für Kundennähe.....	180
V. Strategie - Transformator der Verbraucherorientierung	185
1. Qualitäts- und Serviceorientierung - Strategiedimensionen der Verbraucherorientierung.....	186
2. Kostenorientierung - Ambivalentes Strategiefeld	192
VI. Struktur - Fundament der Verbraucherorientierung	197
1. Kundenorientierung durch die Unternehmensorganisation.....	198
2. Migros-Genossenschafter - Verbraucherrepräsentant im Unternehmensprozeß	202
3. Organisationsgröße - Determinante des Verlusts der Basis	205
4. Dezentralisation - Hemmschuh oder Katalysator auf dem Weg zum Kunden.....	208
VII. Systeme - Schwungrad der Verbraucherorientierung	212
1. Abgleich von Motivations- und Anreizsystemen mit der Orientierung am Kunden.....	213
2. Informations-, Kommunikations- und Kontrollsysteme - Brücke zur Basis.....	216
a) Informationssysteme.....	217
b) Kommunikationssysteme.....	219
F. Customer Care in der Unternehmenspraxis - pragmatische Konklusionen.....	225
I. Bedeutung und Rolle der Unternehmenskultur für das kundenorientierte Tagesgeschäft.....	225
II. Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung	230
III. Der Kunde und die Kosten - ein sich relativierendes Dilemma	234
IV. Institutionalisierte Verbrauchermitbestimmung - nicht länger zu negierende Forderung	237
V. Vom Monolog zum Dialog - ein schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteil..	241

G. Customer Care, Migros und der Blick nach vorn.....	246
Anhang	249
Literaturverzeichnis.....	256
Sachregister	280

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Reaktionsstrategien auf den Druck des Konsumerismus	56
Abb. 2:	Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements	73
Abb. 3:	Unternehmenskulturebenen	91
Abb. 4:	Unternehmenskulturtypologie nach Deal / Kennedy	99
Abb. 5:	Unternehmenskulturtypologie nach Bleicher	100
Abb. 6:	Änderungshemmende und -fördernde Kräfte beim Kulturwandel	105
Abb. 7:	Rahmenbedingungen der Unternehmung	108
Abb. 8:	Customer-driven organization structure	115
Abb. 9:	Prozeß des Kaufs und der Bewertung von Produkten	120
Abb. 10:	Die Organisation der Migros	134
Abb. 11:	Genossenschaftsstruktur	135
Abb. 12a:	Departemente Migros-Genossenschafts-Bund	136
Abb. 12b:	Departemente Migros-Genossenschafts-Bund	137
Abb. 13:	Erhebungsmethodik der Fallstudie	140
Abb. 14:	Leitbild der Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen	146
Abb. 15:	Bereichsleitbild Verkaufs-Departement	147
Abb. 16:	Strategische Unternehmensplanung GMWS	155
Abb. 17:	Ziele Verkauf 1994	157
Abb. 18:	The cycle of good service / The cycle of poor service	165

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abtl.	Abteilung
AG	Aktiengesellschaft
AgV	Arbeitsgemeinschaft der Verbraucher
a.M.	am Main
AMG	Ausbildung M-Gemeinschaft
ASW	Absatzwirtschaft (Zeitschrift für)
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	Cirka
Co.	Company
Dept.	Department
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DIY	Do-It-Yourself
Dr.	Doktor
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
gdi	Gottlieb Duttweiler Institut
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMWS	Genossenschaft Migros Winterthur / Schaffhausen
GMW/SH	Genossenschaft Migros Winterthur / Schaffhausen
HBV	Gewerkschaft Handel, Banken u. Versicherungen
Hrsg.	Herausgeber
Inc.	Incorporation
IO	Industrielle Organisation
JCP	Journal of Consumer Policy
Jg.	Jahrgang
LKW	Lastkraftwagen
M	Migros / Signet Migros
M	Migros-Läden
MM	Migros-Märkte
MMM	Migros-Zentren
mbH	mit beschränkter Haftung
MD	Managing Director
MGB	Migros-Genossenschafts-Bund

Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MSA	Massachusetts State University
No.	Number
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.S.	ohne Seitenangabe
PMG	Personelle M-Gemeinschaft
pp.	pages
PR	Public Relations
Prof.	Professor
S.	Seite
SBMG	Schweizerischer Bund der Migros-Genossenschaftlerinnen
SGE	Strategische Geschäftseinheit
sog.	sogenannt (e/es)
St.	Sankt
stv.	stellvertretend (e/er)
TQM	Total Quality Management
u.	und
u.a.	und andere
US	United States
USA	United States of America
v.	von
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
VW	Volkswagen
z. B.	zum Beispiel
zit. b.	zitiert bei

A. Customer Care in Theorie und Praxis - Ein einleitender Überblick

"Die verlorene Ehre des König K.

Er soll der König sein und ist doch meist nur Bettelmann. Für den Kunden und seine Wünsche ist in den wenigsten Unternehmen Platz. Wohlorganisiert drehen sie sich ausschließlich um sich selbst und beweisen Dienstleistungsbewußtsein bestenfalls durch freundliche Telefonstimmen. Doch der Souverän hört nicht mehr zu."

Dieses Zitat, so könnte man meinen, stammt aus den Anfängen der 70er Jahre, als die Anbieterseite Erfahrungen mit einer zunehmenden Kritik an ihren Verhaltensweisen machen mußte, weil sie die Wünsche der Verbraucher nur in defizitärer Weise zu befriedigen vermochte¹. Über 20 Jahre danach, mit einer zwischenzeitlich sehr intensiven Diskussion von Mitteln und Wegen zur unternehmensseitigen Berücksichtigung von Verbraucherinteressen, würde man meinen, kann diese Problematik keine Aktualität mehr besitzen.

Hier hat man weit gefehlt, es handelt sich keineswegs um eine Beschreibung vergangener Tage, dieses Zitat ist aktuellster Provenienz². Es beschreibt nicht die frustrierte Sichtweise eines einzelnen "Exoten", sondern spiegelt die Wirklichkeit von Konsumgütermärkten wider. Vom Handel bis zur Dienstleistung lassen sich reihenweise Beispiele finden, daß die Praxis der Theorie einen Streich zu spielen scheint³. Die Grundvorstellung, daß die Wirtschaft nicht Selbstzweck ist, sondern für den Verbraucher da sein sollte, ist nach wie vor weit mehr Forderung als Realität⁴. "Der Kunde steht im Mittelpunkt und damit im Weg"⁵.

¹ Meffert, 1975.

² Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 180.

³ Offenbach, 1993; Fach, 1993; Litz, 1993a; Fleischhauer & Fehlewald, 1994; Hinze, 1994; Offenbach, 1994.

⁴ Vgl. Scherhorn, 1977a, S. 4.

⁵ Fleischhauer & Fehlewald, 1994, S. 68.

Trotz vielfältiger theoretischer Abklärungen und des vorhandenen Know-how stellt die Berücksichtigung des Verbrauchers die Unternehmenspraxis vielfach vor ein schwer zu lösendes Problem. Unabhängig davon, ob man den Sachverhalt als Kundenorientierung⁶, Kundennähe⁷ oder Customer Care Management⁸ bezeichnet und den Adressaten der Bemühungen Verbraucher, Nachfrager, Konsument oder Kunde nennt, versorgt das reale Problem der Berücksichtigung seiner Interessen die ökonomische Diskussion immer noch mit ungelösten Fragestellungen.

Die vorliegende Untersuchung macht es sich zur Aufgabe, die theoretischen Inhalte an ihrer Umsetzung in der Unternehmenspraxis zu messen. Es soll gezeigt werden, warum den Verbraucherinteressen eine umfassendere Berücksichtigung als in der Vergangenheit zusteht und welche Überlegungen ihre Berücksichtigung geradezu erforderlich machen (vgl. B.).

Jene Sachverhalte, welche die konsumtheoretische Diskussion als berechtigte Forderungen einer umfassenden Verbraucherinteressenberücksichtigung hervorbringt, sollen als Basis für die Beurteilung der zu ihrer Erfüllung in der Unternehmenspraxis eingesetzten Instrumente verwendet werden. Erschließt sich doch über die kritische Würdigung des zur Anwendung kommenden Instrumentariums die Ursächlichkeit des mangelnden Umsetzungserfolgs (vgl. C.).

Ziel ist es, als Konsequenz aus den zentralen Problemfeldern der Verbraucherinteressenberücksichtigung in der Unternehmenspraxis, unter Einbezug der zentralen Forderungen an eine Verbraucherinteressenberücksichtigung aus Verbrauchersicht, einen Lösungsansatz auf der Basis einer vorhandenen Managementkonzeption zu entwickeln (vgl. D.).

Die Kernaussagen dieses Konzepts werden über ein positives Fallbeispiel aus der Unternehmenspraxis hinsichtlich ihrer Umsetzung hinterfragt. Einmal, um Probleme und Hemmnisse der Verbraucherinteressenberücksichtigung in der Unternehmenspraxis auszuleuchten, zum anderen, um Möglichkeiten der Ausgestaltung und Vervollkommnung darzulegen (vgl. E.).

Forschungszweck ist es, zu zeigen, daß eine dem Kunden gerechtwerdende Berücksichtigung seiner Interessen aus Unternehmensperspektive nicht nur nötig, sondern auch möglich ist, und man gerade hierüber zum unternehmerischen Erfolg gelangt. Besondere Aufmerksamkeit wird dem Wie der Verbraucherinteressenberücksichtigung geschenkt. Mit dem Customer Care Management

⁶ Disch, 1990.

⁷ Eggert, 1993.

⁸ Brown, 1991.

wird ein Ansatz vorgestellt, welcher letztlich durch seine empirische Prüfung am Fallbeispiel MIGROS für die Unternehmenspraxis operativen Charakter erhält.

Die bewußte Verknüpfung des theoretischen Modells mit einem realen Fallbeispiel soll die Brücke zwischen Theorie und Praxis schlagen. Erst über eine anwendungsbezogene wissenschaftliche Auseinandersetzung kann man dem Vorbehalt des Praktikers gegenüber der Theorie begegnen. Insofern bemüht sich die Arbeit über die theoretische Fundierung der Inhalte hinaus, deren Alltagstauglichkeit zu demonstrieren. Für den rein pragmatisch orientierten Leser besteht die Möglichkeit, bedingt durch den praxisbezogenen Aufbau der Arbeit, sich schwerpunktbezogen dem Fallbeispiel zuzuwenden und nur bei vertieftem Erklärungsbedarf, mit Hilfe der Verweise, auf den theoretisch orientierten Teil der Arbeit zurückzugreifen.

B. Verbraucherinteressenberücksichtigung - Von der konsumtheoretischen Forderung zum betriebswirtschaftlichen Problemfeld

I. Funktion des Nachfragers im marktwirtschaftlichen System

Beabsichtigt man, die Thematik der Verbraucherinteressenberücksichtigung im marktwirtschaftlichen System umfassend zu erörtern, sollte deren Bedeutung sowohl aus konsumtheoretischer wie auch betriebswirtschaftlicher Perspektive diskutiert werden. Im Vorfeld der betriebswirtschaftlichen Betrachtung hat man den größeren Rahmen des Zusammenhangs zu kennzeichnen, weil sich aus der Funktion des Nachfragers im marktwirtschaftlichen System die ökonomische Relevanz der Berücksichtigung seiner Interessen ergibt und sich gerade hierüber die beiden Perspektiven verbinden.

In diesem Kontext gilt es, den Marktmechanismus als Grundlage des Ausgleichs der Interessen von Anbietern und Nachfragern in seiner idealtypischen und realexistierenden Ausprägung gegenüberzustellen. Forderungen, die sich aus der konsumtheoretischen Perspektive ergeben und zum Funktionieren des Marktmechanismus beitragen, werden aufgezeigt und deren Erfüllung wird über die Artikulationsmöglichkeiten der Verbraucher im marktwirtschaftlichen System hinterfragt.

Ziel ist es, über die Funktion des Nachfragers im marktwirtschaftlichen System dessen Bedeutung für die Funktionsfähigkeit des Marktes darzustellen, um, vorerst allein aus dem Marktparadigma heraus, seinen Anspruch auf Durchsetzung und Berücksichtigung seiner Interessen zu verdeutlichen.

1. Der Marktmechanismus als Grundlage des Interessenausgleichs

Der marktwirtschaftlichen Ordnung liegt der ökonomische Ansatz zugrunde. Er unterstellt die Existenz von Märkten, welche die Handlungen von Anbietern und Nachfragern so koordinieren, daß sie miteinander in Einklang ge-

bracht werden¹. Es soll durch das freie Kräftespiel der Wirtschaftssubjekte, wie durch eine "invisible hand" eine allgemeine Interessenharmonie hergestellt werden².

Im klassischen Marktmodell wird der Interessenausgleich zwischen Anbietern und Nachfragern über den Wettbewerb der Anbieter herbeigeführt. Nur jene Anbieter werden sich längerfristig behaupten können, welche die Konsumentenwünsche zu erfüllen vermögen³. Die Produktion soll letztlich von den durch Kauf oder Nichtkauf signalisierten Bedürfnissen der Konsumenten gelenkt werden⁴. Die Möglichkeit der Nachfrager, die Produktion mittels der von ihnen gesetzten Präferenzen souverän zu lenken, führt dazu, daß man die marktwirtschaftliche Ordnung auch als "System der Konsumentensouveränität"⁵ bezeichnet.

Diese Vorstellung ist insoweit eine Fiktion, als ihr die unrealistischen Annahmen der vollständigen Konkurrenz und des stationären Zustands der Wirtschaft⁶ zugrundeliegen. Zudem ist sie nicht wünschenswert, weil der Konsum nicht den einzigen Zweck der Produktion verkörpert, sondern auch in der Arbeit Bedürfnisse befriedigt werden⁷.

Die Konsumentensouveränität wird deshalb auf ihren realistischen und realisierbaren Gehalt der Konsumfreiheit reduziert⁸. Mit dem Begriff der Konsumfreiheit wird die Gleichrangigkeit des Konsumenten- und Produzenteninteresses als Maxime für den Marktmechanismus gefordert. "Er besagt, daß die Nachfrager auf Konsumgütermärkten den Anbietern als prinzipiell gleichberechtigte Tauschpartner gegenüberstehen sollten, so daß der Tausch selbst ein freier und freiwilliger Vorgang ist, bei dem keine der beiden Marktparteien der anderen die Bedingungen diktiert und die Entwicklung des Marktes gleichermaßen von den Interessen beider Seiten bestimmt wird"⁹.

¹ Becker, 1993, S. 3.

² Schmidt, 1993, S. 3.

³ Woll, 1984, S. 73.

⁴ Scherhorn, 1977a, S. 7.

⁵ Woll, 1984, S. 73.

⁶ Schmidt, 1993, S. 5-6.

⁷ Scherhorn, 1972, S. 601.

⁸ Hardinghaus & Mildner, 1983, S. 22.

⁹ Scherhorn, 1972, S. 601.

Auf der Grundlage dieser Maxime kann der Markt, indem keinem der beiden Interessen ein Vorrang gewährt wird, optimal funktionieren¹⁰. Das Verbraucherinteresse darf genausowenig idealisiert werden wie das Anbieterinteresse¹¹. Die gleichrangige Berücksichtigung der Interessen von Anbietern und Nachfragern führt damit zu einem Marktergebnis, welches beide Marktseiten bei der Befriedigung ihrer Bedürfnisse gleichermaßen zufriedenstellen kann.

Anbieter- und Nachfragerinteresse verlaufen aber keineswegs immer parallel zueinander. So stellt die Berücksichtigung des Konsumenteninteresses für die Selbstverwirklichung in der Produzentenrolle vielfach eine erschwerende Bedingung dar¹²; "das Produzenteninteresse ist oft leichter zu erreichen, wenn es zum Selbstzweck erhoben werden kann und das Konsumenteninteresse nicht beachtet zu werden braucht"¹³. Gelingt es den Anbietern aber, ihre Interessen über das Interesse der Nachfrager zu stellen, wird der mit dem Marktmechanismus intendierte Ausgleich unmöglich. Sind Unternehmen in der Lage, ihre eigenen Interessen bevorzugt zu berücksichtigen, entsteht ein Ungleichgewicht, welches auf Konsumgütermärkten die marktwirtschaftliche Wirklichkeit bestimmt.

Scherhorn nennt zwei Quellen, aus denen ein Marktlagenvorsprung der Anbieter auf Konsumgütermärkten entspringt: die überlegene Marktposition der Anbieter, bedingt durch deren geringe Anzahl, objektiv heterogene Produkte sowie Beschränkungen des Wettbewerbs und die unterlegene Marktinformation der Nachfrager als Ursprung eines Marktlagenvorsprungs der Anbieter. Mangelnde Angebotsübersichtlichkeit sowie Anbieterstrategien der Verschleierung, Täuschung und Konditionierung sind neben einer unzureichenden Fähigkeit der Konsumenten zur Informationssuche ursächlich für den Vorsprung der Anbieter verantwortlich¹⁴. Die bemängelte Fähigkeit der Nachfrager, die entscheidungsrelevanten Informationen zusammenzutragen, ist allerdings weniger darin begründet, daß der Verbraucher hierzu intellektuell nicht in der Lage ist. Vielmehr kann der Verbraucher, mit Blick auf die zu verarbeitende Informationsmenge, aus Kapazitätsgründen die Masse an Informationen nicht mehr bewältigen. Überdecken doch vielfach bewußt oder unbewußt eine Fülle an unterschiedlichen Informationen die tatsächlich kaufrelevanten Fakten und erschweren eine fundierte Entscheidungsfindung durch den Verbraucher. Mit der hiermit verbundenen Einschränkung der Handlungsfreiheit und Beschränkung der

¹⁰ Scherhorn, 1992a, S. 380.

¹¹ Scherhorn, 1977b, S. 23.

¹² Scherhorn, 1975, S. 32.

¹³ Scherhorn, 1975, S. 32.

¹⁴ Scherhorn, 1992a, S. 378.

Entschließungsfreiheit der Konsumenten zeigt sich deren unterlegene Position, eben in einer damit zum Ausdruck kommenden unangemessenen Einschränkung ihrer Konsumfreiheit¹⁵.

Selbst wenn sich, wie noch zu zeigen ist (vgl. B.III.), die Situation auf Konsumgütermärkten in den letzten Jahren verändert hat, muß nach wie vor von einem Machtungleichgewicht zwischen Anbietern und Nachfragern zuungunsten der Nachfrager ausgegangen werden. Der Markt hat an unmittelbar lenkendem Einfluß auf die Unternehmen verloren, weswegen Unternehmen gegenüber den Marktkräften eine gewisse Autonomie erlangen konnten¹⁶.

Jene hiermit verbundene Einschränkung der Konsumfreiheit steht damit dem funktionalen Prinzip des Marktes hinsichtlich des Interessenausgleichs zwischen Anbietern und Nachfragern entgegen. Die Funktionsfähigkeit des Marktes bedarf daher der Wettbewerbspolitik zum Schutz des Wettbewerbs, vermag aber allein hierüber kaum die Stellung des Nachfragers zu optimieren¹⁷. Vielmehr bedarf es, über die Abwanderung als Machtmittel der Nachfrager hinaus, weiterer Möglichkeiten der Verbraucherartikulation, um die Funktionsfähigkeit des Marktes sicherzustellen¹⁸.

Welche Möglichkeiten hier bestehen, inwieweit sie in der Realität die Konsumfreiheit fördern können, um über die Funktionsfähigkeit des Marktes den Interessenausgleich zu ermöglichen, bestimmt den Inhalt des folgenden Abschnitts.

2. Verbraucherartikulation im marktwirtschaftlichen System

Will der Konsument im marktwirtschaftlichen System seiner Funktion gerecht werden und seine Interessen und Wünsche in den Marktprozeß einbringen, muß er diese in entsprechender Form gegenüber den Produzenten durchsetzen können. Geeignete Machtmittel für den Verbraucher sind erforderlich, um gegebenenfalls dem eigenen Interesse genügend Nachdruck verleihen zu können. Nur so ist der im marktwirtschaftlichen System geforderte Interessenausgleich zwischen Anbietern und Nachfragern möglich und kann zu einem marktwirtschaftlich akzeptablen Ergebnis führen.

¹⁵ Stauss, 1980, S. 34.

¹⁶ Dyllick, 1989, S. 137.

¹⁷ Scherhorn, 1975, S. 122-123; Scherhorn, 1977b, S. 24-25.

¹⁸ Scherhorn, 1977b, S. 30.

Neben der bereits angesprochenen Abwanderung als reaktives Machtmittel der Verbraucher müssen zusätzliche Möglichkeiten zur Artikulation der Verbraucherinteressen treten. Widerspruch und Verhandlung sind hier als aktive Machtmittel der Verbraucher zu nennen¹⁹. Abwanderung, verstanden als die Möglichkeit des Konsumenten zur Kaufverweigerung, respektive Kaufverlagerung, ist die Grundlage des Wettbewerbs²⁰. Sie dient den Konsumenten als Kontroll- wie auch Korrekturmechanismus, welcher das Marktangebot reguliert, ohne daß der Anbieter die Chance erhält, sein Verhalten rechtzeitig zu korrigieren²¹. Der Widerspruch beläßt den Anbietern hingegen die Chance, durch die geäußerte Kritik an praktiziertem Anbieterverhalten, dieses rechtzeitig vor Kaufverlagerung zu korrigieren²². Die Verhandlung, als dritte Verhaltensweise, kann in Folge von Ausstand und Einspruch, zur Aushandlung von besseren Bedingungen eingesetzt werden²³.

Stehen den Konsumenten die Möglichkeiten von Abwanderung, Widerspruch und Verhandlung uneingeschränkt zur Verfügung, ist die der Konsumfreiheit immanente uneingeschränkte Handlungs- und Entschließungsfreiheit der Nachfrager gegeben. Erst, wenn der Verbraucher eine echte Chance besitzt, seine abweichenden Interessen im Marktprozeß zur Geltung zu bringen, ist die Intention des Marktmechanismus hinsichtlich der Gleichberechtigung der Interessen erfüllt und die Vorteile des Marktes kommen zum Tragen²⁴. Ausreichende Möglichkeiten zu Abwanderung und Widerspruch können daher als Kern des Postulats der Konsumfreiheit betrachtet werden²⁵.

Auf realexistierenden Konsumgütermärkten stehen diese Machtmittel dem Verbraucher keineswegs uneingeschränkt zur Verfügung. Die realen Möglichkeiten zur Verbraucherartikulation im marktwirtschaftlichen System lassen in ihrer aktuellen Ausprägung vielfach ein echtes Mitwirken des Konsumenten am Marktprozeß nur begrenzt zu.

Der bereits angesprochene Marktlagenvorsprung der Anbieter auf Konsumgütermärkten (vgl. B.I.1.) schränkt die Handlungsfreiheit der Nachfrager insoweit ein, daß ihnen oft nur die Freiheit zur Reaktion und nicht zur Aktion

¹⁹ Hirschman, 1974; Scherhorn, 1975, S. 36-40 u. S. 122-123.

²⁰ Graf, 1990, S. XIII.

²¹ Hirschman, 1974.

²² Hirschman, 1974, S. 4.

²³ Scherhorn, 1975, S. 39.

²⁴ Scherhorn, 1983, S. 47.

²⁵ Scherhorn, 1981, S. 2.

bleibt²⁶. Mit der Abwanderung ist die Beeinflussung der Anbieteraktivitäten durch jene "Abstimmung mit dem Geldschein"²⁷ eher beschränkt, wenn man sich vor Augen führt, welche Entscheidungen der Verbraucher treffen kann.

Der Markt lässt dem Konsument vielfach nur die Handlungsmöglichkeit des Kaufs oder Nichtkaufs²⁸. Der Konsument kann mittels dieser Reaktionsform aber keine komplexeren Wünsche zum Ausdruck bringen²⁹. Er kann lediglich die vorgegebene, standardisierte Leistung akzeptieren oder nicht³⁰.

Berücksichtigt man in diesem Zusammenhang, daß der Kauf, respektive die Unterlassung, nicht nur ein undeutliches und vielfach irreführendes Signal vom Markt ist³¹, sondern der Kauf auch keinesfalls einen eindeutigen Indikator für Bedürfnisbefriedigung darstellt, wird die Problematik der Abwanderung als alleiniges Machtmittel zur Steuerung der Anbieteraktivitäten offensichtlich. Der Kauf als positive Sanktion "kann dem Anbieter nichts anderes signalisieren, als daß sein Angebot von den Nachfragern akzeptiert wird. Ob sie das Angebot befriedigt oder widerwillig akzeptieren, darüber informiert das Signal nicht"³².

Hinsichtlich Widerspruch und Verhandlung sind wegen ungleichgewichtiger Kommunikationsstrukturen zwischen Anbietern und Nachfragern Hindernisse vorhanden³³, welche die Entschließungsfreiheit der Nachfrager beeinträchtigen. Aufgrund von Störungen der Anbieter-Nachfrager-Kommunikation ist es den Nachfragern erschwert, ihre Bedarfsvorstellungen wirksam zur Geltung zu bringen³⁴. Dies kann einerseits durch die Verhaltensweisen der Anbieter begründet sein, weil diese z.B. hinsichtlich ihrer auf den Verbraucher gerichteten Informationspolitik nicht zwingend bestrebt sind, dessen Informationsbedürfnis zu befriedigen³⁵. Es liegt aber auch an einer unzureichenden Ausstattung der Konsumenten mit Entscheidungstechniken³⁶, welche es diesen erlauben würden, ihre Interessen im Marktprozeß durchzusetzen.

²⁶ Scherhorn, 1975, S. 40-41.

²⁷ Hansen & Schoenheit, 1985, S. 14.

²⁸ Hoffmann, 1982, S. 94.

²⁹ Lindhoff & Ölander, 1982, S. 167.

³⁰ Belz, 1989a, S. 86.

³¹ Wikström, 1985, S. 174; Scherhorn, 1975, S. 50.

³² Scherhorn, 1983, S. 73.

³³ Scherhorn, 1975, S. 48-53.

³⁴ Scherhorn, 1983, S. 46.

³⁵ Scherhorn, 1983, S. 54.

³⁶ Scherhorn, 1983, S. 90-93.

Das Ergebnis dieser Störungen ist die Anpassung des Verbraucherverhaltens an Produzenteninteressen, wenn Voraussetzungen und Mittel der Abwanderung und des Widerspruchs dem Verbraucher vorenthalten werden. Die für ein für beide Marktseiten befriedigendes Ergebnis des Marktprozesses notwendigen Kontrollaktivitäten der Verbraucher werden vermindert oder unterlassen, weil Risiken unbekannt bleiben oder die Kontrollkosten zu hoch sind³⁷. Stehen die kaufrelevanten Informationen, bedingt durch die Schwere ihrer Beschaffbarkeit, den Mangel an Vergleichbarkeit oder die Fülle an verfügbaren Informationen, für den Verbraucher nur zu untragbar hohen Kosten zur Verfügung³⁸, kann eine rationale Informationsentscheidung zu einer suboptimalen Kaufentscheidung führen. Die auf den Kriterien der Rationalität begründete Erschließung und Nutzung von Informationsquellen wird immer dann abgebrochen, wenn der erwartete Nutzen geringer ist als der damit verbundene Aufwand³⁹. Verhaltensweisen der Anbieter, welche nicht auf die Befriedigung der Informationsbedürfnisse der Nachfrager gerichtet sind, tragen so, selbst bei Verfügbarkeit des entscheidungsrelevanten Informationsmaterials, nicht zur Optimierung der Kaufentscheidung bei. Die Funktionsfähigkeit von Konsumgütermärkten ist nicht zuletzt aus diesen Gründen gefährdet⁴⁰.

Durch jene hieraus resultierenden Beschränkungen der Handlungs- und Entschließungsfreiheit kann über den Marktmechanismus der gleichrangige Interessenausgleich zwischen den Marktparteien kaum mehr verwirklicht werden. Durch ein unzulängliches Nachfragerverhalten⁴¹ entsteht zusätzlich eine weitere Förderung des Anbieterinteresses, soweit dieses nicht über eine wirksame Verbraucherpolitik und, z.B., bessere Ausbildung und Information korrigiert werden kann⁴².

So zeigt sich, daß die aktuellen Möglichkeiten der Verbraucherartikulation einen Interessenausgleich, wie er im Marktparadigma angelegt ist, nicht zu verwirklichen vermögen. Dies gilt, solange zumindest ein entsprechender Teil der Konsumenten nicht in die Lage versetzt wird, die Chancen der Konsumfreiheit zu nutzen. Würde es doch genügen, wenn eine hinreichende Anzahl der Verbraucher den Anforderungen der Konsumfreiheit entsprechen könnten, um un-

³⁷ Scherhorn, 1980, S. 107.

³⁸ Scherhorn, 1980, S. 107.

³⁹ Scherhorn, 1983, S. 92-93.

⁴⁰ Scherhorn & Grunert, 1984, S. 34.

⁴¹ Scherhorn, 1974a.

⁴² Scherhorn, 1975, S. 56-59.

ter der Voraussetzung, daß ein Teil der Produzenten darauf reagiert, Wirkungen für alle Konsumenten zu erzielen⁴³.

Als Folge des Machtungleichgewichts zwischen den beiden Marktparteien ist der Nachfrager, als Ganzes betrachtet, nur unzureichend in der Lage, seiner Funktion im marktwirtschaftlichen System gerecht zu werden. Der ihm aus dem Marktparadigma heraus zukommende Anspruch auf eine gegenüber den Anbieterinteressen gleichrangige Berücksichtigung seiner eigenen Interessen kann deshalb nicht eingelöst werden. Es bedarf zusätzlicher Anstrengungen, damit der Nachfrager im marktwirtschaftlichen System seine Funktion erfüllt und darüber seinen notwendigen Beitrag zum Funktionieren des Marktprozesses leistet.

II. Unternehmensexternes Instrumentarium zur Herstellung einer Gleichgewichtigkeit zwischen Anbietern und Nachfragern

In Anerkennung der aufgezeigten Problematik realexistierender Märkte mit einer vorherrschenden Ungleichgewichtigkeit zwischen Anbietern und Nachfragern, zuungunsten der Nachfrager, wurde ein unternehmensexternes Instrumentarium entwickelt, um eine Gleichgewichtigkeit zwischen den beiden Marktseiten herzustellen. Darstellung und kritische Würdigung der Verbraucherpolitik mit ihren verschiedenen Instrumenten sowie der unterschiedlichen Erscheinungsformen von Verbraucherorganisation als Träger der Verbraucherpolitik sollen deren ergänzende und regulierende Funktion im Marktmechanismus beleuchten.

Selbst, wenn sich die Thematik der vorliegenden Arbeit auf die unternehmensseitige Berücksichtigung von Verbraucherinteressen konzentriert, ist ein kurzer Exkurs zum unternehmensexternen Instrumentarium nicht verzichtbar. Einmal mit Blick auf die weitere Erörterung, gerade auch bezogen auf das Fallbeispiel (vgl. E.) und die sich ergebenden Folgerungen (vgl. F.). Zum anderen, weil eine unternehmensseitige Verbraucherinteressenberücksichtigung teilweise auf das Vorhandensein einer externen Interessenvertretung angewiesen sein kann.

Zudem erschließt sich aus den Ursachen für die Notwendigkeit verbraucherpolitischer Maßnahmen, wo unternehmensseitiger Handlungsbedarf bestehen könnte⁴⁴.

⁴³ Hirschman, 1970, S. 24-25; Scherhorn, 1975, S. 72.

Die Stellung des Verbrauchers im Markt zu verbessern, ist das generelle, seit jeher von der Verbraucherpolitik angestrebte Ziel⁴⁵. Unterschiedliche Zielrichtungen leiten auf diesen verbesserten Zustand für den Verbraucher hin. *Scherhorn* unterscheidet, je nach Zielrichtung der Verbraucherpolitik, drei grundsätzliche Leitbilder: das sozial-, das gesellschafts- und das wirtschaftspolitische Leitbild. Gerade das wirtschaftspolitische Leitbild der Verbraucherpolitik nimmt sich Störungen im Parallelprozeß zwischen Anbietern und den daraus notwendig werdenden Regelungen für den Austauschprozeß zwischen Anbietern und Nachfragern an⁴⁶. Insofern stellt sich das wirtschaftspolitische Leitbild den im Vorangegangenen aufgezeigten Problemfeldern im Marktprozeß (vgl. B.I.) und soll im Mittelpunkt der weiteren Betrachtung stehen.

Nachdem das Postulat der Konsumentensouveränität als Fiktion verworfen wurde (vgl. B.I.1.) und man sich vom Bild des souveränen Konsumenten trennen mußte, kann man im vorliegenden Problemzusammenhang die geforderte Konsumfreiheit als Schlüsselbegriff der Verbraucherpolitik auffassen⁴⁷. Konsumfreiheit, definiert als uneingeschränkte Handlungs- und Entschließungsfreiheit der Nachfrager, stellt durch eine unangemessene Einschränkung dieser Freiheiten das Problem der Verbraucherpolitik dar⁴⁸. Reduziert der Marktlagenvorsprung der Anbieter das Kontrollpotential der Nachfrager auf Konsumgütermärkten in dem Maße, daß die Funktionsfähigkeit des Marktes gefährdet erscheint, sind Vorschriften und Maßnahmen zum Schutz der Verbraucher erforderlich⁴⁹. Beschränkt man sich auf jenen Teil der Verbraucherprobleme, die dem Verbraucher aus seiner unmittelbaren Nachfragerrolle entspringen⁵⁰, kommt der Verbraucherpolitik die Aufgabe zu, die Funktionsfähigkeit des Marktes als Ziel zu verfolgen⁵¹.

Hieraus leitet sich die Systematisierung des verbraucherpolitischen Instrumentariums ab. Mit den Instrumenten des Verbraucherschutzes, der Verbraucherziehung⁵² und der Verbraucherinformation⁵³ sollen die Aufgabenfelder der Verbraucherpolitik abgedeckt werden.

⁴⁴ Scherhorn, 1983, S. 136.

⁴⁵ Biervert, Fischer-Winkelmann & Rock, 1977, S. 13-14.

⁴⁶ Scherhorn, 1993, S. 703-704.

⁴⁷ Scherhorn, 1975, S. 69.

⁴⁸ Scherhorn, 1975, S. 35.

⁴⁹ Scherhorn, 1983, S. 61.

⁵⁰ Zu weiteren Quellen von Verbraucherproblemen vgl. Scherhorn, 1980.

⁵¹ Scherhorn, 1980, S. 110.

⁵² Zum Teil auch als Verbraucherausbildung, -schulung, -bildung verwendet.

Über Verordnungen und gesetzliche Maßnahmen im Rahmen des *Verbraucherschutzes*⁵⁴ soll der Schaden vom Verbraucher abgewendet werden, der durch Beschränkung der Handlungsfreiheit der Verbraucher und dem damit verbundenen Verhindern eines wirksamen Einspruchs gegen Mißbrauch von Anbietermacht entsteht⁵⁵. Die Vermittlung der Grundlagen des marktwirtschaftlichen Systems wie auch die Rolle des Konsumenten im System und die Auseinandersetzung mit Konsumproblemen bilden die Inhalte der *Verbrauchererziehung*⁵⁶. Um die Konsumfreiheit als Chance zu nutzen und hierüber die Voraussetzung für selbstbestimmtes Handeln und zur Mitgestaltung am Konsumgüterangebot zu schaffen⁵⁷, bedarf es der Erziehung des Konsumenten⁵⁸ zu einem "mündigen Verbraucher"⁵⁹. Die Verbrauchererziehung dient letztendlich der Einübung von Informationstechniken und soll zur Immunisierung der Konsumenten gegen werbliche Beeinflussungsmethoden beitragen⁶⁰, um insgesamt "frühzeitig" (...) "Urteilsfähigkeit über interessenbezogenes Handeln der am Wirtschaftsleben Beteiligten sowie die Fähigkeit zu selbständigem Handeln und das Lösen von Problemen auch und gerade im Bereich des Konsums einzubüben"⁶¹. Mit der *Verbraucherinformation* wird abschließend auf die Ungleichgewichtigkeit innerhalb des Kommunikationssystems auf Konsumgütermärkten gezielt. Es gehen mehr Informationen von den Produzenten an die Konsumenten als umgekehrt. Die Anbieterinformationen berücksichtigen stärker ihr eigenes Interesse als das der Verbraucher⁶². Der Verbraucherinformation kommt die Aufgabe zu, die Anbieterinformation zu ergänzen, respektive zu korrigieren, und dem Verbraucher Handlungsanleitungen zu geben, um die Ungleichheit innerhalb des Kommunikationssystems zu verbessern⁶³.

Will man den Ungleichgewichten zwischen Anbietern und Nachfragern mit den angesprochenen Instrumenten entgegentreten, bedarf es Institutionen, Trä-

⁵³ Scherhorn, 1993, S. 705; Hardingham & Mildner, 1983, S. 64; Biervert, Fischer-Winkelmann & Rock, 1977, S. 131.

⁵⁴ Scherhorn, 1975, S. 126.

⁵⁵ Scherhorn, 1975, S. 94-96.

⁵⁶ Scherhorn, 1975, S. 132.

⁵⁷ Scherhorn, 1975, S. 70.

⁵⁸ Hardingham & Mildner, 1983, S. 76.

⁵⁹ Scherhorn, 1974a.

⁶⁰ Scherhorn, 1993, S. 705.

⁶¹ Biervert, Fischer-Winkelmann & Rock, 1977, S. 159.

⁶² Scherhorn, 1975, S. 211.

⁶³ Biervert, Fischer-Winkelmann & Rock, 1977, S. 135.

ger der Verbraucherpolitik, die die Interessen der Verbraucher im Marktprozeß artikulieren, aggregieren und durchsetzen. Die Organisation von Verbraucherinteressen fungiert in diesem Kontext als Mittel zur Durchsetzung der ökonomischen Funktion des Konsums und trägt dazu bei, den Status des Verbrauchers als Wirtschaftssubjekt geltend zu machen⁶⁴. Neben staatliche Instanzen treten private Organisationen als Träger der Verbraucherpolitik⁶⁵, wobei ihre Existenz durch das Konzept der "countervailing power" von *Galbraith*⁶⁶ eine Erklärung findet. Dieses Konzept besagt, daß Verbraucher ihre Interessen am Markt nur dann geltend machen können, wenn sie über eine von ihnen getragene und initiierte Organisation eine gegengewichtige Marktmacht zu den Anbietern stellen⁶⁷.

Bei der Organisation des Verbraucherinteresses lassen sich ganz grob zwei Erscheinungsformen klassifizieren; die *Fremd-* und die *Selbstorganisation der Verbraucherinteressen*. *Fremdorganisation* wird dahingehend definiert, daß es sich um einen Prozeß handelt, in dem Institutionen und Personen das Verbraucherinteresse artikulieren und aggregieren, ohne daß der Verbraucher einen direkten Einfluß hat⁶⁸. Im Gegensatz dazu ist die *Selbstorganisation* der Verbraucherinteressen durch das gemeinsame Handeln individueller Verbraucher bestimmt, die ihre gleichgerichteten Interessen selbst oder über direkt beeinflußbare Interessenvertreter artikulieren, aggregieren und versuchen durchzusetzen⁶⁹. Im Vergleich zur *Fremdorganisation* liegen Kontrolle und Einfluß direkt beim Verbraucher.

Fremd- und *Selbstorganisation* der Verbraucherinteressen sind nicht Selbstzweck für den Verbraucher, sondern sollen die Funktionsfähigkeit von Konsumgütermärkten fördern. Der Verbraucher soll seiner Funktion im marktwirtschaftlichen System gerecht werden können, indem über die Organisation von Verbraucherinteressen ein Machtausgleich zwischen Anbietern und Nachfragern angestrebt wird und die Machtmittel der Verbraucher - Abwanderung und Widerspruch - in einen funktionsfähigen Stand versetzt werden. *Scherhorn* führt drei Gründe an, daß das Bilden von Gegenorganisationen der Nachfrager die Funktionsfähigkeit von Konsumgütermärkten fördern kann. Zum einen kann eine Information generiert werden, welche sonst nicht zustande käme. Zum zweiten können Sanktionsmöglichkeiten mobilisiert werden, die dem Ein-

⁶⁴ Biervert, Monse, Rock, Scheel & Siedt, 1981, S. 209.

⁶⁵ Scherhorn, 1993, S. 703.

⁶⁶ Galbraith, 1957; Jöhr, 1975, S. 9-10.

⁶⁷ Leonhäuser, 1986, S. 18.

⁶⁸ Brune, 1975, S. 107.

⁶⁹ Brune, 1975, S. 107.

zernen nicht zur Verfügung gestanden hätten. Und schließlich bietet sich die Chance, die Leistungen, welche der Markt nicht zu bieten vermag, in Eigenproduktion zu verwirklichen⁷⁰.

Es stellt sich nun die Frage, inwieweit Verbraucherpolitik und Organisation von Verbraucherinteressen als unternehmensexternes Instrumentarium, neben und mit dem einzelnen Verbraucher, in der Lage sind, die Interessen des Verbrauchers im Marktprozeß erfolgreich zu plazieren. Wendet man sich deshalb den Grenzen und Problemen der unternehmensexternen Verbraucherinteressenvertretung zu, findet man in der Literatur eine Vielzahl kritischer Erörterungen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll es genügen, einen groben Überblick zu geben. Für eine vertiefte Auseinandersetzung wird auf bereits vorhandene Literatur verwiesen.

Betrachtet man eine wirksame Verbraucherpolitik als Beitrag zur Verbesserung der Zufriedenheit von Verbrauchern im und mit dem marktwirtschaftlichen System, kann eine zunehmende Unzufriedenheit der Verbraucher Indiz einer begrenzten Wirksamkeit der eingesetzten Mittel sein. Die Verbraucherpolitik scheint nicht sehr erfolgreich bei der Lösung von Verbraucherproblemen zu sein⁷¹.

Dies liegt zum einen daran, daß der der Verbraucherpolitik eingeräumte Stellenwert im marktwirtschaftlichen System eher als gering bezeichnet werden muß, und Einfluß sowie Durchsetzungsfähigkeit der Verbraucherpolitik hiermit korrelieren⁷². Zum anderen sind, unter Berücksichtigung der Ausführungen von Arndt, Anbieter daran interessiert und in der Lage, mittels ihrer wirtschaftlichen Macht Einfluß auf staatliche Entscheidungen zu nehmen⁷³. Die Verbraucherpolitik wird nur in dem Maße wirken können, wie sich der Staat und im Speziellen die Regierung von der Macht der Anbieter freimachen können, und inwiefern der Verbraucher durch sein Wählerverhalten seinen Einfluß auf staatliches Handeln geltend macht.

Ganz generell erwachsen der Verbraucherpolitik im operativen Bereich, aus Schwierigkeiten mit der Vermeidung von unerwarteten Nebenwirkungen und Schwierigkeiten mit der Sicherung einer optimalen Wirksamkeit der eingesetzten Mittel, Probleme⁷⁴. Ihr vornehmlich reaktiver, nachträglicher und dann al-

⁷⁰ Scherhorn, 1983, S. 136-137.

⁷¹ Scherhorn, 1980, S. 111.

⁷² Biervert, Fischer-Winkelmann & Rock, 1977, S. 64; Wieken, 1975, S. 140.

⁷³ Arndt, 1973, S. 178-180.

⁷⁴ Scherhorn, 1993, S. 705.

lein korrigierender Einfluß⁷⁵ beschränkt überdies die Möglichkeiten der Verbraucherpolitik, im Interesse der Nachfrager zu wirken.

Nicht nur die Verbraucherpolitik, sondern auch die Organisation von Verbraucherinteressen stößt an Grenzen, die in der Finanzierung der Fremdorganisation aus weitgehend öffentlichen Mitteln liegen⁷⁶. Zudem setzt sich die Fremdorganisation durch die fehlende Basisanbindung dem Anwurf mangelnder Legitimität aus⁷⁷.

Andererseits bilden Probleme der Organisierbarkeit von Verbrauchern in der Form als Selbstorganisation Grenzen für die verbraucherpolitische Schlagkraft. Mit der Dominanz des Produzenteninteresses, dem fehlenden Verbraucherbewußtsein, der Heterogenität von Verbraucherinteressen und der "free rider"-Problematik seien nur einige Argumente genannt⁷⁸, die bei der Selbstorganisation von Verbraucherinteressen Schwierigkeiten bereiten. Auch wenn sich diese Argumente partiell relativieren lassen⁷⁹, bilden sie das Problemspektrum für die Selbstorganisation von Verbraucherinteressen und zeigen Schranken auf.

Weder Grenzen noch Probleme des unternehmensexternen Instrumentariums können darüber hinwegtäuschen, daß seine Notwendigkeit in realexistierenden Marktwirtschaften, aufgrund der Ungleichgewichtigkeiten zwischen Anbietern und Nachfragern, unbestritten bleibt. Das Beseitigen der hierdurch verursachten Unzufriedenheit bei den Nachfragern kann allerdings durch die Verbraucherpolitik allein nicht umfassend eingelöst werden. Es bedarf zusätzlicher und ergänzender Anstrengungen, um ein befriedigendes Ergebnis zu erzielen. Verbraucherpolitik muß ein Pendant innerhalb der Unternehmen finden. Wahrscheinlich wird dieses Pendant allerdings erst dann, wenn der durch die Verbraucherpolitik verursachte externe Druck zum unternehmerischen Handeln zwingt.

⁷⁵ Hansen, 1982a, S. 28.

⁷⁶ Leonhäuser, 1986, S. 32; Hansen & Schoenheit, 1987, S. 25.

⁷⁷ Hansen & Stauss, 1982a, S. 2.

⁷⁸ Stauss, 1980, S. 134-138.

⁷⁹ Stauss, 1980, S. 138-143.

III. Wandel von Markt- und Konsumbedingungen

Bisher wurde die Verbraucherinteressenberücksichtigung aus ihrer konsumtheoretischen Sichtweise erfaßt und problematisiert. Ihre Notwendigkeit für das Funktionieren des Marktmechanismus wurde aufgezeigt, Defizite vorgestellt und erste Maßnahmen zu ihrer Sicherstellung kritisch beleuchtet.

Auf Unternehmensseite stellt sich seit jeher, aus dem Marktparadigma heraus, die Frage, in welchem Umfang Verbraucherinteressen berücksichtigt werden müssen, um am Markt erfolgreich tätig zu sein. Wie dargestellt wurde, war es bisher für die Anbieterseite möglich, aufgrund ihres Marktlagenvorsprungs, ohne eine umfassende und dem Verbraucher gerechtwerdende Beachtung seiner Interessen am Markt zu operieren. Ein sich in den letzten Jahren vollziehender Wandel von Markt- und Konsumbedingungen rückt allerdings zunehmend eine umfassendere Verbraucherinteressenberücksichtigung in den Blickpunkt betriebswirtschaftlicher Diskussion.

Will man den Fokus stärker auf die Betrachtung der Verbraucherinteressenberücksichtigung als betriebswirtschaftliches Problemfeld richten, bedarf es einer Erörterung des problemgenerierenden Wandels von Markt- und Konsumbedingungen, um dessen Auswirkungen auf betriebliches Handeln bestimmen zu können.

1. Konsumgütermärkte im Wandel

Konsumgütermärkte waren in der Vergangenheit vielfach gekennzeichnet durch eine eher statische Charakteristik, "die sich durch langlebige Produkte, exakt umgrenzte nationale und regionale Märkte sowie klar identifizierbare Mitbewerber auszeichnete"⁸⁰. Die Anbieter bewegten sich auf, für ihre Interessen, freundlichen Verkäufermärkten, die es ihnen erlaubten, ihre Aktivitäten verstärkt auf die Produktionsebene zu konzentrieren⁸¹.

Die Substitutionsmöglichkeiten zwischen den einzelnen Produkten bzw. Angebotsbedingungen waren aufgrund großer Lücken zwischen den Substituten gering. Bei einem Ausweichen auf die nächstgelegene Variante waren die Bedarfsvorstellungen des Nachfragers nur noch mäßig getroffen. Die Handlungsfreiheit des Nachfragers war infolge fehlender Substitutionsmöglichkeiten

⁸⁰ Stalk, Evans & Shulman, 1993, S. 64.

⁸¹ Leonhäuser, 1986, S. 100.

ten eher eingeschränkt, zumal auch Angebotsbedingungen wie Standort, Kundendienst, Produktqualität etc. betroffen waren⁸².

Diese Konstellationen erleichterten es den Anbietern, ihre Interessen auch ohne einen umfassenden Einbezug des Verbraucherinteresses zu verwirklichen. Wie bereits im Vorangegangenen aufgezeigt, entspringt der Marktlagenvorsprung der Anbieter ja unter anderem Marktgegebenheiten, die dem Nachfrager wenig Möglichkeiten zur Artikulation seiner Interessen bieten (vgl. B.I.).

Seit längerer Zeit ergibt sich gerade auf Konsumgütermärkten ein teilweise verändertes Bild. Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt wurde postuliert⁸³ und die Mehrzahl der Konsumgütermärkte befindet sich in der Sättigungsphase⁸⁴. Der Neukauf von Produkten verliert an Bedeutung, und der Nachfrager konzentriert sich vermehrt darauf, den Ersatzbedarf zu decken⁸⁵, wobei die Chancen des Käufermarktes die Stellung des Nachfragers im Marktprozeß zumindest partiell verbessern⁸⁶.

Auf der Anbieterseite hat man sich vermehrt mit "cross-product-competition"⁸⁷ auseinanderzusetzen. "...der Abstand zwischen Produkten, die ursprünglich für ganz verschiedene Bedarfe gedacht waren, wird zusehends enger, die Volkswirtschaft steuert auf einen Zustand hin, in dem jedes Produkt mit jedem anderen in Konkurrenz steht"⁸⁸. Die Produktlebenszyklen werden immer kürzer, und die Märkte sind sehr viel stärker segmentiert⁸⁹. Durch eine zunehmende Konkurrenz in- und ausländischer Mitbewerber werden die Märkte immer enger.

All dies bleibt nicht ohne Konsequenzen für Anbieter, die ihrem Verhalten ganz andere Marktkonstellationen zugrunde gelegt hatten. Die zunehmende Dynamik des Umfeldes und der veränderte Wettbewerb erfordern auf Unternehmensseite ein Umdenken hinsichtlich tradiertener Verhaltensweisen⁹⁰. Leonhäuser konstatiert eine "Problemverschiebung unternehmerischer Aktivitäten

⁸² Scherhorn, 1972, S. 589.

⁸³ Leonhäuser, 1986, S. 100; Hardinhaus & Mildner, 1983, S. 20.

⁸⁴ Scherhorn, 1987, S. 40; Scherhorn, 1983, S. 98.

⁸⁵ Scherhorn, 1983, S. 69.

⁸⁶ Hardinhaus & Mildner, 1983, S. 20.

⁸⁷ Thorelli & Thorelli, 1977, S. 18.

⁸⁸ Scherhorn, 1987, S. 40.

⁸⁹ Ziegler, 1987, S. 98-99; Gerken, 1990a, S. 65.

⁹⁰ Stalk, Evans & Shulman, 1993, S. 64.

von der Produktions- auf die Absatzebene" als Folge des Wandels vieler Konsumgütermärkte⁹¹.

Anbieter haben sich aufgrund der veränderten Marktkonstellationen verstärkt mit dem Markt und den sich durch die Veränderungen ergebenden Erfordernissen auseinanderzusetzen. Mit dem Wandel zum Käufermarkt verschieben sich die Machtrelationen zwischen Anbieter und Nachfrager. Hinsichtlich der sich ändernden Marktkonstellationen ist jedoch eine eher ambivalente Wirkung zu verzeichnen. Aus den Wirkungen des cross-product-competition resultiert durch ein vielfältigeres Angebot eine gewisse Stärkung der Verbrauchermacht. Aufgrund eines unübersichtlicheren Angebots vergrößert sich aber gleichzeitig das Informationsdefizit der Verbraucher⁹². Der Verbraucher ist immer weniger in der Lage, die Flut an Informationen aufzunehmen und zur Handlungsgrundlage einer rationalen Entscheidung zu machen (vgl. B.I.2.). Mit der von Belz befürchteten "unerbittlichen Ausnutzung von Marktmacht durch Kunden"⁹³ muß auf Seiten der Verbraucher vermutlich nicht gerechnet werden. Der beschriebene Wandel auf Konsumgütermärkten relativiert aber in gewisser Weise das Machtgefälle zwischen Anbietern und Nachfragern zu Gunsten der Nachfrager. Anbieter müssen mehr mit dem Nachfrager rechnen als in der Vergangenheit.

2. Der neue Konsument

Nicht nur der Wandel von Konsumgütermärkten beeinflußt das Verhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern, sondern auch der Konsument selbst scheint eine für die Anbieterperspektive relevante Wandlung zu vollziehen.

Vornehmlich die aktuellere Marketingliteratur nimmt sich dem Wandel des Konsumenten an, was man als Indiz dafür werten könnte, daß die alten Muster nicht mehr vom Erfolg gekrönt sind. Die Rückbesinnung darauf, um wen es eigentlich im Marktprozeß geht, scheint zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit dessen Eigenschaften zu führen. Mit der Diskussion um den "neuen Konsumenten" scheint die Auseinandersetzung mit dem Konsumentenverhalten eine andere Dimension zu erhalten.

⁹¹ Leonhäuser, 1986, S. 100.

⁹² Scherhorn, 1979, S. 372; Thorelli & Thorelli, 1977, S. 21.

⁹³ Belz, 1989a, S. 20.

Ohne auf die unzählig kreierten Lifestyle-Typen vom "Yuppie" bis zum "Ultra"⁹⁴ zurückzugreifen, zeichnen den "neuen Konsumenten" eine Anzahl von unterschiedlichen Eigenschaften aus. Attribute, wie vernetzt, aufgeklärt, mündig, kritisch, postmodern, phantasievoll, vagabundierend, professionell und viele andere, sollen das umschreiben, was den "neuen Konsumenten" auszeichnet⁹⁵.

Ein sich in der Gesellschaft vollziehender Wertewandel⁹⁶ führte beim Konsumenten hin zu Selbstentfaltung, Autonomie, Offenheit und Kreativität⁹⁷. Der "neue Konsument" ist mehr aktiver Mitstreiter als passiver Mitläufer⁹⁸, und in seinem Verhalten sind zunehmend autonome Tendenzen wirksam⁹⁹. Er will mitbestimmen, mit dem Anbieter individuell arbeiten und eigene Erfahrungen einbringen. Der "neue Konsument" möchte als Partner verstanden werden¹⁰⁰. Er tritt mit einem veränderten Selbstbewußtsein im Markt auf¹⁰¹, wobei er seine Konsum- und auch anderweitigen Handlungen einer ganzheitlichen Sichtweise unterzieht¹⁰². Bedingt durch eine zunehmende Konsumerfahrung und einer in den letzten 20 Jahren vollzogenen Bildungsexplosion ist der "neue Konsument" gebildeter, informierter und konsumerfahrener¹⁰³. Der "neue Konsument" ist, für sich genommen, zwar nicht zufriedener, jedoch anspruchsvoller und, vor allem, kritischer¹⁰⁴. Er ist aufgrund seines neuen Selbstbewußtseins emanzipierter und hat durchweg ein höheres Qualitätsbewußtsein¹⁰⁵. Seine gestiegene Mobilität¹⁰⁶ kennzeichnet ihn ebenso, wie seine höheren Informationsansprüche¹⁰⁷.

Aus dieser Kurzcharakteristik des "neuen Konsumenten" ergeben sich unterschiedliche Wirkungen und Folgen.

⁹⁴ Szallies, 1987, S. 322.

⁹⁵ Beyering, 1987, S. 219; Disch, 1987, S. 117-118.

⁹⁶ v. Rosenstiel, 1990, S. 135-143; Rosenberger, 1985, S. 30.

⁹⁷ Beyering, 1987, S. 218.

⁹⁸ Disch, 1987, S. 118.

⁹⁹ Scherhorn, 1986, S. 229.

¹⁰⁰ Disch, 1987, S. 118.

¹⁰¹ Rosenberger, 1985, S. 30-31; Anders, 1992, S. 63.

¹⁰² Disch, 1987, S. 117; Rosenberger, 1985, S. 31.

¹⁰³ Anders, 1992, S. 62; De Bruicker & Summe, 1985.

¹⁰⁴ Graf, 1990, S. 2; Beyering, 1987, S. 219; Anders, 1992, S. 62.

¹⁰⁵ Disch, 1987, S. 118; Brown, 1991, S. 58.

¹⁰⁶ Disch, 1987, S. 117.

¹⁰⁷ Disch, 1987, S. 118; Ziegler, 1987, S. 99.

Durch die gestiegenen Chancen für autonomes Verhalten kommt es zu einer stärkeren Betonung der Selbstentfaltung, die sich nicht unbedingt in einer zunehmenden Konsumaktivität ausdrücken muß¹⁰⁸.

Für die Anbieter gilt es, hinsichtlich der konsumtiven Aktivitäten, sich auf die Individualität des Konsumenten einzustellen¹⁰⁹. Produkt-, Marken- und Einkaufsstättentreue sind, aufgrund einer sinkenden Bindungsbereitschaft und steigenden Mobilität, nicht mehr selbstverständlich. Die Beständigkeit und Verlässlichkeit von Kundenbeziehungen werden aus Unternehmensperspektive immer fraglicher¹¹⁰. Ein zunehmend professionelles Einkaufsverhalten, zumindest bei bedeutenderen Einkäufen¹¹¹, verbunden mit einer verstärkten Beschwerdebereitschaft,¹¹² werden als Folge der "Erneuerung" des Konsumenten genannt. Der "neue Konsument" kann nicht mehr nach den bekannten Kriterien eingeordnet werden, er funktioniert vielseitiger und vielfältiger¹¹³. "Vor allem lässt er sich nicht vorschreiben was 'in' ist. Das bestimmt er selbst; und auch das, was 'out' ist. Er ist immer vielfältiger, immer unvorhersehbarer, immer unberechenbarer, immer individualistischer geworden"¹¹⁴.

Unternehmen haben sich nicht nur mit veränderten Konstellationen auf Konsumgütermärkten auseinanderzusetzen, sondern müssen sich auch einem sogenannten neuen Konsumententypus stellen. Daß die getroffenen Aussagen über den "neuen Konsumenten" eher pauschaler Natur sind und ihre Verallgemeinerung nicht unproblematisch ist, kommt mit den diametral entgegengesetzten Schlußfolgerungen unterschiedlicher Autoren zum Ausdruck.

Szallies sieht nach wie vor als Rückgrat des privaten Verbrauchs den "Briefmarken-Sammler, Golf-Fahrer und Grüne-Blatt-Leser, der Sonntags-Nachmittags-Griller, Schwarzwaldklinik-Enthusiast und 1. FCY-Fan"¹¹⁵ ist und schlußfolgert: "Der Markt wird durch die Marke gemacht und nicht durch den Konsumenten"¹¹⁶.

¹⁰⁸ Scherhorn, 1986, S. 229-230.

¹⁰⁹ Beyering, 1987, S. 220.

¹¹⁰ Szallies, 1987, S. 326.

¹¹¹ Belz, 1989a, S. 93.

¹¹² Graf, 1990, S. 67; vgl. Bruhn, 1982.

¹¹³ Disch, 1987, S. 118.

¹¹⁴ Anders, 1992, S. 63.

¹¹⁵ Szallies, 1987, S. 326.

¹¹⁶ Szallies, 1987, S. 326, im Original fett gedruckt.

Hingegen betrachtet *Disch* die Entwicklungen differenzierter und folgert: "Wer den Konsumenten durch das alte Sieb der Erkenntnisse auszählen will, wird ihn nicht erkennen, schon gar nicht gewinnen. Selbst wenn wir ihn 'König Kunde' nennen - er wird es uns nicht mehr glauben"¹¹⁷.

Aus der aktuellen Situation vieler Unternehmen heraus scheint einiges, eben auch unter Berücksichtigung des Wandels auf Konsumgütermärkten, für die Interpretation *Dischs* zu sprechen. Eine Anzahl von Veröffentlichungen belegt, daß jener bis heute von den meisten Unternehmen gepflegte Umgang mit dem Kunden den "neuen" Anforderungen kaum mehr gerecht wird. Eine Reihe von Unternehmen erfährt massive Kritik an ihren geübten Verhaltensweisen (vgl. A.). Es deutet sich an, daß eine veränderte Perspektive für zukünftiges Unternehmertum an Bedeutung gewinnen muß.

Ob der "neue Konsument" aber wirklich so neu ist, wie die einzelnen Beiträge dies ausdrücken, kann bezweifelt werden. Ebenso denkbar wäre, daß der "neue Konsument" in Teilen einfach das Ergebnis einer veränderten Sichtweise ist, deren Grund im Wandel von Konsumgütermärkten liegt. Eine immer schwieriger werdende Absatzsituation vieler Unternehmen führt mit dazu, daß die seit jeher bestehenden Ansprüche des Konsumenten sensibler wahrgenommen werden. Ein gewisser Machtzuwachs auf Konsumentenseite verbessert seine Position gegenüber dem Anbieter, und folglich werden die Ansprüche des Konsumenten bewußter aufgegriffen. Zu konstatieren, daß der Konsument höhere Informationsansprüche hat oder als Partner verstanden werden möchte, kann man kaum als neue Merkmale bezeichnen. Vielmehr sind es sich zunehmend durchsetzende Forderungen, die als Reflex auf eine bisherige Vernachlässigung verstanden werden sollten. Ist doch der Wunsch nach verbrauchergerechter Information, um einen rationalen Kaufentscheid zu fassen (vgl. B.I.2.), ebensowenig ein neu entdecktes Bedürfnis des Konsumenten, wie der Wunsch nach gleichberechtigten Tauschpartnern¹¹⁸ als aktuelle Erkenntnis gewertet werden kann. Zudem weisen empirische Vergleichsuntersuchungen darauf hin, daß bspw. Qualität, soweit sie erschwinglich ist, immer schon beim Konsumenten gefragt war¹¹⁹.

Bei der Auseinandersetzung mit dem "neuen Konsumenten" handelt es sich vermutlich weniger um tatsächlich neue Merkmale des Konsumenten, als vielmehr um die Notwendigkeit einer veränderten Berücksichtigung des Konsumenten in der betriebswirtschaftlichen Diskussion. Woraus sich dieses Erfor-

¹¹⁷ Disch, 1987, S. 118.

¹¹⁸ Scherhorn, 1972, S. 601.

¹¹⁹ Anders, 1992, S. 65.

dernis ergibt, erschließt sich über die zukünftigen Folgen einer Nichtbeachtung von Verbraucherinteressen für den Markterfolg.

IV. Nichtbeachtung von Verbraucherinteressen als betriebswirtschaftliches Problemfeld

Für den Anbieter ist es zur Verwirklichung seiner Interessen weitgehend auswirkungslos, auf eine umfassende Berücksichtigung der Verbraucherinteressen zu verzichten, solange ihm die Konstellation des Verkäufermarktes, verbunden mit einer eher statischen Charakteristik des Marktes und einem damit einhergehenden Machtgefälle zu seinen Gunsten, passable Ergebnisse liefert. Nimmt hingegen der Wettbewerb zu, agiert man vornehmlich auf gesättigten Käufermärkten und schwinden die Machtpotentiale eben in dem Maße, wie sich das Angebot erweitert, der Nachfrager bessere Informationsmöglichkeiten hat und sein Kritikpotential zunimmt, wird es immer schwieriger, mit den alten Verhaltensweisen zum Erfolg zu kommen.

Mit dem Wandel von Markt- und Konsumbedingungen (vgl. B.III.) erhält die unternehmensseitige Nichtbeachtung von Verbraucherinteressen neben ihrer konsumtheoretischen (vgl. B.I.) eine zusätzliche Bedeutung. Gelingt es Unternehmen nicht mehr oder nur noch begrenzt, ihre Anbieterinteressen ohne eine umfassende Befriedigung der Nachfragerinteressen zu verfolgen, wird die Berücksichtigung von Verbraucherinteressen zum betriebswirtschaftlichen Problemfeld. Setzt sich das Marktparadigma stärker durch, vergrößert sich die Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von der Verbraucherinteressenberücksichtigung. Damit stehen Markterfolg und Verbraucherinteressenberücksichtigung in einem engen betriebswirtschaftlichen Kontext, denn vom Grad der Orientierung am Kunden hängt folglich zunehmend der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens ab. Neben die konsumtheoretische Forderung nach einem gleichberechtigten Einbezug des Konsumenten in den Marktprozeß tritt die betriebliche Notwendigkeit einer verstärkten Auseinandersetzung mit den Interessen der Verbraucher, um zukünftig am Markt erfolgreich zu bestehen.

1. Zunehmende Bedeutung der Verbraucherzufriedenheit für den Markterfolg

Der Wandel auf Konsumgütermärkten führt zu einem veränderten Wettbewerb und eher dynamischen Märkten. Immer mehr Konsumgütermärkte stoßen

an Sättigungsgrenzen und weisen kaum noch Wachstumschancen auf (vgl. B.III.1.).

Kohli und *Jaworski* weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß mit zunehmender Dynamik der Märkte und einem wachsenden Wettbewerb, das Verhältnis zwischen Marktorientierung und Unternehmensergebnis immer enger wird¹²⁰. Die Bedeutung und der Nutzen einer umfassenden Orientierung am Markt wachsen in dem Maße, wie Wettbewerb und Dynamik zunehmen. Zusätzlich bedingen Sättigungsgrenzen und fehlende Wachstumschancen auf Konsumgütermärkten für die Unternehmensseite die Notwendigkeit einer verstärkten Hinwendung zum Markt¹²¹.

Werden Märkte durch zunehmenden Wettbewerb und fehlende Wachstumsmöglichkeiten immer enger, muß die Marktgegenseite, der Verbraucher, stärker in den Blickwinkel unternehmerischen Handelns rücken. Der Unternehmenserfolg ist stärker von der Berücksichtigung der Verbraucherinteressen abhängig. "Daß langfristig das Schicksal der Firmen von umfassender Kenntnis der Kunden, ihrer Wünsche und Enttäuschungen abhängt, ist mehr und mehr gängige Münze"¹²².

Eine größere Bedeutung des Verbrauchers für das erfolgreiche Bestehen von Unternehmen im Marktprozeß rückt dessen Zufriedenheit stärker in das Zentrum betriebswirtschaftlicher Betrachtung. Der Unternehmenserfolg ist enger mit der Zufriedenheit der Verbraucher und der umfassenderen Befriedigung ihrer Bedürfnisse verbunden.

Im Gegensatz hierzu werden Unternehmen aber in der Realität mit einer zunehmenden Unzufriedenheit der Verbraucher konfrontiert. Wie von der wissenschaftlichen Forschung¹²³, über Fachzeitschriften¹²⁴, bis hin zur Tagespresse¹²⁵ dokumentiert, sind viele Unternehmen nicht sehr erfolgreich, wenn es um die umfassende Befriedigung von Verbraucherbedürfnissen geht.

Ursachen dieser Unzufriedenheit können einmal - marktorientiert - in der unzureichenden Marktleistung der Unternehmen liegen¹²⁶. Zum anderen kön-

¹²⁰ Kohli & Jaworski, 1990, S. 14-15.

¹²¹ Hansen & Schoenheit, 1987, S. 15.

¹²² Mobil, 1994, S. 18.

¹²³ Graf, 1990.

¹²⁴ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993.

¹²⁵ Offenbach, 1993.

¹²⁶ Scherhorn, 1987, S. 33.

nen Unzufriedenheitsursachen - wohlstandsorientiert - im Wertewandel der Konsumenten begründet sein¹²⁷.

Marktorientierte Erklärungsansätze der Verbraucherunzufriedenheit suchen Ursachen im aktuellen Marktverhalten von Konsumgüteranbietern¹²⁸, wobei die Artikulation dieser Unzufriedenheit durch den Verbraucher von unterschiedlichen Faktoren bestimmt wird. Hierzu zählen Art und Bedeutung des Problems¹²⁹, die wahrgenommene Erfolgswahrscheinlichkeit eines Widerspruchs¹³⁰ ebenso, wie die Möglichkeiten, abwandern zu können, also das "Vorhandensein von Alternativen"¹³¹.

Sind für den Konsumenten die Barrieren von Unternehmensseite her sehr hoch, seine Unzufriedenheit erfolgreich vorbringen zu können, und bestehen vielfältige andere Möglichkeiten, seine Bedürfnisse zu befriedigen, wird Widerspruch immer unwahrscheinlicher und Abwanderung immer wahrscheinlicher.

Stoßen Konsumgütermärkte aber an ihre Sättigungsgrenze, können es sich Unternehmen immer weniger leisten, unzufriedene Kunden abwandern zu lassen¹³². Die Neuakquisition wird durch den Wandel der Marktbedingungen immer schwieriger. Umso mehr wirkt die Unzufriedenheit des Verbrauchers unmittelbar auf den Erfolg der Unternehmung, wenn man den alten Verhaltensweisen aus der Zeit des Verkäufermarktes verhaftet bleibt. Vergegenwärtigt man sich, daß die Neuakquisition eines Kunden im Durchschnitt fünfmal mehr kostet als der Erhalt eines Stammkunden¹³³, und berücksichtigt man, daß durch den Erhalt zufriedener Kunden positive Effekte über Umsatzsteigerung und Kostensenkung auf den Unternehmenserfolg auszumachen sind¹³⁴, wird die zunehmende Bedeutung zufriedener Kunden für den Markterfolg deutlich.

Unternehmen müssen mehr denn je erkennen, daß durch die Artikulation der Verbraucherunzufriedenheit mittels Widerspruch sich ihnen eine Chance offenbart, ihr wettbewerbsbedingtes Verschwinden vom Markt rechtzeitig zu

¹²⁷ Scherhorn, 1987, S. 44-45.

¹²⁸ Scherhorn, 1987, S. 33.

¹²⁹ Scherhorn, 1987, S. 34; Andreasen, 1977, S. 318.

¹³⁰ Graf, 1990, S. 51.

¹³¹ Graf, 1990, S. 49; vgl. Hansen & Stauss, 1982b, S. 489.

¹³² Scherhorn, 1987, S. 38.

¹³³ Stippel, 1991, S. 78.

¹³⁴ Reichheld, 1993, S. 111.

erkennen und gegebenenfalls zu verhindern¹³⁵. Vor allem dann, wenn die Möglichkeiten des Verbrauchers zur Abwanderung bedeutend zunehmen.

Es bedarf also nicht allein der Generierung von Verbraucherzufriedenheit durch bessere Versorgung mit Gütern, sondern auch der unternehmensseitigen Auseinandersetzung mit Verbraucherunzufriedenheit durch Anerkennung und Umsetzung von Widerspruchsmöglichkeiten, um auf weitgehend gesättigten Konsumgütermärkten Erfolg zu haben. Ein Ignorieren und Verdrängen der Verbraucherunzufriedenheit wird aufgrund der veränderten Konstellationen wohl immer weniger vom Erfolg gekrönt sein.

Von Bedeutung für die Verbraucherzufriedenheit im Kontext sich wandelnder Markt- und Konsumbedingungen sind aber auch die wohlstandsorientierten Erklärungsansätze mit ihrem Verweis auf die Erfüllung von Stimulationsbedürfnissen, der Chance zur Selbstentfaltung und zum personalen Wachstum der Konsumenten¹³⁶.

Ein zunehmend kritisches und selbstbestimmtes Handeln der Konsumenten macht Widerspruch und Abwanderung nicht nur möglich¹³⁷, sondern auch wahrscheinlicher. Die Anpassung der Konsumenten an das Angebot kann nicht mehr erwartet werden¹³⁸. Im Hinblick auf die Feststellung eines Wertewandels bei Konsumenten hin zu einer stärkeren Betonung von Selbstentfaltung und Autonomie (vgl. B.III.2.), muß die Umwelt des Unternehmens eher als Subjekt und nicht mehr als Objekt unternehmerischen Handelns betrachtet werden¹³⁹.

Will man dem "neuen Konsumenten" gerecht werden und seiner Unzufriedenheit vorbeugen, muß man sich seiner Ansprüche und Vorstellungen verstärkt annehmen, um noch Erfolg zu haben. Erkennt man, daß nur eine Berücksichtigung von Umweltveränderungen langfristig unternehmerischen Erfolg verspricht, gewinnt der Konsument und sein Wertewandel für den Markterfolg an Bedeutung. Nur wer sein Umfeld gleichrangig einbezieht, wird nicht nur der alten konsumtheoretischen Forderung gerecht, sondern auch dem "neuen Konsumenten" genügen können.

Ohne hier alle Wirkungskomponenten der Unzufriedenheit von Verbrauchern detailliert aufzuzählen, wird doch sehr deutlich, daß die Unzufriedenheit der Konsumenten, bedingt durch eine mangelnde Berücksichtigung ihrer Inter-

¹³⁵ Scherhorn, 1983, S. 59-60; Hirschman, 1970, S. 4.

¹³⁶ Scherhorn, 1987, S. 44.

¹³⁷ Scherhorn, 1983, S. 106.

¹³⁸ Scherhorn, 1983, S. 106.

¹³⁹ Scherhorn, 1987, S. 44.

essen im Marktprozeß, für Unternehmen von unmittelbarer Bedeutung ist. Die Verbraucherzufriedenheit wird für die Unternehmensseite zum Problemfeld und entscheidet immer stärker über Erfolg oder Mißerfolg am Markt.

Auf Unternehmensseite ist bereits eine gewisse Neuorientierung aufgrund der Erkenntnisse aus den dargestellten Zusammenhängen erkennbar, wenn- gleich diese Orientierung nicht immer von Erfolg gekrönt scheint.

Die Zusammenstellung von empirischen Untersuchungen zur Zielbildung der Unternehmen bei *Macharzina* deutet darauf hin, daß die Erzielung von Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit das traditionelle Gewinnziel vom obersten Rang der Zielhierarchie verdrängt hat¹⁴⁰. Zentrale Steuerungsgröße scheinen nicht mehr ertragswirtschaftliche Zielgrößen zu sein, sondern vielmehr gewinnen "bezugsgruppenorientierte" Ziele zunehmend an Bedeutung¹⁴¹.

Veränderungen im Marketingbereich zeigen ein stärkeres Bemühen, sich an Konsumentenbedürfnisse heranzutasten¹⁴². Man will den Verbraucher in Zukunft begleiten und ihn nicht vor sich hertreiben¹⁴³. Es wird erkannt, daß nur mit einer klaren Kundenperspektive Kundenzufriedenheit erzielbar ist und sich nur so zufriedene Kunden an das Unternehmen binden lassen¹⁴⁴.

Mit dem Wandel von Markt- und Konsumbedingungen nimmt die Bedeutung des Verbrauchers und seiner Zufriedenheit für den Markterfolg zu. Unabhängig davon, ob es wirklich den "neuen Konsumenten" in dieser oder jener Form gibt, besteht kein Zweifel, daß die unternehmensseitige Auseinandersetzung mit dem Konsumenten an Gewicht gewinnen sollte.

2. Markterfolg und Kundenorientierung

Erkennt man den Zusammenhang zwischen Verbraucherzufriedenheit und Markterfolg, stellt sich die unternehmensseitige Frage, wie sich Kundenzufriedenheit realisieren läßt. Hier bietet die betriebswirtschaftliche Diskussion mit dem Konstrukt der Kundenorientierung einen Ansatz, welcher auf die Zufriedenheit der Kunden abzielt und daraus Markterfolg zu generieren vermag.

¹⁴⁰ Macharzina, 1993, S. 173-178.

¹⁴¹ Macharzina, 1993, S. 176.

¹⁴² Leonhäuser, 1986, S. 100.

¹⁴³ Beyerling, 1987, S. 220.

¹⁴⁴ Müller & Riesenbeck, 1991, S. 67.

Die Arbeiten von *Peters* und *Waterman*¹⁴⁵ können als Grundstein einer vertieften betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung um den Kontext von Markterfolg und Kundenorientierung gewertet werden. Die Kundennähe ist bei ihnen einer von verschiedenen erfolgsgenerierenden Faktoren, die ein exzellentes Unternehmen auszeichnen¹⁴⁶. Der Markterfolg der Unternehmung hängt neben anderen Faktoren davon ab, ob die Unternehmung dem Markt und damit den Kunden genügend Aufmerksamkeit schenkt.

Eine Anzahl von Beispielen aus der Unternehmenspraxis belegen diesen Zusammenhang eindrucksvoll und gehen dabei zum Teil so weit, die Kundenorientierung als *den* erfolgsgenerierenden Faktor im Wettbewerb zu bestimmen.

Hier kann der spektakuläre Erfolg von Jan Carlzon genannt werden, der die skandinavische Luftfahrtgesellschaft SAS mittels einer strikten Ausrichtung an Kundenbedürfnissen wieder zu einem erfolgreichen Unternehmen gemacht hat¹⁴⁷. Weniger publik gewordene Praxisbeispiele, wie der Wal-Mart-Erfolg¹⁴⁸ oder das Rubbermaid-Beispiel¹⁴⁹, belegen eindrücklich einen Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Markterfolg, auch als Folge eines veränderten Wettbewerbs¹⁵⁰.

Diese Unternehmen haben ganz bewußt den Kunden, den Umgang mit ihm und die Befriedigung seiner Bedürfnisse mit Erfolg in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns gestellt.

Ganz generell lässt sich heute feststellen, daß marktorientierte Unternehmen erfolgreicher agieren als produktionsorientierte Betriebe¹⁵¹. Auch die aktuelle Studie von *Eggert* zeigt, daß Kundennähe durchaus als Erfolgskriterium für Unternehmen betrachtet werden kann¹⁵².

Die Unternehmenspraxis belegt bereits teilweise mit konkreten Zahlen, wie sich Kundenorientierung rechnet¹⁵³. Ein Beispiel hierfür ist die Ritz-Carlton-

¹⁴⁵ Peters & Waterman, 1982.

¹⁴⁶ Peters & Waterman, 1982, S. 89-325 u. 156-199.

¹⁴⁷ Brown, 1991, S. 33-37.

¹⁴⁸ Stalk, Evans & Shulman, 1993, S. 59-71.

¹⁴⁹ Mackay, 1990, S. 110-114.

¹⁵⁰ Stalk, Evans & Shulman, 1993, S. 64.

¹⁵¹ Belz, 1989a, S. 215.

¹⁵² Eggert, 1993, S. 124-142.

¹⁵³ Reichheld & Sasser, 1991.

Hotel-Company, die die Kosten einer konkreten Unzufriedenheit des Kunden kalkuliert¹⁵⁴ und hieraus, schon allein aus Kostenaspekten, Schlüsse für einen besonderen Umgang mit ihm zieht.

Nicht nur die Einsicht in den einfachen Zusammenhang, daß zufriedene Kunden den Profit erhöhen¹⁵⁵, wirkt auf den Unternehmenserfolg, auch unternehmensintern sind Erfolge zu realisieren. Beispielsweise können das Engagement der Mitarbeiter und die Zufriedenheit der Mitarbeiter, das Zugehörigkeitsgefühl und die Fluktuationsrate von einer zunehmenden Zufriedenheit der Kunden mit der Unternehmensleistung profitieren¹⁵⁶.

Wollen Unternehmen die Kundenorientierung als Erfolgspotential nutzen, müssen sie sensibel auf Veränderungen am Markt reagieren und flexibel genug sein, um am Markt zu bestehen¹⁵⁷. Der Wandel von Markt- und Konsumbedingungen und die damit verbundene neue Situation birgt Risiken und Chancen für die unternehmerische Tätigkeit. "Gerade diejenigen Unternehmungen, die sich frühzeitig als Pioniere mit dem Neuen auseinandersetzen, werden auch in Zukunft Wettbewerbspositionen erringen, ausbauen und festigen, solange andere mit eingeschränkten Wahrnehmungen die Zeichen der Zeit zu spät erkennen und versuchen, den Pionieren hinterherzulaufen"¹⁵⁸.

In bezug auf eine umfassende Ausrichtung der Unternehmung an den Bedürfnissen der Konsumenten bedeutet dies, daß der Geist mit dem ein Unternehmen seinen Kunden begegnet, die markterobernde Qualität der Unternehmung ausmacht¹⁵⁹. Um den Wertveränderungen der Konsumenten auf Dauer gerecht zu werden, müssen Unternehmen den Konsumenten als gleichrangigen Partner akzeptieren und einbeziehen¹⁶⁰. Dies beinhaltet aber, daß man dem Konsument die Chance geben muß, seine Funktion im marktwirtschaftlichen System wahrzunehmen. Nur wenn man im Konsument den Partner sieht, den man braucht, um erfolgreich zu sein, ist die Wahrscheinlichkeit einer fruchtbaren Zusammenarbeit gegeben. Nur wer sich optimal und beweisbar mit dem Konsumenten arrangiert, gewinnt die Nähe zu ihm zurück¹⁶¹.

¹⁵⁴ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 193-205.

¹⁵⁵ Sellers, 1990, S. 65; Brown, 1991, S. 8.

¹⁵⁶ Sellers, 1990, S. 63; Kohli & Jaworski, 1990, S. 13; Schlesinger & Heskett, 1992, S. 111.

¹⁵⁷ Brown, 1991, S. 17-18.

¹⁵⁸ Bleicher, 1991, S. 471.

¹⁵⁹ Volk, 1990, S. 41.

¹⁶⁰ Graf, 1990, S. 184.

¹⁶¹ Gerken, 1990a, S. 113.

Diese Zusammenhänge gelten, aufgrund des Marktparadigmas, auch ohne den postulierten Wandel von Markt- und Konsumbedingungen. Sie setzen sich aber scheinbar erst dann durch, wenn es für den Unternehmenserfolg wichtig ist und ein Herausdrängen des Nachfragers aus der ihm im marktwirtschaftlichen System zugesetzten Funktion zum überlebenskritischen Faktor wird. Lassen die Machtkonstellationen eine Anpassung des Konsumenten an das Angebot immer erfolgloser werden, kann man mit *Gerken* etwas überspitzt sagen: "Die neue Macht der Konsumenten macht nur denjenigen erfolgreich, der sich mit dieser Macht optimal arrangiert"¹⁶².

Es bleibt zu hinterfragen, mit welchem Instrumentarium Unternehmen die Verbraucherinteressenberücksichtigung bisher angehen und wie geeignet dieses ist, den alten und neuen Anforderungen gerecht zu werden.

¹⁶² Gerken, 1990a, S. 113; im Original **fett** gedruckt.

C. Verbraucherinteressenberücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Diskussion

I. Kritische Würdigung originärer Ansätze zur Berücksichtigung von Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß

Wer im Nachfragerinteresse argumentiert, behauptet nicht, daß die Anbieterseite bei ihren Entscheidungen den Kunden gänzlich außer acht läßt. Grundlage der kontroversen Diskussion ist vielmehr die Frage nach Grad und Güte der unternehmensexigen Bemühungen, Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß zu berücksichtigen.

Zur kritischen Würdigung des in der Unternehmenspraxis zur Anwendung gebrachten Instrumentariums soll, der Gedankenführung der bisher getroffenen Aussagen folgend, eine Unterscheidung zwischen originären und abgeleiteten Ansätzen vorgenommen werden. So wird mit den originären Ansätzen jenes Instrumentarium erörtert, welches explizit versucht den der konsumtheoretischen Diskussion entspringenden verbraucherpolitischen Forderungen gerecht zu werden. Aus dem Marketing als Grundansatz (vgl. C.I.1.) und einer hiermit verbundenen verbraucherpolitischen Kritik (vgl. C.I.2.) erwuchs ein Instrumentarium, dessen Ursprung in der konsumtheoretischen Forderung nach Gleichberechtigung des Konsumenten im Marktprozeß (vgl. B.I.1.) liegt.

Bei den im Anschluß zu erörternden abgeleiteten Ansätzen (vgl. C.II.) hingegen handelt es sich um ein Instrumentarium, welches mehr aus der erkannten betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit zur stärkeren Berücksichtigung von Verbraucherinteressen (vgl. B.IV.) abgeleitet wird. Die Kundenorientierung als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit für zukünftigen Unternehmenserfolg wird in bestehenden Gedankenführungen verstärkt integriert (vgl. C.II.1.); beziehungsweise werden bestehende Gedankenführungen speziell und betont um den Faktor Kundenorientierung erweitert (vgl. C.II.2.).

Inwieweit das originäre Instrumentarium geeignet ist, Verbraucherinteressen in den Unternehmensprozeß zu tragen, und inwiefern im beiderseitigen Interesse gehandelt wird, soll folgend zuerst diskutiert werden.

1. Marketing als Grundansatz

Das klassische Instrument der Unternehmung, um seine Leistungen am Markt erfolgreich absetzen zu können, ist das Marketing. Marketing umschreibt eine "Grundhaltung der für ein Unternehmen Verantwortlichen und der in ihm Tätigen"¹, die Maxime, Mittel und Methode ihres Handelns bestimmen soll. *Nieschlag, Dichtl und Hörschgen* definieren Marketing als "Grundhaltung, die durch konsequente Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an dessen Erfordernissen (Marketing als Maxime) gekennzeichnet ist. Dies soll durch Schaffung von Präferenzen mittels gezielter Maßnahmen (Marketing als Mittel) sowie durch eine systematische, moderne Analysetechniken nutzende Entscheidungsfindung (Marketing als Methode) erreicht werden"².

Ziel des Marketing ist es, mittels der Erfüllung von Verbraucherbedürfnissen die Unternehmensziele zu erreichen³. Mit Hilfe der Marketingforschung und den absatzpolitischen Instrumenten sollen die Bedürfnisse der Nachfrager festgestellt und befriedigt werden, um hierdurch einen Gewinn zu erzielen⁴. Wobei das absatzpolitische Instrumentarium die Produkt- und Programm-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik umfaßt⁵, und die Marketingforschung die entscheidungsrelevante Information bereitstellt sowie die Grundlage für Erarbeitung, Kontrolle und Implementierung von Marketingkonzeptiionen bildet⁶.

Marketing umschreibt die Unternehmensfunktion, die im Sinne der Funktionsweise von Märkten für den Interessenausgleich zwischen den Marktparteien sorgen soll. Durch das unternehmensseitige Verfolgen des Konsumenteninteresses soll das Produzenteninteresse getroffen werden.

Das Marketing ist seiner Aufgabe innerhalb der Unternehmung hinsichtlich der Erreichung der Unternehmensziele vielfach gerecht geworden. Bei der Erfüllung der Verbraucherbedürfnisse scheint es weniger durchschlagenden Erfolg vorweisen zu können. Beurteilt man die Leistungen des Marketing an seinem selbstgesteckten Ziel, die Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen, ist

¹ Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1994, S. 13.

² Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1994, S. 1058.

³ Meffert, 1986, S. 31.

⁴ Kotler, 1989, S. 4.

⁵ Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1994.

⁶ Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1994, S. 669-869 u. 1058.

die zunehmende Unzufriedenheit der Verbraucher (vgl. B.IV.1.) Indikator⁷ eines zu relativierenden Erfolgs.

Sicher trägt das Marketing, gemäß seiner Zielsetzung, zu einer Maximierung von Umsatz- und Gewinngrößen bei, doch korrespondiert dieser wirtschaftliche Unternehmenserfolg nicht mit einer ebenso umfassenden Befriedigung von Verbraucherbedürfnissen. Einmal, weil der Kauf eben nicht zwingend Indikator für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist, z.B., wenn nur die beste der schlechtesten Alternativen vom Konsument zu wählen war⁸. Ein andermal, weil mittels des Marktlagenvorsprungs der Anbieter (vgl. B.I.1.) das Marketinginstrumentarium so eingesetzt werden kann, daß es mehr dem Zweck der Manipulation des Konsumenten, als der Befriedigung seiner Bedürfnisse dient.

An diesem Punkt setzt eine umfängliche Kritik an Instrumentarium und Methodik des klassischen Marketing an⁹, die nur in ihren Grundzügen nachgezeichnet werden soll.

Die systematische Käuferbeeinflußung und zielgerichtete Verhaltenssteuerung Dritter ist wesentlicher Bestandteil jeder Marketingdefinition¹⁰. Dementsprechend hat Marketing immer etwas mit Manipulation zu tun¹¹. Es geht nicht unbedingt allein um die Steuerung der Unternehmung durch die Bedürfnisse der Nachfrager, was dazu führt, daß eine Steuerung von Bedürfnissen durch die Unternehmung kritisiert wird¹². Für die Bedürfnissesteuerung bedient sich das Marketing einer Vielzahl von lauteren, aber eben auch unlauteren Methoden. Ohne diese im Detail zu eruieren, sei beispielhaft auf ein umfänglich dokumentiertes "Sündenregister" des Marketing verwiesen¹³, wobei mittlerweile selbst Vertreter des Marketing in diesem Zusammenhang von destruktiven Wirkungen des Marketinginstrumentariums sprechen¹⁴.

⁷ Das Niveau der Konsumentenzufriedenheit kann als Effizienz-Maßstab für das Marketingverhalten angesehen werden.

⁸ Scherhorn, 1977b, S. 21.

⁹ Hansen & Stauss, 1982a, S. 8-9.

¹⁰ Meffert, 1975, S. 69.

¹¹ Gerken, 1990b, S. 44.

¹² Hansen & Schoenheit, 1987, S. 12.

¹³ Fischer-Winkelmann & Rock, 1982, S. 532.

¹⁴ Belz, 1989a, S. 180.

Über die instrumentelle Kritik hinaus wird auch die Methodik des klassischen Marketing hinsichtlich ihrer Fähigkeit, Verbraucherbedürfnisse zu erfassen, kritisch hinterfragt.

Die Beschränkung auf Reaktionsmodelle zur Erklärung von Käuferverhalten impliziert eine Reaktion des Nachfragers auf vom Anbieter gesetzte Stimuli. Eigene Ziele des Nachfragers werden hier vernachlässigt¹⁵. Dies führt letztendlich zu der im Anbieterinteresse liegenden Konsequenz, daß der Markt durch die Marke und nicht durch den Konsumenten gemacht wird, und so als "Formel des selbstbewußten Marketing" publiziert wird¹⁶. Aus der erzielten Reaktion der Nachfrager glaubt man irrtümlich ableiten zu können, daß diese gemäß ihren Bedürfnissen handeln und man daher für das Handeln der Konsumenten keine Verantwortung trägt¹⁷.

Dieser behaupteten Vernachlässigung von Verbraucherinteressen könnte man entgegenhalten, daß die Marketingforschung, als Basis aller Marketingentscheidungen, die Nachfragerinteressen gerade in den Mittelpunkt ihres Forschungsbemühens gestellt hat und so ein Einbezug des Verbraucherinteresses von vorneherein realisiert wird. Jedoch ist einer vielfältigen, kritischen Auseinandersetzung mit der Marketingforschung zu entnehmen, daß auch sie eine umfassende Verbraucherinteressen erfassung und -berücksichtigung, in ihrer vorherrschenden Ausprägung in der Unternehmenspraxis, allein nicht sicherzustellen vermag.

Gründe für dieses Defizit sind sowohl methodische wie inhaltliche Grenzen der Marketingforschung. Als die wichtigsten Kritikpunkte lassen sich das einseitig anbieterorientierte Forschungsinteresse, eine unvollkommene Form der Zweiweg-Kommunikation, der späte Einsatz innerhalb des Produktentwicklungsprozesses¹⁸ sowie die Orientierung an summarisch statistischen Größen¹⁹ nennen. Des Weiteren muß, zumindest teilweise, das zu erforschende Problem im voraus bekannt sein und damit ist die problembestimmende Perspektive die Anbieterperspektive und nicht die Nachfragerperspektive²⁰. "The communication process is basically one of 'conceptualization-to-data'"²¹. Fornell sieht nicht allein hierin das Problem für einen tatsächlich auf die Kundenbelange gerichtete

¹⁵ Scherhorn, 1983, S. 85-86.

¹⁶ Szallies, 1987, S. 326.

¹⁷ Scherhorn, 1983, S. 86.

¹⁸ Lindhoff & Ölander, 1982, S. 169-170.

¹⁹ Stauss, 1985, S. 77.

²⁰ Fornell, 1982, S. 477.

²¹ Fornell, 1979, S. 343.

ten Kommunikationsprozeß. Vielmehr schließt er gleichzeitig auf den Vorteil einer anders gestalteten Kommunikation (vgl. C.I.4.). "In consumer affairs communication, the process is reversed. Without theoretical presuppositions or a priori hypotheses, concepts and problems are allowed to develop from the interaction with the consumers. Thus, the process can be described as 'data-to-conceptualization'. Herein lies the fundamental difference between both 'feedback' and 'scientific' marketing research and consumer affairs communication"²².

Generell scheint die Marketingforschung dem grundsätzlichen Irrtum zu unterliegen, daß mit der Erforschung der Absatzchancen gleichzeitig auch die Interessen der Nachfrager hinreichend erforscht wären²³. Man kann bei einer dergestaltigen Marketingforschung nicht grundsätzlich davon ausgehen, daß eine ausreichende Erfassung und Wahrnehmung von Verbraucherinteressen durch sie sichergestellt ist²⁴. Müßte sie doch hierzu einer Anzahl von Anforderungen gerecht werden²⁵, die sie in der Unternehmenspraxis nicht generell zu erfüllen scheint.

Resümiert man aus dem Erörterten, scheint das in der Unternehmenspraxis vornehmlich zur Anwendung kommende Marketing als Grundansatz zur Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß aus Nachfragersicht keine befriedigenden Ergebnisse zu liefern. Unabhängig von der Tatsächlichkeit einzelner Kritikpunkte am Marketing, geht es darum, daß das Marketing aufgrund seiner einseitigen Interessenausrichtung wohl vielfach eine umfassende Befriedigung von Kundenbedürfnissen nicht garantieren kann. So verwundert es auch nicht, wenn der deutsche Marketingpreis "Handwerk 1993", wohl im Wissen darüber, daß Marketing dies nicht grundsätzlich zu leisten vermag, für ein konsequent an den Kundenbedürfnissen und am Markt ausgerichtetes Marketing verliehen wurde²⁶.

Die kritische Auseinandersetzung mit dem klassischen Marketing weist darauf hin, daß für die Erfüllung der Gewinn- und Umsatzziele bisher eine konsequente Ausrichtung am Markt und an den Kundenbedürfnissen nicht nötig, respektive nicht zwingend erforderlich, war und deshalb oftmals nicht erfolgt ist. So trägt das beleuchtete Marketing weniger dazu bei, dem Marktparadigma gerecht zu werden, indem es für einen Ausgleich der Interessen sorgt, sondern

²² Fornell, 1979, S. 343-344.

²³ Scherhorn, 1977b, S. 20.

²⁴ Graf, 1990, S. 18.

²⁵ Lindhoff & Ölander, 1982, S. 172-173.

²⁶ Stuttgarter Nachrichten, 1993, S. 8.

nutzt seine Möglichkeiten, den Umfang der Konsumfreiheit dahingehend zu determinieren²⁷, das Nachfragerinteresse dem Anbieterinteresse unterzuordnen.

Zwischen Anspruch und Wirklichkeit des klassischen Marketing klafft eine Lücke²⁸, deren sich allerdings sowohl die Nachfragerseite wie auch die Anbieterseite zunehmend bewußt geworden sind.

2. *Consumerismus als Initialzündung*

Gerade ausgehend von der im Vorangegangenen erörterten Kritik am Marketingverhalten vieler Unternehmen entwickelte sich Anfang der 70'er Jahre in den USA der sogenannte Consumerismus. Verbraucher formierten sich gegen eine Unternehmenspolitik, die vorgab, die Verbraucherbedürfnisse im Mittelpunkt ihres Handelns und Wirkens zu haben²⁹, dabei aber vornehmlich ihre eigenen unternehmensseitigen Interessen verfolgte. Unternehmen sahen sich fortan nicht mehr allein einer punktuellen Kritik an ihrem Verhalten gegenüber, sondern es begann eine systematische, grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Unternehmensverhalten³⁰.

Die Stoßrichtung des Consumerismus lag allerdings nicht allein in der Kritik des Marketingverhaltens, sondern entwickelte sich im weiteren Verlauf zu einer sozialen Bewegung, die ebenso die Umweltproblematik wie auch eine Kritik staatlicher Institutionen³¹ aufgriff. Im Folgenden soll der Consumerismus auf die Erörterung seiner Relevanz für die Anbieter-Nachfrager-Beziehung begrenzt bleiben.

In diesem Kontext verstand sich der Consumerismus als eine Art "Anti-Marketing-Bewegung"³², deren erklärtes Ziel es war, "Mißstände in der Absatzpolitik einzelner Unternehmungen oder auch ganzer Branchen aufzudecken und auf Abhilfe zu drängen"³³. Die Vergrößerung von Verbraucherrechten und die Stärkung der Verbrauchermacht gegenüber der Anbieterseite können als

²⁷ Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1994, S. 55.

²⁸ Belz, 1989a, S. 218.

²⁹ Meffert, 1975, S. 70.

³⁰ Meffert, 1975, S. 70.

³¹ Selter, 1982.

³² Meffert, 1975, S. 70.

³³ Müller-Heumann, 1972, S. 567; im Original teilweise fett gedruckt.

Aufgaben des Consumerismus genannt werden³⁴, wobei nicht auf eine Änderung des marktwirtschaftlichen Systems gezielt wurde³⁵, sondern vielmehr die Förderung des Marktmechanismus im Zentrum stand. Consumerismus versteht sich als die Aktionsebene der auf der Abstraktionsebene geführten Diskussion um Konsumfreiheit³⁶, wobei *Leonthäuser*, in Bezug auf die Machtrelationen, den Consumerismus als "new dimension of countervailing power" interpretiert³⁷.

Obwohl der Consumerismus in den USA seinen Ursprung hat und dort seine Ausprägung größer und merklicher war, leitet sich in Deutschland aus der Consumerismusdiskussion die nachhaltige Diskussion um Marketing und Verbraucherpolitik ab³⁸. Die Verbraucherpolitik kann als eine Kritik am Marketing verstanden werden³⁹, und so gewinnt der Wirkungsmechanismus des Consumerismus auch für heimische Unternehmen über die Verbraucherpolitik an Relevanz.

Als Träger des Consumerismus lassen sich eine Vielzahl unterschiedlicher Personen, Gruppen und Organisationen identifizieren⁴⁰, deren erklärtes Ziel und der Grund ihrer Verbindung der aktive Verbraucherschutz ist⁴¹. Der Consumerismus stellt ein umfassendes Beispiel für die Selbstorganisation von Verbraucherinteressen dar, das, wie noch zu zeigen ist, durchaus erfolgreich im Interesse der Verbraucher zu wirken vermochte (vgl. C.I.3. u. C.I.4.).

Im Zentrum der Forderungen des Consumerismus wie, eben genannt, auch der Verbraucherpolitik stand und steht, in Bezug auf die Anbieter-Nachfrager-Beziehung, die Einforderung der von Kennedy proklamierten Verbraucherrechte auf Schutz, Information, Auswahl und das Recht gehört zu werden⁴². Abgeleitet aus der Kritik an einem vielfach praktizierten Marketing entstand ein das absatzpolitische Instrumentarium betreffender Forderungskatalog, welcher vom Produktionsstopp gefährlicher Güter bis zur Aufforderung, das Kommunikati-

³⁴ Kotler, 1982, S. 58; Meffert, 1975, S. 70.

³⁵ Müller-Heumann, 1972, S. 567.

³⁶ Müller-Heumann, 1972, S. 567.

³⁷ Leonthäuser, 1986, S. 18.

³⁸ Hansen & Stauss, 1982a, S. 3.

³⁹ Hansen & Stauss, 1982a, S. 8.

⁴⁰ Meffert, 1975, S. 72-73.

⁴¹ Müller-Heumann, 1972, S. 567.

⁴² Selter, 1982, S. 23; Kotler, 1982, S. 58-59.

onssystem zu verbessern, reichte⁴³. Explizit wurde beispielsweise die Einrichtung von Beschwerdeabteilungen und die Einsetzung eines Konsumentenvertreters im Unternehmen gefordert⁴⁴.

Aufgrund der artikulierten Kritik und dem aktiven Gegensteuern des Consumerismus (mittels Boykotten, Verbraucherstreiks, Veröffentlichungen etc.)⁴⁵, respektive der Verbraucherpolitik, ergab sich für die Unternehmensseite ein mehr oder weniger großer Handlungszwang. Aus Unternehmensperspektive lassen sich, je nach Einschätzung der Bedeutung des Consumerismus, unterschiedliche Reaktionsstrategien nennen.

Marketing-Verhalten		passiv	aktiv
Reaktion auf Konsumerismus	passiv	Adaption	Ignoranz
aktiv		Integration	Innovation

Abb. 1: Reaktionsstrategien auf den Druck des Konsumerismus⁴⁶

Neben die Strategien der Ignoranz und Adaption, bzw. des Widerstands⁴⁷, als Reaktionsformen einer den Consumerismus vernachlässigenden Haltung, treten die Strategieformen der Integration, bzw. Anpassung und Innovation⁴⁸. Wobei die beiden letzteren den Consumerismus und damit die Bedeutung der verbraucherpolitischen Forderungen höher bewerten und konstruktiv darauf eingehen.

⁴³ Meffert, 1975, S. 74-76.

⁴⁴ Meffert, 1975, S. 76.

⁴⁵ Vgl. Selter, 1982, S. 28-30.

⁴⁶ Meffert, 1975, S. 79.

⁴⁷ Meffert, 1975, S. 79-80; Stauss, 1985, S. 70.

⁴⁸ Meffert, 1975, S. 79-80; Stauss, 1985, S. 70.

In dem Maße, wie Unternehmen den Consumerismus als Herausforderung an das Marketing⁴⁹ freiwillig angenommen haben oder aufgrund des zunehmenden Drucks annehmen mußten, schlug sich dies teilweise in einer veränderten Berücksichtigung von Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß nieder. Die Einrichtung von Verbraucherabteilungen und Beschwerdeabteilungen können beispielsweise als Folge des Drucks des Consumerismus betrachtet und als Versuch, Kritik und Aktionen zu antizipieren, bewertet werden⁵⁰.

Der Consumerismus ist insofern nicht Instrument zur unternehmensseitigen Verbraucherinteressenberücksichtigung, sondern leitet auf Instrumente zur verbesserten Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß hin. Der Nutzen des durch den Consumerismus initiierten Instrumentariums für eine verbesserte Berücksichtigung von Verbraucherinteressen hängt dann von der Funktionsfähigkeit des Instrumentariums ab. Somit gilt es festzustellen, ob und, wenn ja, wie dieses Instrumentarium in Theorie und Unternehmenspraxis Verbraucherinteressen zu berücksichtigen vermag.

3. Beschwerdemanagement

Im Rahmen einer verstärkten Ausrichtung auf Verbraucherbedürfnisse, sei es nun als Reflex auf den Consumerismus in Verbindung mit den verbraucherpolitischen Forderungen oder eben als Folge sich verändernder Umweltkonstellationen (vgl. B.III.), entdecken Unternehmen die Beschwerdehandhabung als Instrument einer Strategie der Integration oder Innovation. Durch die vom Markt kommenden Impulse und eine damit verbundene Einsicht in die Vorteile einer umfassenderen Beschäftigung mit den Belangen der Marktgegenseite entwickelt sich mit dem Beschwerdemanagement ein erstes Instrument für eine verbesserte Kommunikation mit den Kunden.

Eine unternehmensseitige Beachtung und Handhabung von Verbraucherbeschwerden ergibt sich aus deren Entstehungszusammenhang und Wirkungsmechanismus. Betrachtet man als zentralen Beweggrund von Verbraucherbeschwerden die Unzufriedenheit der Konsumenten mit der Unternehmensleistung⁵¹ und berücksichtigt man, wie die Unzufriedenheit der Verbraucher auf den Unternehmenserfolg Einfluß nimmt (vgl. B.IV.), gewinnt die Beachtung von Verbraucherbeschwerden an Bedeutung.

⁴⁹ Müller-Heumann, 1972, S. 568.

⁵⁰ Selter, 1982, S. 25.

⁵¹ Graf, 1990, S. 32.

Mittels des Beschwerdemanagements können Unternehmen die Beschwerden der Verbraucher als Chance nutzen. Einmal als Chance zur Beseitigung von Unzufriedenheitsursachen, aber auch als Chance zur Informationsgewinnung⁵².

Durch die Schaffung eines "Systems von Handlungsanweisungen, Strukturen und Mitteln für den Umgang mit Beschwerden"⁵³ wird Abwanderung verhindert, wenn dieses System in der Lage ist, die Ursachen für die der Abwanderung zugrundeliegende Unzufriedenheit zu beseitigen. Über einen positiven Zusammenhang von Beschwerdezufriedenheit und Kundenzufriedenheit⁵⁴ können dann weitere negative Effekte⁵⁵, wie z.B. ein Weitertragen der negativen Erfahrungen an Dritte, verhindert werden. Dies spielt vor allem unter dem Aspekt eine Rolle, daß vielfach widerspruchsleistende Verbraucher die Funktion des Meinungsführers übernehmen⁵⁶. So ist gerade im Hinblick auf die veränderte Situation von Markt- und Konsumbedingungen, die Chance, Unzufriedenheitsursachen beseitigen zu können, von besonderer Bedeutung. Stellt doch die Verbraucherzufriedenheit einen Schlüsselfaktor für Wiederkaufsrate, Marken- und Geschäftstreue von Konsumenten dar⁵⁷, und steht doch gerade in gesättigten Märkten die Vermeidung von Abwanderung aus Unternehmenssicht im Vordergrund (vgl. B.IV.1.).

Ergänzt um die Chance zur Informationsgewinnung liefert das Beschwerdemanagement darüber hinaus Hinweise zur Verbesserung von Unternehmensleistung und Marktbearbeitung⁵⁸. Die Kritik der Verbraucher bietet eine Quelle verschiedenster Informationen⁵⁹, die durch eine konsequente Analyse, ergänzt durch weitere Informationen, den Charakter eines Frühwarnindikators besitzen⁶⁰. Zudem kann die Kritik der Verbraucher bei der Weiterentwicklung der Produkte einen wertvollen Beitrag leisten⁶¹. Für die Informationsgewinnung muß keine unternehmensseitige Problemkenntnis vorhanden sein und insoweit

⁵² Hansen & Schoenheit, 1987, S. 18-19.

⁵³ Riemer, 1986, S. 28.

⁵⁴ Bruhn, 1985, S. 303.

⁵⁵ Bruhn, 1986, S. 106.

⁵⁶ Fornell, 1982, S. 479.

⁵⁷ Hildebrandt & Trommsdorff, 1987, S. 100.

⁵⁸ Bruhn, 1985, S. 305.

⁵⁹ Günter, 1991, S. 128.

⁶⁰ Graf, 1990, S. 51.

⁶¹ Kendall & Russ, 1982, S. 250.

kann die bei Fornell geforderte "consumer affairs communication"⁶² auch über ein Beschwerdemanagement realisiert werden. Als Ergebnis eines Dialogs im Rahmen des Beschwerdemanagements ist es mit dem "data-to-conzeptualization"-Prozeß⁶³ möglich, Problemlösungen aus den gewonnenen Informationen zu konzeptualisieren.

Diese Chancen lassen sich nur dann nutzen, wenn konkrete Handlungsanweisungen zur Beschwerdehandhabung vorliegen⁶⁴, Beschwerdebarrieren abgebaut sind⁶⁵ und die Beschwerden nicht nur inhaltlich festgehalten, sondern auch analysiert werden und verfügbar sind⁶⁶.

Die Kundenorientierung ist Ausgangspunkt und Ziel des Beschwerdemanagements⁶⁷. Es ist ein wichtiger Schritt hin zu einer verstärkten Wahrnehmung und Berücksichtigung von Verbraucherinteressen, mit dem sich Unternehmen aber vielfach sehr schwer tun. Zum einen, weil Beschwerden oftmals als Kritik am eigenen Handeln aufgefaßt werden und dadurch Mechanismen auslösen, die einem effizienten Beschwerdemanagement entgegenstehen. Das Beschwerdemanagement damit aber nicht mehr der Leitmaxime einer unternehmerischen Beschwerdepolitik gerecht wird, die die Maximierung von Verbraucherbeschwerden anstreben sollte⁶⁸. Zum anderen ergeben sich Schwierigkeiten, weil das Beschwerdemanagement als alleiniges Kommunikationsinstrument zur besseren Erfassung von Nachfragerinteressen, instrumentelle Mängel aufweist.

Solange Beschwerden als lästiges Übel, welches man abzustellen versucht, betrachtet werden und Unternehmen daher eine Minimierung der Beschwerde rate anstreben⁶⁹, werden die dem Beschwerdemanagement immanenten Chancen nicht genutzt. Das Unterschätzen der Bedeutung von Beschwerde zufriedenheit für die Einstellung des Verbrauchers zum Unternehmen bzw. Produkt führt in der Unternehmenspraxis vielfach dazu, Produktpolitik und Werbung einer schnellen und kulanten Beschwerdebearbeitung vorzuziehen⁷⁰. So verwundert es nicht, wie eine Untersuchung des auf Dienstleistungen spezialisierten US-

⁶² Fornell, 1979, S. 344.

⁶³ Fornell, 1979, S. 344.

⁶⁴ Brown, 1991, S. 98-102.

⁶⁵ Bruhn, 1986, S. 106-107.

⁶⁶ Riemer, 1985, S. 266-269.

⁶⁷ Günter, 1991, S. 128.

⁶⁸ Wimmer, 1985, S. 242.

⁶⁹ Hansen, 1985, S. 117.

⁷⁰ Wimmer, 1985, S. 237.

Wirtschaftsinstitut Tarp herausgefunden hat, daß die meisten Unternehmen 95 % ihrer dem Beschwerdemanagement bereitgestellten Ressourcen für das Abhandeln von Verbraucherbeschwerden einsetzen und lediglich 5 % auf ihre eigentliche Analyse verwenden⁷¹. Wird Widerspruch letztendlich nur verwaltet, ohne eine echte Berücksichtigung im Unternehmen im Sinne einer Verbesserung der Unternehmensleistung auszulösen, sind seine Möglichkeiten, die Verbraucherinteressen in den Unternehmensprozeß zu tragen, nur begrenzt. Gerade deshalb, weil die Einstellung zu Kundenbeschwerden einiges über das Maß an Kundenorientierung aussagt⁷².

Hinsichtlich der instrumentellen Mängel des Beschwerdemanagements kommen unterschiedliche Aspekte zum Tragen. Der Informationscharakter von Beschwerden wird durch deren Mängel in Bezug auf Vollständigkeit und Eindeutigkeit der gelieferten Information begrenzt⁷³. Hierdurch wird ihre Eignung als alleiniger Frühwarn- und Problemerkennungsindikator beschränkt⁷⁴ und ihre Ergänzungsbedürftigkeit deutlich. "Dennoch erscheint es offensichtlich, daß hier eine wichtige Quelle zur Problemerkennung vorliegt, auch wenn die aufgezeichneten Restriktionen eine genaue Quantifizierung der Problemverbreitung verbieten und die Hoffnung auf eine vollständige Problemerkenntnis unerfüllt bleibt"⁷⁵.

Schlußendlich begrenzt sich das Beschwerdemanagement definitionsgemäß auf die durch Beschwerden artikulierte Unzufriedenheit der Verbraucher. Da die gegenüber der Unternehmung artikulierten Beschwerden nur die Spitze des Eisbergs der Unzufriedenheit sind⁷⁶, kann Beschwerdemanagement immer nur Teil einer unternehmerischen Politik des Dialogs mit dem Konsumenten sein⁷⁷. Leider wird dieser Dialog vielfach in der Unternehmenspraxis ausschließlich auf sein Verwertungsinteresse für das Marketing hin geführt⁷⁸ und daher oftmals kurzfristigen Erfolgsgrößen untergeordnet⁷⁹ oder lediglich als Beitrag zur Erhöhung des Unternehmensimages betrachtet⁸⁰.

⁷¹ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 192.

⁷² Günter, 1991, S. 126.

⁷³ Graf, 1990, S. 50; Hansen, 1985, S. 118-119.

⁷⁴ Hansen, 1985, S. 119.

⁷⁵ Hansen, 1982a, S. 32.

⁷⁶ Scherhorn, 1987, S. 35; Hansen, 1985, S. 117.

⁷⁷ Wimmer, 1985, S. 228.

⁷⁸ Riemer, 1986, S. 28; Graf, 1990, S. 56.

⁷⁹ Graf, 1990, S. 157.

⁸⁰ Graf, 1990, S. 153.

Eine umfassende Verbraucherinteressenberücksichtigung kann auf diesem Wege nicht realisiert werden. Beschwerdemanagement, in seiner in der Unternehmenspraxis wohl vorherrschenden Ausprägung, wird daher die Chancen, die es dem Unternehmen bietet, nur begrenzt nutzen können und nur begrenzt im Interesse des Verbrauchers wirken. Erst, wenn es den Unternehmen um ein anderes Verhältnis zu ihren Kunden geht, wenn sie bereit sind, ihr Umfeld gleichrangig einzubeziehen⁸¹, wird das Beschwerdemanagement einen umfassenden Beitrag zur Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß leisten können. Bietet doch sein theoretisches Konzept im Verbund mit weiteren Instrumenten, z.B. integriert in eine Verbraucherabteilung, einen durchaus geeigneten Teilansatz bei der Berücksichtigung von Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß.

4. Verbraucherabteilungen

Verbraucherabteilungen sollen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen ein Vertretungsorgan der Verbraucher sein und eine umfassende Berücksichtigung von Verbraucherinteressen bei den Managemententscheidungen sicherstellen. Im Rahmen dieser Aufgaben werden unterschiedliche Funktionen von Verbraucherabteilungen genannt. Hansen und Stauss unterscheiden zwischen internen und externen Funktionen einer Verbraucherabteilung⁸².

Zu den externen Funktionen zählen sie:

- die Zugangsfunktion, um jegliche Art von Information vom Verbraucher zu erlangen
- die Abhilfefunktion, um im Rahmen des Beschwerdemanagements Unzufriedenheit abzubauen
- die (externe) Informationsfunktion, um Verbraucher mit adäquater Information zu versorgen
- die PR-Funktion, um das Ansehen der Unternehmung zu verbessern
- die Kanalisierungsfunktion, um Abwanderung, Protest und sonstige negative Effekte durch Lenkung der Unzufriedenheit auf das Unternehmen zu vermeiden

⁸¹ Scherhorn, 1987, S. 45.

⁸² Hansen & Stauss, 1985.

und

- die Selbstregulierungsfunktion, um staatliche Regulierung durch Eigeninitiative zu begrenzen.

Bei den internen Funktionen nennen sie:

- die (interne) Informationsfunktion, zur Gewinnung, Aufbereitung und Weiterleitung der vom Verbraucher gewonnenen Information im Unternehmen
- die Impulsfunktion, zur Gestaltung und Initiierung von verbraucherorientierten Verbesserungen
- die Rationalisierungsfunktion, zur effizienteren und rationelleren Verarbeitung verbraucherinitierter Kommunikation
- die Bildungsfunktion, zur kundenorientierten Schulung der Mitarbeiter
- die Kontrollfunktion, zur Überwachung der Kundenorientierung im Marketing sowie konträr zur Impuls- und Kontrollfunktion allerdings

auch

- die Pufferfunktion, zur Schaffung eines Puffers zwischen Marketing und Verbraucherunzufriedenheit.

Zudem wird ihnen die Funktion eines Früherkennungssystems für Verbraucherprobleme zugesprochen⁸³.

Verbraucherabteilungen können als Folge des Consumerismus angesehen werden. Ihr Entstehen ist eng mit den verbraucherpolitischen Forderungen des Consumerismus verbunden⁸⁴, wobei in der Unternehmenspraxis sowohl strategische Überlegungen wie auch ein zufälliger Konflikt als Gründungsanlaß genannt werden⁸⁵. Hansen sieht in ihnen eine sehr weitgehende organisatorische Konsequenz eines unternehmerischen Umdenkungsprozesses, die darauf zielt, die Verbraucherinteressen institutionell im Unternehmen zu verankern⁸⁶. Sie können als Weg zur Bewältigung der mit dem Consumerismus angesprochenen Probleme verstanden werden⁸⁷. Sie dienen dabei nicht alleine der Reduktion der Verbraucherunzufriedenheit, sondern leisten darüber hinaus einen Beitrag zu

⁸³ Hansen, 1985, S. 110.

⁸⁴ Hansen, 1985, S. 126.

⁸⁵ Renoux, 1985, S. 133-136.

⁸⁶ Hansen, 1985, S. 110.

⁸⁷ Aaker & Day, 1982, S. 74.

einer Wirtschaftspolitik, die wieder verstärkt auf die Selbstheilungskräfte des Marktes, anstatt auf staatliche Einflußnahme, setzt⁸⁸. *Scherhorn* stellte in diesem Zusammenhang fest, daß eine Interessenvertretung von Konsumenten im Unternehmen durchaus geeignet sein kann, zu einer Erhöhung der Funktionsfähigkeit des Marktes beizutragen, und keinesfalls das Marktprinzip in Frage zu stellen braucht⁸⁹.

Berücksichtigt man, daß durch eine mangelhafte Kommunikation mit den Verbrauchern und deren begrenzte Handlungsmöglichkeiten die Funktionsfähigkeit des Marktes, aber mittlerweile auch der Unternehmenserfolg, gefährdet sind (vgl. B.), können Verbraucherabteilungen ein unternehmerisches Konzept für einen verbesserten Dialog mit dem Konsumenten bieten⁹⁰. So stellt die Verbraucherabteilung einen für den Unternehmenserfolg und die Funktionsfähigkeit des Marktes erforderlichen Kanal für eine Zweiweg-Kommunikation⁹¹, ohne die herkömmlichen Mängel der Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern aufzuweisen⁹², und ergänzt damit die aus Marktentnahme und Marketingforschung zu gewinnenden Informationen⁹³.

Damit Verbraucherabteilungen diesen Dialog gewährleisten und die ihnen zugesprochenen Funktionen nutzbringend für Anbieter und Nachfrager zu bewältigen vermögen, müssen sie unterschiedlichen organisatorischen Erfordernissen genügen. Zum Erfüllen ihrer Funktionen sollten Verbraucherabteilungen eine hinreichend starke Position gegenüber anderen Abteilungen eingeräumt bekommen⁹⁴ und mit entsprechenden Einflußrechten, je nach dem, welche Funktion sie gerade zu erfüllen haben, ausgestattet sein⁹⁵. Als echtes Interessenvertretungsorgan der Verbraucher im Unternehmen, können sie z.B. nicht dem Marketing untergeordnet sein⁹⁶, sondern die organisatorische Eingliederung hat ihre Unabhängigkeit zu garantieren⁹⁷. "The new operation should not be under any existing function such as marketing, public relations, or customer service;

⁸⁸ Hansen & Schoenheit, 1986, S. 454.

⁸⁹ Scherhorn, 1983, S. 113.

⁹⁰ Hansen & Schoenheit, 1985, S. 14.

⁹¹ Fornell, 1982, S. 475.

⁹² Es muß z.B. von Seiten des Unternehmens kein Problemverständnis vorhanden sein.

⁹³ Hansen & Stauss, 1985, S. 151.

⁹⁴ Scherhorn, 1983, S. 134.

⁹⁵ Hansen & Stauss, 1985, S. 164-168.

⁹⁶ Schreyögg, 1985, S. 199.

⁹⁷ Hansen, 1985, S. 125.

rather, it should be outside of existing groups to enable effectice interaction across all relevant parts of the firm"⁹⁸. Um ihren Aufgaben gesamthaft gerecht werden zu können, müssen Verbraucherabteilungen "ein integrierter Bestandteil der Entscheidungsstruktur in Unternehmen sein"⁹⁹.

Da Verbraucherabteilungen für das Marketing aber ein gewisses Bedrohungspotential darstellen könnten und zudem viele Unternehmen sich, trotz einer Verbraucherabteilung, mit der Wahrnehmung der Verbraucherinteressen schwer tun, wird ihre hierarchische Eingliederung sehr kontrovers diskutiert und gehandhabt. Hier reichen die Ansätze von der Stabsabteilung ohne Weisungsbefugnis und Verantwortung¹⁰⁰ bis hin zu einer sehr weitgehenden Implementierung im Sinne eines "öffentlichen Direktors", in Anlehnung an das amerikanische Board-Modell¹⁰¹.

Es besteht bezüglich interner und externer Funktionen in der Unternehmenspraxis ein breiter Gestaltungsrahmen. Je nach Wahrnehmung der unterschiedlichen Funktionen lassen sich Verbraucherabteilungen ganz unterschiedlich kategorisieren¹⁰². Nehmen sie nur Teilfunktionen aus dem Spektrum ihrer Aufgaben wahr, ist mit einer umfänglichen Verbraucherinteressenberücksichtigung kaum zu rechnen, soweit diese Defizite nicht anderweitig behoben werden. Dienen sie lediglich PR-Aufgaben oder stellen sie gar nur den Puffer zum Marketing dar, ist ihr ursprünglicher Zweck, nämlich die Vertretung des Verbrauchers innerhalb der Unternehmung, zu Gunsten einer anbieterinteressengeleiteten Unterwanderungsstrategie der verbraucherpolitischen Forderungen degeneriert¹⁰³.

Graf weist in einer empirischen Studie nach, daß nur die wenigsten Unternehmen eine den gestellten Anforderungen gerechtwerdende Abteilung, allein bezogen auf die reine Beschwerdebearbeitung, besitzen¹⁰⁴. *Fornell* und *Westbrook*¹⁰⁵ stellten fest, daß die Wahrscheinlichkeit, mit der Verbraucherabteilungen am unternehmerischen Entscheidungsprozeß beteiligt sind, mit zunehmen-

⁹⁸ Blum, Stewart & Wheatley, 1974, S. 18.

⁹⁹ Fornell, 1982, S. 481.

¹⁰⁰ Renoux, 1985, S. 139-140.

¹⁰¹ Schreyögg, 1985, S. 201-202.

¹⁰² Hansen & Schoenheit, 1986, S. 459-462.

¹⁰³ Graf, 1990, S. 64.

¹⁰⁴ Graf, 1990, S. 114.

¹⁰⁵ Fornell & Westbrook, 1982.

der Beschwerderate sinkt¹⁰⁶, anstatt zu steigen. Allein diese beiden empirischen Belege weisen auf eine in der Unternehmenspraxis eher beschränkte Bereitschaft hin, Verbraucherinteressen tatsächlich in den Unternehmensprozeß einfließen zu lassen, selbst wenn Verbraucherabteilungen als Vertretungsorgan eingerichtet wurden. Die Forschungsergebnisse werden ergänzt durch die Beobachtung, daß einige Verbraucherabteilungen bei zunehmender Konkurrenz sogar wieder abgeschafft wurden¹⁰⁷. Verbraucherabteilungen somit, zumindest teilweise, nicht Ausdruck echter Kundenorientierung sind, sondern als "Schönwetter-Strategie" identifiziert werden müssen, welche die Verbraucherinteressen nach wie vor weitgehend unberücksichtigt läßt.

Unabhängig von ihren zum Teil konterkarierten Ausprägungen in der Unternehmenspraxis, können wohlverstandene Verbraucherabteilungen durchaus ein partnerschaftliches Verhältnis zum Kunden begründen¹⁰⁸. Sie können nicht alle Verbraucherprobleme lösen und stellen auch hinsichtlich der Informationsgewinnung keinen alleinigen Ersatz, sondern eher eine Ergänzung zu anderen Instrumenten dar¹⁰⁹. Sie sind zudem auf eine externe Interessenvertretung angewiesen, um im Unternehmen durchsetzungsfähig zu sein, und können diese keinesfalls ersetzen¹¹⁰. Aber sie können den Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß zu einer besseren Durchsetzung verhelfen und eine Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden nach innen und außen fördern, solange es ihnen gelingt, durch ihre Unabhängigkeit für beide Seiten als Mittler akzeptabel zu bleiben¹¹¹. Verbraucherabteilungen können daher, insgesamt gesehen, sicher als taugliches Instrument zur Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß gewertet werden, soweit ihre Ausgestaltung den genannten Anforderungen gerecht wird.

Offen bleiben muß an dieser Stelle noch, inwiefern es einer einzelnen Abteilung generell gelingen kann, die Verbraucherinteressen im Umfang der aufgezeigten Funktionen in den Unternehmenprozeß zu tragen. Es muß desweiteren die Frage gestellt werden, ob es für die gesamthafte Erfüllung aller Funktionen nicht eines größeren Rahmens bedarf, um im Interesse von Verbraucher und Unternehmen wirken zu können (vgl. D.V.).

¹⁰⁶ Zit. b. Fornell, 1982, S. 481.

¹⁰⁷ Renoux, 1985, S. 136.

¹⁰⁸ Graf, 1990, S. XIV.

¹⁰⁹ Fornell, 1979, S. 343-344.

¹¹⁰ Scherhorn, 1983, S. 136.

¹¹¹ Scherhorn, 1983, S. 133; Hansen & Stauss, 1982b, S. 490-491.

5. Kundenforum und Kundenklinik

Kundenforen und Kundenklinik sollen, neben Verbraucherabteilungen, einen Beitrag zu einer verbesserten Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern leisten. Ihnen kommt im Hinblick auf eine Verstärkung des Konsumenteneinflusses auf die Produktentwicklung¹¹² eine spezielle Bedeutung zu.

Insbesondere im Prozeß der Ideengewinnung, Ideenselektion und bei der Produktprüfung werden ihre Aufgabenbereiche gesehen¹¹³. Sie sollen ergänzend zur passiven ex-post Einflußnahme der Konsumenten, mittels Kauf respektive Nichtkauf und mittels der Marketingforschung, einen aktiven Beitrag der ex-ante Einflußnahme erbringen. Der Verbraucher soll nicht mehr nur reagieren können und allenfalls zu Detailproblemen Stellung nehmen können¹¹⁴, sondern aktiv in den Produktentwicklungsprozeß involviert werden.

Dies gründet sich zum einen auf die Annahme, daß durch einen verstärkten Einbezug der Konsumenten in den Produktentwicklungsprozeß eine Reduktion des unternehmerischen Risikos zu realisieren sei¹¹⁵. Zum anderen darauf, daß die Berücksichtigung von Kundenwünschen für die Generierung kundennaher Entwicklungen und Problemlösungen maßgeblich ist¹¹⁶. Betrachtet man zudem für den Aufbau wettbewerbsüberlegener Zufriedenheitswerte ein in allen Aspekten den Kundenerwartungen entsprechendes Leistungsangebot als wesentlichen Erfolgsfaktor, kann es hilfreich sein, den Kunden in den Produktentwicklungsprozeß mit einzubeziehen¹¹⁷.

Um den Verbraucher als Ideenquelle im Unternehmen zu nutzen, ist es erforderlich, frühzeitig im Produktentwicklungsprozeß seine Meinung in Erfahrung zu bringen¹¹⁸. Hierzu werden, über Verbraucherabteilungen hinaus, unterschiedliche Alternativen für eine verbesserte Nutzung individueller konsumenteninitierter Kommunikation vorgeschlagen. Beispielsweise Kundenforen und Kundenkliniken sowie Projektkommissionen, Beiräte etc.¹¹⁹, aber auch sogenannte Kundenclubs werden in diesem Kontext, speziell im Hinblick auf den

¹¹² Hansen, 1982a, S. 32-34.

¹¹³ Hansen, 1982a, S. 33.

¹¹⁴ Hansen, 1982a, S. 30.

¹¹⁵ Hansen, 1982a, S. 27.

¹¹⁶ Eggert, 1993, S. 57.

¹¹⁷ Müller & Riesenbeck, 1991, S. 72.

¹¹⁸ Lindhoff & Ölander, 1982, S. 169.

¹¹⁹ Hansen, 1982a, S. 33.

Produktentwicklungsprozeß, als Dialog-Foren für eine erweiterte Kommunikation mit dem Kunden diskutiert¹²⁰.

Obwohl in der Unternehmenspraxis Beispiele existieren, die scheinbar erfolgreich den Grundgedanken umzusetzen vermögen¹²¹, stellt sich vielfach das Problem, geeignete und interessierte Konsumenten für eine Mitarbeit gewinnen zu können. Das bedeutet, daß die beteiligten Konsumenten nicht zwingend repräsentativ sind, und durch die mit dem Engagement verbundene Beanspruchung ihrer Freizeit, eine umfassende Integration fraglich erscheint¹²². So wird sowohl auf Erfolge, wie auch Mißerfolge¹²³ dieses Instrumentariums bei der Vermeidung von Produktflops hingewiesen.

Für Kundenforen und Kundenklinik ist allerdings weniger an eine Ausgestaltung der Art gedacht, daß man den Kunden ein mehr oder weniger fertiges Produkt zur Vorabbeurteilung vorsetzt¹²⁴, um womöglich hieraus dann kosmetische Korrekturmaßnahmen oder Beeinflussungstechniken zur Verschleierung oder Täuschung des Käufers ableiten zu können¹²⁵. Vielmehr ist ein Handeln gefragt, daß den Kunden, schon bei der Konstruktion des Produkts, mit seinen Wünschen und Vorstellungen in den Entscheidungs- und Entwicklungsprozeß miteinbezieht¹²⁶.

Kundenkliniken und Kundenforen können den Unternehmen ihre Entscheidungsverantwortung bei der Produktentwicklung sicher nicht abnehmen, aber als zusätzliche Quelle kundeninitierter Informationen können sie in Verbindung mit dem bereits angesprochenen Instrumentarium einen zumindest ergänzenden Beitrag leisten.

¹²⁰ ASW-Report, 1986, S. 34.

¹²¹ Peterson, 1982, S. 436-437; Müller & Riesenbeck, 1991, S. 72.

¹²² Hansen, 1982a, S. 34-35.

¹²³ Altschul, 1991, S. 26.

¹²⁴ Stuttgarter Nachrichten, 1992, S. 9.

¹²⁵ Hansen, 1982a, S. 30.

¹²⁶ Scheib, 1994, S. 13.

II. Kritische Würdigung abgeleiteter Ansätze zur stärkeren Berücksichtigung von Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß

Neben den als originär bezeichneten Instrumenten gilt das Interesse im Folgenden den sog. abgeleiteten Ansätzen zur stärkeren Berücksichtigung von Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß.

Haben sich die bisher erörterten Instrumente weitestgehend aus den Erfordernissen des Consumerismus heraus entwickelt und entspringen letztlich der Auseinandersetzung mit der Problematik des ursprünglichen Marketinghandelns, sind die abgeleiteten Ansätze Weiterentwicklungen bestehender Konzeptionen. Sie intendieren eine von Unternehmensseite bewußt angestrebte stärkere Berücksichtigung des Kunden im Unternehmensprozeß, um darüber dem betriebswirtschaftlichen Problemfeld der Nichtbeachtung von Verbraucherinteressen entgegen zu treten. Leiten sie sich doch, wie bereits erwähnt (vgl. C.I.), aus der erkannten Notwendigkeit zur Kundenorientierung für zukünftigen Unternehmenserfolg her.

Neben einer Intensivierung der Diskussion um eine veränderte Perspektive der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt (vgl. C.II.1.) treten Ansätze einer Verkopplung von Kundenorientierung mit bestehenden Konzepten der Unternehmensführung (vgl. C.II.2.).

Auch hier soll eine kritische Würdigung deren tatsächlichen Beitrag für eine umfassende Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß beleuchten.

1. Paradigmawechsel im Marketing

Die Kritik am klassischen Marketing hinsichtlich seiner Fähigkeit, die Verbraucherbedürfnisse umfassend zu berücksichtigen, hat in der Marketingwissenschaft eine verstärkte Diskussion über die konzeptionelle Ausgestaltung des Marketing ausgelöst. In Anerkennung einer zum Teil unbefriedigenden Bewältigung der sich dem Unternehmen stellenden Aufgaben, auch bedingt durch eine sich verändernde Umwelt (vgl. B.III.), vollzog sich eine Weiterentwicklung im Marketing, hin zu einem die Kundenbedürfnisse stärker berücksichtigenden Paradigma. Soweit dem Marketing zugeordnet, erfolgt die Weiterentwicklung über das bereits erörterte Instrumentarium (vgl. C.I.1.) als Ergänzung der bestehenden Instrumente oder aber über veränderte Marketingkonzeptionen, die sich ebenfalls bemühen, den Kunden noch stärker in den Mittelpunkt

zu stellen. Die Rückbesinnung auf das Marktparadigma, ausgelöst durch eine zunehmende Unzufriedenheit auf der Nachfragerseite, initiierte einen Umdenkpfeß, der in Theorie und Praxis noch nicht abgeschlossen scheint. Die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit des praktizierten Marketing soll Anlaß für eine Weiterentwicklung des Marketing, weg von einer rein absatzorientierten, hin zu einer kundenorientierten Perspektive sein¹²⁷.

Bereits im Rahmen der Consumerismus-Diskussion hat *Kotler*¹²⁸ darauf verwiesen, daß sich Marketing weiterentwickeln muß und seine Inhalte neu bestimmen müßte. Er forderte ein auf Verbraucherzufriedenheit und langfristigen Verbrauchernutzen gerichtetes Marketing, als Schlüssel für einen langfristigen Umsatzerfolg¹²⁹. Allerdings erfolgte dies vor dem Hintergrund einer angenommenen Divergenz zwischen kurzfristigem und langfristigem Verbrauchernutzen und weniger im Hinblick auf die Behebung von unternehmensexternen Mißständen, welche der Divergenz zwischen angestrebter und realisierter Verbraucherinteressenberücksichtigung durch Unternehmen zugrunde lagen.

Neuere Konzeptionen erkennen die die Verbraucherunzufriedenheit auslösenden Handlungsweisen des Marketing als falsch und kontraproduktiv an. Ihr Bestreben liegt im Erstellen einer den Kundenbedürfnissen gerechtwerdenden Marketingwelt, die gerade durch den verstärkten Einbezug des Kunden, für unternehmerischen Erfolg sorgen soll. Sie gehen vereinzelt sogar über zu einer Denkhaltung, welche sich vom traditionellen Instrumentarium abwendet und den größeren Zusammenhang sucht¹³⁰.

Sofern sich der Paradigmawechsel im Rahmen des vorhandenen Instrumentariums vollzieht, sind mit ihm die verstärkte Berücksichtigung und der präferierte Einsatz von bisher vernachlässigten Komponenten verbunden. Beispielsweise wächst der Servicekomponente eine herausragende Bedeutung zu, weil erkannt wird, daß durch ein sog. "Service Marketing" Einfluß auf die Zufriedenheit der Kunden genommen werden kann¹³¹. Service Marketing gründet auf der Erkenntnis, daß Unternehmen heutzutage nicht mehr mit einer "Gefolgschaft treuer Kunden"¹³² rechnen können. "Um sie dennoch an das Unternehmen zu binden, hilft kein Mehr an Marketing, sondern nur ein besseres Marketing, eines, das es schafft, den Kunden in das Unternehmen zu integrieren und

¹²⁷ Mc Kenna, 1991, S. 27-28.

¹²⁸ Kotler, 1982.

¹²⁹ Kotler, 1982, S. 66.

¹³⁰ Belz, 1989a; Gerken, 1990a.

¹³¹ Altschul, 1991; Stippel, 1991.

¹³² Mc Kenna, 1991, S. 28.

eine dauerhafte Beziehung zu ihm aufzubauen"¹³³. In diesem Kontext darf Service kein einmaliges Vorkommnis sein, sondern muß einen umfassenden Prozeß aus Information, Sicherheit und Bequemlichkeit darstellen¹³⁴, der über den traditionellen Blick auf die Nachkaufphase hinausgehen muß¹³⁵. Es wird der Schritt vom Monolog zum Dialog gefordert¹³⁶, mit dem man sich vom traditionellen Massenmarketing versucht zu lösen¹³⁷.

Ein anderer Ansatz nimmt sich unter Einbezug der Problematik gesättigter und schrumpfender Märkte den Wirkungen des Marketing an. *Belz* unterscheidet konstruktive und destruktive Wirkungen der Marketinginstrumente, wobei er den im vorangegangenen kritikauflösenden Marketingaktivitäten destruktive Wirkungen zuspricht¹³⁸. Aus einer ablehnenden Haltung gegenüber den in der Marketingpraxis zu findenden Entwicklungen heraus bilden sich die Leitlinien für ein sog. "Konstruktives Marketing"¹³⁹. Der Ansatz läßt sich mehrheitlich auf die Grundlagen des Marketing zurückführen, indem bekannte Kriterien ein langfristig erfolgreiches Marketing charakterisieren sollen¹⁴⁰. Auszugsweise beschreiben die Stichworte transparente Leistung, attraktiver Konsumbereich, Wahlfreiheit, Partnerschaft, integriertes Marketing und Nutzenargumentation die Zielsetzung des Ansatzes¹⁴¹. Aus dieser Ausrichtung heraus soll das Bestehe in gesättigten und schrumpfenden Märkten, nicht zuletzt durch einen verbesserten Einbezug des Kunden, gesichert werden.

In der Diskussion um einen Paradigmawechsel im Marketing finden sich aber auch Ansätze, welche eine gänzliche Neuorientierung des Marketing für erforderlich halten. Von *Gerken* wird der "Abschied vom Marketing" gefordert, um den neuen Anforderungen gerecht werden zu können¹⁴². Das alte Marketing lebt vom bekannten Einsatz der Instrumente, doch kann man mit ihnen keinen Vorsprung mehr erreichen, da sie allen zur Verfügung stehen¹⁴³. Es bedarf da-

¹³³ Mc Kenna, 1991, S. 29.

¹³⁴ Mc Kenna, 1991, S. 33-34.

¹³⁵ Müller & Riesenbeck, 1991, S. 72 u. 77.

¹³⁶ Mc Kenna, 1991, S. 31.

¹³⁷ Blattberg & Deighton, 1993, S. 105.

¹³⁸ Belz, 1989a, S. 180.

¹³⁹ Belz, 1989a, S. 231-233.

¹⁴⁰ Belz, 1989a, S. 218.

¹⁴¹ Belz, 1989a, S. 231-233.

¹⁴² Gerken, 1990a.

¹⁴³ Disch, 1990, S. 3.

her einer völlig neuen Art der Orientierung am Kunden, indem man ihn zur Grundlage seines Handelns macht und nicht mehr allein mit Instrumenten attackiert. Es wird ein Marketing mit Kunden, anstelle eines Marketing mit Instrumenten, gefordert¹⁴⁴. Die herkömmliche Marktorientierung wird als Taktik zum Erhalt der Herstellermacht identifiziert¹⁴⁵, welche aufgrund einer sich wandelnden Umwelt kaum mehr zum Erfolg führen kann¹⁴⁶. Es wird eine Gleichwertigkeit beider Marktseiten postuliert, die zum Dialog führt und das Prinzip der Anbieter auflöst¹⁴⁷.

Diese beispielhaft ausgewählten und vorgestellten Ansätze können nur einen Ausschnitt eines weitaus reichhaltigeren Spektrums an konzeptionellen Marketingansätzen für eine stärkere Ausrichtung des Marketing am Kunden bieten. Sie zeigen, wie einerseits über Variation und Schwerpunktsetzung des vorhandenen Instrumentariums oder über gesamthaft konzeptionelle Veränderungen, andererseits aber auch durch eine gänzlich revidierte Problemperspektive die erkannten Erfordernisse eines veränderten Umgangs mit dem Kunden zu realisieren versucht werden.

Inwieweit nun tatsächlich einzelne Strategien und Konzeptionen der Marktorientierung lediglich dem Erhalt der Herstellermacht dienen¹⁴⁸ oder echtes Bemühen um den Kunden verkörpern, ist pauschal sicher nicht zu beantworten. Beispiele aus der Unternehmenspraxis weisen zum Teil auf einen echten Wandel im Marketing hin¹⁴⁹. Aber gerade der Hinweis, daß scheinbar nur gewisse Marktkonstellationen eine Marktorientierung im Sinne eines partnerschaftlichen Einbezugs des Konsumenten erforderlich machen¹⁵⁰, läßt Zweifel aufkommen. Zweifel daran, ob es sich tatsächlich immer um eine veränderte Einstellung zum Kunden handelt, oder ob es vielleicht doch nur ein dem Anbieterinteresse folgendes Bekenntnis ist, dem Veränderungen nur solange folgen, wie es der Markt erzwingt respektive sich Vorteile auf Anbieterseite ergeben.

Generell läßt sich festhalten, daß der intendierte Paradigmawechsel im Marketing in die richtige Richtung stößt. Allerdings hat die Unternehmenspraxis seine Tatsächlichkeit noch unter Beweis zu stellen. Seine Notwendigkeit kann

¹⁴⁴ Disch, 1990, S. 3.

¹⁴⁵ Gerken, 1990b, S. 45; Gerken, 1990a, S. 166-167.

¹⁴⁶ Gerken, 1990b, S. 45.

¹⁴⁷ Gerken, 1990b, S. 45-47.

¹⁴⁸ Gerken, 1990b, S. 45.

¹⁴⁹ Müller & Riesenbeck, 1991, S. 79; Mc Kenna, 1991, S. 32-33.

¹⁵⁰ Kohli & Jaworski, 1990, S. 15; Belz, 1989a.

jedoch über die verbraucherpolitische Kritik und durch den Wandel von Markt- und Konsumbedingungen als erwiesen erachtet werden.

2. *Kundensensible Managementkonzepte*

Neben den bereits angesprochenen Bemühungen gibt es weitere Ansätze, deren Zielsetzung ebenfalls eine verstärkte Orientierung am Kunden beinhaltet, um die Verbraucherinteressen besser im Unternehmensprozeß zu integrieren. Gemeint sind hier insbesondere zwei Unternehmensführungskonzepte, welche gerade in jüngster Zeit zunehmend diskutiert werden: das Total Quality Management und das Lean Management Konzept.

Beide Ansätze sind mit Blick auf die Entstehungsgeschichte zunächst ohne einen direkten Bezug zur Kundenorientierung entstanden. Erst mit zunehmendem Reifegrad der Konzeptionen wurde die Kundenorientierung als maßgebliches Merkmal herausgearbeitet. Beim Total Quality Management erfolgte dieser Schritt bei der Weiterentwicklung von der Stufe der umfassenden Qualitäts sicherung zum integrierten Qualitätsmanagement, indem die Kundenorientierung hier erstmals als konstituierendes Merkmal explizit Erwähnung findet¹⁵¹. Bei der Lean Management Konzeption handelt es sich um ein "*eklektisches Zusammenfügen (zum Teil schon lange) bestehender Konzepte*"¹⁵². Insofern ist die Konzeption vornehmlich in der Zusammenstellung verschiedener Konzepte neuartig, wobei die Kundenorientierung als Maxime zusätzlich den Rahmen für das bekannte Instrumentarium bildet, um der erörterten Notwendigkeit kundenorientierten Handelns Rechnung zu tragen.

Deshalb gilt es festzustellen, inwiefern in Theorie und Praxis jene die Kundenorientierung als Handlungsmaxime beinhaltenden Konzeptionen tatsächlich das Kundeninteresse treffen.

a) Total Quality Management

Die unternehmensseitige Auseinandersetzung mit Qualität und eine hiermit verbundene Qualitätsorientierung haben sich chronologisch von der klassischen

¹⁵¹ Macharzina, 1993, S. 596-598.

¹⁵² Macharzina, 1993, S. 754.

Qualitätskontrolle über eine umfassende Qualitätssicherung zu einem integrierten Konzept des Qualitätsmanagements weiterentwickelt¹⁵³.

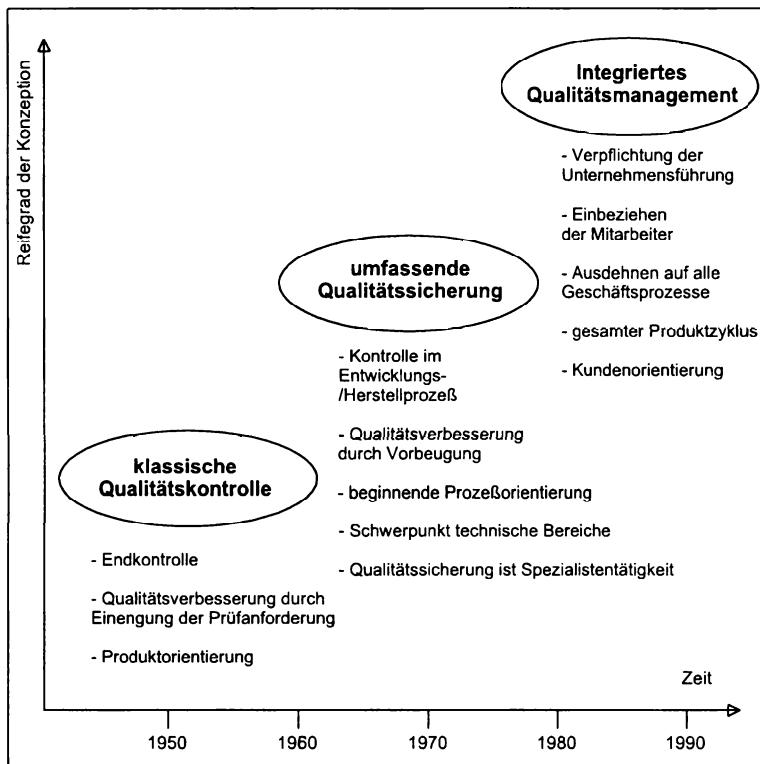


Abb. 2: Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements¹⁵⁴

Die letzte und damit aktuelle Entwicklungsstufe, das sog. Total Quality Management, ist gekennzeichnet durch seine unternehmensweite Ausrichtung, bei welcher Qualität zum Unternehmensziel als solches wird, und die Kundenorientierung Inhalt und Ausmaß der Qualitätsorientierung bestimmt¹⁵⁵. "Das Qualitätsmanagement wird dabei voll und ganz an den gegenwärtigen und zukünftigen Wünschen der Kunden ausgerichtet"¹⁵⁶. Die unbedingte Kundenorientie-

¹⁵³ Macharzina, 1993, S. 596-598.

¹⁵⁴ Macharzina, 1993, S. 598.

¹⁵⁵ Macharzina, 1993, S. 597.

¹⁵⁶ Macharzina, 1993, S. 597.

rung als Grundlage des Total Quality Management¹⁵⁷ bildet also Ausgangspunkt und Ziel des Qualitätsmanagements, um das Unternehmen zum Erfolg zu führen. *Macharzina definiert es als ein "Gestaltungskonzept der Unternehmensführung, das durch die kontinuierliche Verbesserung aller Wertschöpfungsstufen des Unternehmens sowie durch die Mitwirkung aller Mitarbeiter das Ziel verfolgt, die Bedürfnisse der Kunden weitgehend zu befriedigen, dabei die Kostenorientierung nicht aus dem Auge zu verlieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern "*¹⁵⁸.

Seine Relevanz für unternehmerischen Erfolg gewinnt es aus der herausragenden Bedeutung von Qualität für den Kunden. Unterschiedliche, zum Teil empirische, Untersuchungen weisen darauf hin, daß Konsumenten ein höheres Qualitätsbewußtsein entwickelt haben und Qualität zum zentralen Kriterium ihrer Entscheidungen machen¹⁵⁹.

Total Quality Management soll über die Ausrichtung an den Wünschen und letztlich Befriedigung der Bedürfnisse des Kunden zum unternehmerischen Erfolg führen. Hierzu wird der Qualitätsbegriff sehr umfassend gedeutet. Er erstreckt sich über den gesamten Produktzyklus und umfaßt alle Geschäftsprozesse¹⁶⁰. Nicht allein die eigentliche Produktqualität ist Inhalt des Total Quality Management, sondern ebenso Service und Kundendienst bis hin zur Reklamationsbearbeitung, beispielsweise im Rahmen eines Beschwerdemanagements¹⁶¹.

Ein so verstandenes integriertes Qualitätsmanagement muß sicherlich als Voraussetzung für eine umfassende Kundenorientierung gelten und im Rahmen eines die Verbraucherinteressen berücksichtigenden Konzepts fester Bestandteil sein¹⁶². Wenn die Berücksichtigung des Qualitätsaspekts in allen Unternehmensbereichen und Unternehmensprozessen die Festlegung zu erfüllender Standards und deren Kontrolle bedingt, wird, vorausgesetzt die Standards sind am Kunden- und nicht am Anbieterinteresse ausgerichtet, eine umfassendere Verbraucherinteressenberücksichtigung wahrscheinlicher. Allein schon deshalb, weil sich dann Strategien der eingebauten Sollbruchstellen oder Aussagen

¹⁵⁷ Hauser & Clausing, 1988, S. 57.

¹⁵⁸ Macharzina, 1993, S. 594-595.

¹⁵⁹ Szymanski & Busch, 1987, S. 426; Takeuchi & Quelch, 1983, S. 139-140; Leonard & Sasser, 1982, S. 164; Anders, 1994, S. 65.

¹⁶⁰ Macharzina, 1993, S. 598.

¹⁶¹ Hahn & Laßmann, 1990, S. 182-183.

¹⁶² Brown, 1991, S. 58-75.

wie "Die Leistung darf so schlecht sein, dass sie der Markt gerade noch abnimmt"¹⁶³ kaum mehr aufrechterhalten lassen.

Doch auch beim Total Quality Management leidet die tatsächliche Verbraucherinteressenberücksichtigung an ihrer Umsetzung in der Unternehmenspraxis. *Daniel, Reitsperger* und *Macharzina* weisen in einer empirischen Erhebung erhebliche Defizite hinsichtlich Grundhaltung und Methodik beim deutschen Management nach¹⁶⁴. 95 % der deutschen Führungskräfte realisieren nicht die für eine erfolgreiche Umsetzung notwendige Erkenntnis, "daß sie in Zukunft 'vom Kunden angestellt' sind"¹⁶⁵. Hieraus resultiert letztlich die ernüchternde Realität eines steten Strategie- und Instrumentenaktionismus, ohne sich dabei um den Kunden als Ziel aller Bemühungen tatsächlich zu kümmern¹⁶⁶. Viele Total Quality Initiativen scheitern zudem, weil die Divergenz zwischen Langfristorientierung und Kurzfrist-Maximierung nur ungenügend aufgelöst wird. "Das Management-Interesse wendet sich von längerfristigen Qualitätszielen ab, um kurzfristigeren Gewinnen nachzujagen"¹⁶⁷.

Das Total Quality Management reiht sich damit in das notwendige und den theoretischen Erfordernissen gerechtwerdende Instrumentarium für eine umfassende Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß ein. Gemeinsam mit der Mehrzahl der bereits angesprochenen Instrumente teilt es zugleich die mangelnde Umsetzungskraft in der Unternehmenspraxis.

b) Lean Management

Lean Management, eine Unternehmensführungskonzeption, der sich die aktuelle betriebswirtschaftliche Diskussion mit großer Aufmerksamkeit zuwendet, versteht sich als Reorganisation der Wertschöpfungskette auf der Grundlage verschiedener Ansatzpunkte. Dem Lean Management liegt eine integrative Sichtweise, welche das gesamte Unternehmen umspannt, zugrunde¹⁶⁸. Die Neugestaltung der Wertschöpfungsprozesse beschränkt sich nicht auf den Produk-

¹⁶³ Belz, 1989a, S. 194.

¹⁶⁴ Daniel, Reitsperger & Macharzina, 1993.

¹⁶⁵ Macharzina, 1993, S. 605; vgl. Kordupleski, Rust & Zahorik, 1994, S. 65.

¹⁶⁶ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 180-181.

¹⁶⁷ Binney & Charlton, 1993, S. 26.

¹⁶⁸ Groth & Kammel, 1993, S. 115.

tionsbereich, sondern erstreckt sich auf "sämtliche Wertschöpfungsstufen von der Neuproduktidee bis zum Kundendienst"¹⁶⁹.

Seine Bedeutung im Rahmen der Thematik 'Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß' gewinnt das Lean Management daraus, daß neben den Wertschöpfungsaspekt die Kundenorientierung als Denk- und Handlungsmaxime tritt¹⁷⁰. Ausgangspunkt ist die Annahme, daß nur Unternehmen, die eine starke Kundenorientierung aufweisen, langfristig überleben können¹⁷¹. Die Maxime der Kundenorientierung hat sowohl nach innen wie nach außen Geltung, was wiederum bedeutet, daß sich die verschiedenen Bereiche und Teams auch innerhalb der Unternehmung gegenseitig wie Kunden behandeln sollen¹⁷².

Beim Lean Management handelt es sich allerdings, wie erwähnt (vgl. C.II.2.), nicht um eine völlig neuartige Konzeption, sondern es vereint bekannte Konzepte¹⁷³. Neben die Kundenorientierung als Maxime und den Mitteln zu ihrer Erzielung, wie z.B. dem Abbau der Arbeitsteilung, der Entbürokratisierung und der Abflachung der Hierarchien, treten weitere Bausteine des Lean Management. Hierbei sind die Optimierung der Fertigungstiefe, eine Just-in-time Belieferung, der Aufbau zeitstabiler Beziehungen zu einer überschaubaren Lieferantenanzahl und die Senkung der Gemeinkosten ebenso zu nennen wie ein Total Quality Management, eine umfassende Information aller Beteiligten und eine ergebnisorientierte Entlohnung als unterstützende Elemente¹⁷⁴.

Ziel des Lean Management ist eine auf dem japanischen Kaizen-Prinzip fußende, kundenorientierte, ständige Verbesserung von Produkt- und Prozeßqualität, die neben Einsparungen von Kosten, Zeit, Material und Personal gleichzeitig zu einer Erhöhung von Qualität, Prozeßsicherheit und Produktivität führen soll¹⁷⁵.

Hinsichtlich der Beurteilung, welchen Beitrag ein Lean Management für eine verbesserte Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß leistet, ist aufgrund der Neuartigkeit der Konzeption, bezogen auf ganzheitliche Umsetzungsbemühungen in der Unternehmenspraxis, noch keine eindeu-

¹⁶⁹ Macharzina, 1993, S. 754.

¹⁷⁰ Groth & Kammel, 1993, S. 115; Bösenberg & Metzen, 1992, S. 91-106.

¹⁷¹ Macharzina, 1993, S. 754; Grant, Krishnan, Shani & Baer, 1991, S. 51.

¹⁷² Groth & Kammel, 1993, S. 115; Bösenberg & Metzen, 1992, S. 91-93.

¹⁷³ Groth & Kammel, 1993, S. 115; Macharzina, 1993, S. 754; Thiel, 1993, S. 11.

¹⁷⁴ Macharzina, 1993, S. 754-757.

¹⁷⁵ Groth & Kammel, 1993, S. 116-117; Macharzina, 1993, S. 751.

tige Bewertung möglich. Jedoch scheinen Effizienzsteigerung und Kostensenkung im Vordergrund der Lean Management Konzeption zu stehen¹⁷⁶. Es ist zu vermuten, daß das intendierte Handlungsmoment in erster Linie das Anbieterinteresse und nicht das Nachfragerinteresse zu befriedigen sucht. Dies wäre insoweit unproblematisch, wenn damit auch das Nachfragerinteresse umfänglich getroffen wäre, doch sind in Japan, wo die Konzeption zwar nicht ihren Ursprung hat¹⁷⁷, aber in der Unternehmenspraxis beispielhaft implementiert ist, bereits Anzeichen auszumachen, welche gegen eine umfassende Kundenorientierung sprechen.

So scheint sich die Beschneidung der Variantenvielfalt nicht wie gefordert realisieren zu lassen, ohne dabei den Kunden aus dem Auge zu verlieren¹⁷⁸. Gerade die japanische Automobilindustrie fällt durch eine unterdurchschnittliche Produktvielfalt auf: so hat man beispielsweise eine nur sehr beschränkte Farbpalette zur Auswahl¹⁷⁹. Hier kann dann weniger von einer Entscheidung im Nachfragerinteresse gesprochen werden, als vielmehr von einem der Lean Management Konzeption folgenden, anbietergeleiteten Interesse. Die umfassende Verbraucherinteressenberücksichtigung hängt somit maßgeblich von der den einzelnen Zielsetzungen zugeordneten Wertigkeit ab.

Zudem bedingen die Bausteine der Just-in-time Belieferung und der damit zwangsläufig verbundenen Verringerung der Lieferantenzahl¹⁸⁰ eine starke Verflechtung von Unternehmen unterschiedlicher Branchen¹⁸¹. Unter Bezugnahme auf die erörterte Machtproblematik (vgl. B.I.1. u. B.II.) wird vermutlich diese Machtkumulation letztlich eher weniger als mehr im Nachfragerinteresse eingesetzt.

Aber auch eine für die Arbeitnehmer nicht von der Hand zu weisende Leistungsverdichtung¹⁸² bis hin zu einem mit unseren Arbeitnehmerschutz-Vorschriften nicht zu vereinbarenden Umgang mit den Mitarbeitern¹⁸³ stehen einer umfassenden Kundenorientierung, wie noch zu zeigen ist (vgl. D.III.1. u. D.VI.2.), entgegen. Ungeachtet einer dadurch beeinträchtigten Kundenorientie-

¹⁷⁶ Thiel, 1993, S. 11.

¹⁷⁷ Macharzina, 1993, S. 750-752.

¹⁷⁸ Groth & Kammel, 1993, S. 121.

¹⁷⁹ Macharzina, 1993, S. 758.

¹⁸⁰ Macharzina, 1993, S. 756.

¹⁸¹ Macharzina, 1993, S. 758.

¹⁸² Thiel, 1993, S. 11.

¹⁸³ Macharzina, 1993, S. 758.

rung lassen Charakteristika wie "leidensfähiger" und "stressresistenter"¹⁸⁴ als Beschreibung japanischer Arbeitnehmer Zweifel am Wünschenswerten dieses Ansatzes aufkommen. Überdies wird mit Bezug auf die Mitarbeiter der Lean Management Konzeption der Vorwurf gemacht, es handle sich bei der Idee vom "schlanken Unternehmen" oftmals darum, eine Hire-and-Fire-Praxis zu ermöglichen¹⁸⁵. "Allzuoft wird jede Rationalisierungsmassnahme als Lean Management hingestellt. Die ins Positive uminterpretierte Magersucht klingt nach strategisch geordnetem Handeln, maskiert jedoch nur die operative Einfallslosigkeit"¹⁸⁶. Wenn dem so wäre, ist zu befürchten, daß durch die hierdurch verursachten Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter negative Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit sehr wahrscheinlich werden.

Es erscheint deshalb fraglich, ob die Lean Management Konzeption, auch unter Berücksichtigung des noch zu erörternden Einbeugs des Mitarbeiters für eine umfassende Kundenorientierung, im beiderseitigen Interesse von Anbietern und Nachfragern wirken kann.

III. Implementierung und Integration - Zentrale Problematik der Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß

Die kritische Würdigung des vorgestellten Instrumentariums zur Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß zeigt eine Vielfalt an Möglichkeiten, sich unternehmensseitig tatsächlich am Kunden zu orientieren. Die Unternehmenspraxis hat mit dem vorgestellten Instrumentarium ein sehr weitgehendes, nützliches Werkzeug für einen, auch dem Nachfragerinteresse gerechtwerdenden, Umgang mit Kundenwünschen und -bedürfnissen zur Hand.

Es sind, wie gezeigt wurde, weniger die instrumentellen Mängel, als vielmehr eine nicht im Nachfragerinteresse liegende Ausgestaltung und Umsetzung des Instrumentariums in der Unternehmenspraxis, die den Nutzen für beide Marktseiten vermindern. Die Frage stellt sich daher, warum selbst äußerst taugliche Instrumente wie Verbraucherabteilungen, Beschwerdemanagement, Total Quality Management oder auch ein Paradigmawechsel im Marketing bei ihrer Umsetzung in der Unternehmenspraxis, den gestellten Forderungen nicht ge-

¹⁸⁴ Groth & Kammel, 1993, S. 122.

¹⁸⁵ Wittenzeller, 1994, S. 73.

¹⁸⁶ Wittenzeller, 1994, S. 73.

recht werden. Warum trotz struktureller und strategischer Anstrengungen auf Unternehmensseite, die Hinwendung zum Kunden selbst dort, wo man sich darum bemüht, oftmals nur unzureichend vom Erfolg gekrönt ist.

In diesem Zusammenhang muß darauf hingewiesen werden, daß bisher lediglich eine Minderheit der Unternehmen versucht hat, das vorgestellte Instrumentarium überhaupt zu nutzen. Wobei zu vermuten ist, mit zunehmender Erkenntnis des Zusammenhangs zwischen Markterfolg und Kundenorientierung (vgl. B.IV.2.) werden hier zumindest quantitative Veränderungen zu vermerken sein.

Worin liegen nun die Umsetzungsschwierigkeiten für die Unternehmen, die das erörterte Instrumentarium zwar nutzen, hiermit aber vielfach doch nicht das Verbraucherinteresse treffen. Unterschiedliche Ursachen stehen einer dem Anspruch der Kundenorientierung gerechtwerdenden Implementierung und Integration der verschiedenen Instrumente in den Unternehmensprozeß entgegen.

Die unternehmerische Entscheidung, fortan Verbraucherinteressen mittels dem vorliegenden Instrumentarium besser in den Unternehmensprozeß zu integrieren, hat in der Unternehmenspraxis den Charakter einer Innovation. Unternehmen begeben sich auf ein Terrain, welches bisher vornehmlich unternehmensexternen Institutionen vorbehalten war und intern hauptsächlich bis ausschließlich den Marketingbereich tangierte.

Witte nennt zwei generell innovationshemmende Barrieren, welche auch gerade im Zusammenhang mit einer anderen Berücksichtigung des Verbrauchers zum Tragen kommen¹⁸⁷. Zum einen die Fähigkeitsbarriere, das Nicht-Wissen, das fehlende Fachwissen, um die anstehenden Probleme zu lösen¹⁸⁸. Es liegt zwar eine umfängliche wissenschaftliche Aufarbeitung zur Funktionsweise des Instrumentariums vor, doch weist diese gerade hinsichtlich der Integrations- und Implementierungsproblematik noch Lücken in Bezug auf das Wie einer umfassenden Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß auf. Hier bemüht sich die vorliegende Arbeit, einen Beitrag zu leisten (vgl. D. - F.). Denn gerade die fehlende Erkenntnis über Implementierung und Integration läßt die zweite Barriere, die Willensbarriere, das Nicht-Wollen¹⁸⁹ nur schwerlich überwinden. Vielfach entwickeln sich gegen die intendierten Bemühungen Blockaden, welche auf "Beharrungskräften des Status quo"¹⁹⁰ beruhen. Diese Blockaden resultieren zum einen aus einem befürchteten Machtverlust,

¹⁸⁷ Witte, 1973, S. 20.

¹⁸⁸ Witte, 1973, S. 20.

¹⁸⁹ Witte, 1973, S. 20.

¹⁹⁰ Witte, 1973, S. 20.

beispielsweise im Marketing durch die Installation eines Kontrollorgans¹⁹¹, oder können durch das Festhalten an alten Erfolgsstrategien¹⁹² entstehen. Derartige Verhaltenswiderstände liegen im wesentlichen darin begründet, die einmal erreichten Machtpotentiale zu erhalten¹⁹³. Folge dieser Beharrungstendenzen sind dann der im Vorfeld bereits erörterte "kosmetische" Charakter von Verbraucherabteilungen, Beschwerdemanagement etc..

Aber auch tradierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter hinsichtlich des Umgangs mit den Kunden verhindern eine umfassende Orientierung an den Kundenbedürfnissen. Selbst dann, wenn mittels des dargestellten Instrumentariums eine Verbraucherinteressenberücksichtigung angestrebt wird.

Ist nämlich deren Belohnungsmechanismus nach wie vor auf die traditionellen kurzfristigen Ergebnisgrößen Gewinn und Umsatz gerichtet, werden sie auch weiterhin den Verhaltensweisen folgen, die für ihre Ziele unter diesem Gesichtspunkt förderlich sind. Das bedeutet, daß die Verbraucherinteressen nur insoweit Berücksichtigung finden können, wie sie diesen Zielsetzungen, und hier vor allem deren kurzfristigem Charakter, nicht entgegenstehen¹⁹⁴. Solange Mitarbeiter nicht motiviert werden, sich dem Kunden zu widmen, und dies auch im Belohnungssystem keinen Niederschlag findet, werden sie wenig Interesse am intendierten Wandel zeigen und diesen zwangsläufig blockieren.

Darüber hinaus blockiert ein enger Zusammenhang von Macht- und Belohnungsstruktur die (notwendige) unternehmensinterne Artikulation von verbraucherpolitischer Kritik durch Untergebene in dem Maße, wie Vorgesetzte verbraucherpolitische Kritik als Kritik an ihren vorangegangenen Managemententscheidungen gegenüber den Untergebenen sanktionieren¹⁹⁵. "In diesem Fall erscheint es für die Untergebenen rational, verbraucherpolitische Forderungen und Kritik zu übersehen"¹⁹⁶. Hieran ändert dann das vorhandene Instrumentarium allein auch nichts.

Nicht nur in den gezeigten Verhaltensmustern der Unternehmensangehörigen liegen Ursachen einer nachhaltigen Integrations- und Implementierungsproblematik. Sondern auch die strukturellen Gegebenheiten vieler Unterneh-

¹⁹¹ Aaker & Day, 1982, S. 80.

¹⁹² Raabe, 1985, S. 54.

¹⁹³ Macharzina, 1993, S. 502.

¹⁹⁴ Reichheld, 1993, S. 111.

¹⁹⁵ Stauss, 1985, S. 79.

¹⁹⁶ Stauss, 1985, S. 79.

men stehen der problemadäquaten Integration und Implementierung der Instrumente entgegen.

Eggert stellte in ihrer empirischen Untersuchung zur Kundennähe, obwohl Ansätze und Maßnahmen zu deren Realisierung vorhanden sind, umfängliche Koordinationsdefizite als Grund eines ausbleibenden Erfolgs fest¹⁹⁷. Vor allem die Rivalität zwischen einzelnen Abteilungen und ein damit verbundenes Manko an notwendigem Informationsaustausch¹⁹⁸ verhindern die Integration und Implementierung dialogfähiger Strukturen für eine Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß. "Für die Konzentration auf den Kunden haben die allermeisten gar keine Zeit - die Stäbe sind aufgebläht, die Informationskanäle völlig verstopft, und die Rivalität zwischen den einzelnen Abteilungen ist so groß, daß alle Kraft für interne Besitzstandskämpfe draufgeht"¹⁹⁹.

Berücksichtigt man, daß sich durch Verbraucherabteilungen mit Mitspracherechten Umweltkonflikte zu Inter-Abteilungskonflikten wandeln²⁰⁰, wird der beschriebene Zustand verschärft. Dies läßt vermuten, daß man von vorneherein versuchen wird, diese Umwandlung durch das Vorenthalten von Mitspracherechten zu vermeiden, und so wiederum die umfängliche Funktion und damit Wirkung einer Verbraucherabteilung beschnitten wird. Besonders eine vorzufindende Dominanz des Marketing innerhalb der Unternehmung kann einer umfassenden Verbraucherinteressenberücksichtigung in dem Maße entgegenstehen, indem kritikgenerierende Kontrollorgane, wie eben Verbraucherabteilungen und Beschwerdemanagement, so in den Entscheidungsprozeß integriert werden, daß ihnen faktisch, trotz ihres Vorhandenseins, keine Bedeutung zu kommt.

Scherhorn sieht ganz generell in einer zentralistisch, hierarchischen Organisationsstruktur aufgrund ihrer einseitigen Kommunikationsstruktur eine Falle für das Verbraucherinteresse²⁰¹. Wird nun, ohne Veränderung der Organisationsstruktur des Unternehmens, beispielsweise eine Verbraucherabteilung installiert, dürften ihre Möglichkeiten im Rahmen der vorhandenen Kommunikationskanäle, im Interesse des Verbrauchers zu wirken, so beschränkt sein wie das Kommunikationssystem selbst.

Solange man weiterhin versucht, die Innovation 'Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß' losgelöst vom innerbetrieblichen Um-

¹⁹⁷ Eggert, 1993, S. 186.

¹⁹⁸ Eggert, 1993, S. 187; Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 181.

¹⁹⁹ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 181.

²⁰⁰ Hansen, 1985, S. 124.

²⁰¹ Scherhorn, 1987, S. 37.

feld durchzusetzen²⁰², wird sie scheitern. Solange man nicht erkennt, daß die Überwindung trudierter Verhaltensweisen Voraussetzung für Innovation ist und hiermit Strukturen, Systeme und Mitarbeiter gleichermaßen betroffen sind²⁰³, werden Implementierungs- und Integrationsproblematik nicht aufzulösen sein.

Insgesamt erscheint es notwendig, die Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß in einen größeren Rahmen der Betrachtung zu stellen, um sowohl konsumtheoretischen Forderungen wie auch betriebswirtschaftlichen Erfordernissen genügen zu können.

²⁰² Hyle, 1990, S. 36.

²⁰³ Bleicher, 1991, S. 427.

D. Customer Care Management - Ganzheitliche Sichtweise eines kundenbezogenen Managementkonzepts

I. Novität einer kundenorientierten Grundkonzeption

Die beiden vorangestellten Kapitel haben gezeigt, daß sowohl aus dem Marktparadigma heraus als auch einem Wandel von Markt- und Konsumbedingungen folgend, es einer umfassenderen Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß bedarf (vgl. B.). Der Unternehmenspraxis steht hierfür ein umfangreiches Instrumentarium zur Bewältigung der sich ihr hierdurch stellenden Aufgaben zur Verfügung (vgl. C.I. u. II.).

Wie gelingt es nun aber, der verbraucherpolitischen Kritik gerechtwerdend und den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen gehorchein, den Kunden so im Unternehmensprozeß zu berücksichtigen, daß sowohl die Konsumenten- wie auch die Produzenteninteressen getroffen werden. Bisher zeigte sich, wie wenig Unternehmen in der Lage sind, im beiderseitigen Interesse Handlungen zu intendieren (vgl. C.).

Mit dem Customer Care Management als einer kundenorientierten Managementkonzeption soll ein Konzept vorgestellt werden, welches sowohl den konsumtheoretischen Forderungen gerecht wird, als auch den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen genügt. Einmal, indem es das Anbieterverhalten auf den gleichrangigen Einbezug des Konsumenten ausrichtet, damit Wettbewerbsvorteile schafft und so zum Unternehmenserfolg führt. Zum anderen, weil es gleichzeitig Ursachen und Wirkungen einer bisher vorherrschenden Implementierungs- und Integrationsproblematik (vgl. C.III.) nachhaltig behebt und damit das vorhandene Instrumentarium in einen funktionsfähigen Stand versetzt.

Grundlage dieses Managementkonzepts ist die gleichnamige Konzeption von *Andrew Brown*¹. Um einer verwirrenden Begriffsvielfalt für gleiche Grundsachverhalte keinen Vorschub zu leisten, wird trotz einer zum Teil erweiterten Interpretation der Customer Care-Begriff im Folgenden unverändert übernommen.

¹ Brown, 1991.

1. Fortschreibung und Weiterentwicklung bekannter Strategiediskussionen

Die sich aus dem in C. analysierten Instrumentarium ergebenden strukturellen, strategischen und operativen Möglichkeiten zur Verbraucherinteressenberücksichtigung führten schon früh zu weitgehend gleichlautenden und bis heute gültigen Reaktionsmustern². So verweist die aktuelle Literatur nicht auf wesentliche Revisionen des Bekannten. Vielmehr betont man, daß keine neuen Maßnahmen und Instrumente erforderlich sind, sondern die Rückbesinnung auf Vorhandenes nötig ist³, um über eine Orientierung am Kunden erfolgreich im Markt zu bestehen.

Insoweit folgt auch das Customer Care Management den bestehenden Konzeptionen, indem es bekannte Instrumente und Maßnahmen adaptiert. Hier sind ein Beschwerdemanagement, die Gestaltung der Servicekomponente, ein Total Quality Management, die Verfügbarkeit eines exzellenten Kommunikationssystems sowie die Einbindung der Mitarbeiter als bestimmende Elemente eines Customer Care Management zu nennen⁴. Die vorzustellende Konzeption löst sich, wie andere Ansätze mittlerweile ebenso, von der alleinigen Reaktion auf die Unzufriedenheit der Nachfrager und strebt eine aktive Zufriedenheitsgenerierung an. Das Customer Care Management verweist gemäß der Maxime "Wer das Problem der Kundenorientierung ernsthafter angeht, lernt vor allem, daß er nie am Ziel ist"⁵ darauf, daß es sich um einen ständigen, nie endenden Prozeß handelt⁶.

Jedoch in zwei Punkten unterscheidet sich das Customer Care Management ganz wesentlich von herkömmlichen Ansätzen. Einmal durch eine ganzheitliche Sichtweise des Problemzusammenhangs, was bereits terminologisch mit dem Managementbegriff signalisiert wird. Zum anderen über die grundlegende Verankerung der Konzeptionsinhalte in der normativen Unternehmensdimension als bestimmender Bestandteil der Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur. "Customer care management starts at the top of the organization. It is about the company philosophy and culture"⁷.

Brown gibt, im Gegensatz zu anderen Autoren, die sich allein mit dem Hinweis auf die Bedeutung der normativen Dimension begnügen, konkrete Gestal-

² Peterson, 1982, S. 445; Hansen, 1982b, S. 458; Aaker & Day, 1982, S. 86.

³ Eggert, 1993, S. 187.

⁴ Brown, 1991.

⁵ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 188.

⁶ Brown, 1991, S. 4 u. 113.

⁷ Brown, 1991, S. 1.

tungshinweise. Einmal für die inhaltliche Ausgestaltung der normativen Dimension, zum anderen in bezug auf Veränderungen, die der normativen Ausgestaltung zu folgen haben. Er determiniert damit die relative Neuartigkeit seiner Konzeption. Zwar finden sich in den meisten der aktuelleren Beiträge zur Kundenorientierung globale Verweise auf die Notwendigkeit einer entsprechenden Unternehmenskultur und -philosophie, jedoch fehlt es vielfach an einer vertieften Erörterung⁸. Selbst die von *Brown* gemachten Ausführungen beschränken sich in diesem Zusammenhang noch teilweise auf den operativen Bereich und erschöpfen sich in der Andeutung spezifischer Wirkungszusammenhänge. Eine nähere Erläuterung der entscheidenden Wirkungsmechanismen zwischen normativer, strategischer und operativer Managementdimension⁹ und deren Nutzung wird vernachlässigt. Betrachtet man jedoch genau jene interdependenten Wirkungsmechanismen zwischen den einzelnen Dimensionen, wird ersichtlich, warum viele Unternehmen bei der Umsetzung der Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß große Schwierigkeiten haben.

Die vorliegende Arbeit bemüht sich, diese Defizite aufzugreifen, um die in der Unternehmenspraxis vorherrschende Integrations- und Implementierungsproblematik mit diesen erweiterten Ausführungen zum Customer Care Gedanken überwinden zu helfen.

Eng mit den Wirkungsmechanismen zwischen den einzelnen Managementdimensionen verbunden, ist der erstgenannte Aspekt der Ganzheitlichkeit. Er birgt unter Einbezug der normativen Unternehmensdimension hinsichtlich der angesprochenen Problematik ein hohes Lösungspotential. So gilt es nachfolgend aufzuzeigen, wie Ganzheitlichkeit und Integration der Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß zusammenhängen und in welchem Zusammenhang die Forderung nach einer ganzheitlichen Sichtweise mit der normativen Dimension steht.

2. *Integration durch Ganzheitlichkeit*

Vergegenwärtigt man sich noch einmal, welche Sachverhalte die angesprochene Integrations- und Implementierungsproblematik der Verbraucherinteressenberücksichtigung kennzeichnen (vgl. C.III.), und berücksichtigt man zudem die Veränderungen in der Unternehmensumwelt (vgl. B.III.), wird die Notwendigkeit einer revidierten Perspektive ersichtlich. Um die Unternehmung auf einen zunehmenden Wettbewerb auszurichten und gleichzeitig die Verbrau-

⁸ Eggert, 1993, S. 176-179; Altschul, 1991, S. 30; Shapiro, 1989, S. 59.

⁹ Vgl. Bleicher, 1991, S. 52-55.

cherinteressen erfolgreich in den Unternehmensprozeß zu integrieren, bedarf es eines ganzheitlichen Managements, "das die Vernetzung aller Unternehmensbereiche und die verbesserte Integration des Unternehmens in die Umwelt zum Ziel hat"¹⁰. Fordert ist eine von größeren Zusammenhängen ausgehende und viele Einflußfaktoren berücksichtigende Denkweise, die mehr der des Generalisten als der des Spezialisten entspricht¹¹. Im Rahmen dieser ganzheitlichen Perspektive gilt es, sich von den in der Vergangenheit zwar recht erfolgreichen Methoden in dem Maße zu lösen, wie sie aktuellen und zukünftigen Problemsituationen nicht mehr gerecht werden¹².

Gerade im Bezug auf die Integration dessen, was für eine den Erfolg bestimmende Orientierung am Kunden erforderlich ist, beinhaltet der ganzheitliche Denkansatz maßgebliche Komponenten. Bei *Brown* konkretisiert sich dies mehr durch die Zusammenfügung konzeptionsleitender Aussagen und weniger durch eine explizite Nennung des ganzheitlichen Aspekts. Der ganzheitliche Charakter seiner Konzeption bestimmt deren Umsetzung und Erfolg.

Customer Care als Managementhaltung betrifft jeden im Unternehmen¹³. So ist es unerlässlich, daß sich alle in die gleiche Richtung bewegen. Hierauf konstituiert sich der Konzeption immanente Teamgedanke für Zusammenarbeit und Umgang miteinander¹⁴. "A good customer care programme will have the effect of uniting everyone and making them work as a team"¹⁵. Diese Maxime gewinnt unter der Erkenntnis, daß sich jeder Kundenkontakt mit der Unternehmung für den Kunden im Laufe der Zeit zu einer Kette von Erfahrungen zusammenfügt, eine besondere Bedeutung. Nämlich insofern, wie man erkennt, "As in any chain, you are only as strong as your weakest link"¹⁶.

Der Customer Care Gedanke muß die gesamte Unternehmung durchdringen, alle Unternehmensdimensionen umschließen und bedingt zudem eine Abkehr von abteilungsbezogenen Problemlösungen als Merkmale der Ganzheitlichkeit¹⁷. Erst wenn Kundenorientierung als ganzheitliche Aufgabe begriffen wird, hat sie eine Chance, nicht zwischen Abteilungsdifferenzen und Bereichs-

¹⁰ Fehrlage, 1991, S. 45.

¹¹ Ulrich & Probst, 1988, S. 11.

¹² Bleicher, 1991, S. 28.

¹³ Brown, 1991, S. 3.

¹⁴ Brown, 1991, S. 9.

¹⁵ Brown, 1991, S. 9.

¹⁶ Brown, 1991, S. 32.

¹⁷ Fehrlage, 1991, S. 45.

ideologien aufgerieben zu werden. Die Unternehmung kann erst dann jene Kette gleichstarker Glieder verkörpern.

Der ganzheitliche Aspekt zieht sich zwingend durch die gesamte Customer Care Konzeption. Die bei *Fehrlage* unterschiedenen Stufen und Merkmale des ganzheitlichen Managements¹⁸ finden sich daher auch im Customer Care Konzept uneingeschränkt wieder und lösen die diskutierte Integrationsproblematik auf. Mittels der Initiierung eines Umdenkprozesses mit dem Blick auf den Kunden im Mittelpunkt aller Überlegungen, der Vernetzung der Unternehmensbereiche, der Verbesserung der Informations- und Kommunikationsprozesse und einer strukturellen Anpassung¹⁹ gelingt es, über die so zu gewinnende Ganzheitlichkeit zu einer erfolgreichen Umsetzung der Kundenorientierung im Unternehmen zu gelangen.

Die Ganzheitlichkeit schafft die Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz der Instrumente. Sie geht über die bloße Installation und Handhabung des Instrumentariums hinaus. Ist die Gesamtheit der Unternehmensangehörigen in ihrem Denken und Handeln auf die Kundenanliegen als Unternehmenszweck ausgerichtet, und sind die hierzu notwendigen Voraussetzungen geschaffen, werden Strukturen, Strategien, Systeme und Mitarbeiter der Integration der Verbraucherinteressen nicht mehr entgegenstehen. Einzelne Abteilungen werden den Kunden nicht mehr aus ihrem Verantwortungsbereich verbannen können, verbraucherpolitische Kritik wird als Chance begriffen werden, weil der Kunde mehr Inhalt als Störung der Arbeitsabläufe ist. Das unverbundene Nebeneinander von strukturellen und strategischen Komponenten kann behoben werden.

Die Integration realisiert sich durch die ganzheitliche Betrachtung, bedarf dabei aber eine "gegenseitige Abstimmung von Problemlösungen im gesamten Netzwerk der strukturierten Beziehungen normativer, strategischer und operativer Art"²⁰. Gerade der normativen Unternehmensdimension muß für die Implementierung der Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß auch in diesem Zusammenhang eine besondere Betrachtung zuteil werden. Bestimmt sie doch über ihre Einwirkungen auf die strategische und operative Dimension maßgeblich die Unternehmensabläufe und stellt den für die Ganzheitlichkeit erforderlichen Sinnbezug²¹. "Ganzheitlichkeit ist ohne Sinnbezug undenkbar, denn das Wesen von Zusammenhängen im Wechselspiel von Tei-

¹⁸ Fehrlage, 1991, S. 45-48.

¹⁹ Fehrlage, 1991, S. 45-48.

²⁰ Bleicher, 1991, S. 376.

²¹ Bleicher, 1991, S. 70.

len und Ganzem erschließt sich erst über die Konstruktion eines Sinnes"²². Insofern lässt sich Ganzheitlichkeit auch nur realisieren, wenn die bestimmenden Inhalte der Konzeption ihren Niederschlag in der normativen Unternehmensdimension sinnstiftend finden.

3. Unternehmenskultur - normativer Kern der Konzeption

Wie bereits angedeutet, unterscheidet sich das Customer Care Management dadurch von herkömmlichen Beiträgen, daß es der normativen Dimension nicht allein eine herausragende Bedeutung zuordnet, sondern deren Funktionen dahingehend nutzt, seine durchgängige Umsetzung im Unternehmensprozeß zu realisieren. So ist die exponierte Stellung der normativen Dimension mehr Voraussetzung zur erfolgsgenerierenden Instrumentalisierung von Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur, als Ausdruck einer ausschließlich nach außen gerichteten "König Kunde"-Konzeption.

Bevor man sich dem bekannten Instrumentarium zuwenden kann, bedarf es in einem Customer Care Management einer unternehmensinternen Auseinandersetzung mit Vorhandenem²³ und der Festlegung von Grundlagen²⁴, um etwas Dauerhaftes zu schaffen²⁵. Die Konzeption muß ihre Wurzeln in der Unternehmenskultur haben und damit etwas Grundsätzliches verkörpern²⁶. Wirkliches Customer Care ist eine Politik, abgeleitet aus einer ernsthaften Managementhaltung, welche die hohe Bedeutung des Kunden in allen Aspekten widerspiegelt²⁷. Dies beinhaltet, daß nicht zuletzt Manager tagtäglich demonstrieren müssen, wie umfassend sie an diese Philosophie glauben²⁸. Die Sorge und das Bemühen um den Kunden müssen in diesem Sinne Ausgangspunkt und Inhalt unternehmerischer Tätigkeit sein und sich sichtbar als zentraler Aspekt in der normativen Unternehmensdimension niederschlagen.

Hierin unterscheidet sich die Customer Care Konzeption auch von anderen Ansätzen, indem sie die Kundenorientierung nicht neben, sondern explizit über

²² Bleicher, 1991, S. 70.

²³ Brown, 1991, S. 2-11.

²⁴ Brown, 1991, S. 12-18.

²⁵ Brown, 1991, S. 1.

²⁶ Brown, 1991, S. 4.

²⁷ Brown, 1991, S. 16.

²⁸ Brown, 1991, S. 3.

verschiedene andere normative Aspekte stellt²⁹ und hierdurch letztlich zum Erfolg führen kann³⁰. "It is the customer who generates your profits, so only customer care can, in the final analysis, raise those profits"³¹.

Die Konzeption gründet Umsetzung und Funktionsfähigkeit auf eine Verankerung in Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur. Der Kern des Customer Care Management liegt in einer Fundierung der Managementkonzeption durch die Werte und Grundhaltungen der Unternehmensangehörigen und realisiert darüber Integration und Implementierung der Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß. Warum sich dies über die spezifische Ausrichtung der normativen Dimension am Kunden realisieren lässt, wird deutlich, wenn man sich die normativen Elemente näher betrachtet.

Die obersten Ziele einer Unternehmung, die im Rahmen des strategischen Managements³² festgelegt und auf der operativen Ebene umgesetzt werden, entspringen Werthaltungen und Einstellungen der oberen Führungsebene. "Man kann sagen, dass operatives und strategisches Management überlagert werden von einer dritten Denk- und Entscheidungsebene, die wir als *normatives Management* bezeichnen können"³³. Es ist die Grundlage unternehmerischen Handelns, vermittelt den Unternehmensangehörigen den Sinninhalt ihres Tuns und richtet sich auf die Nutzenstiftung für Bezugsgruppen³⁴. Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur sind die zentralen Elemente der normativen Dimension.

Die Unternehmensphilosophie³⁵ umfaßt die die Unternehmung betreffenden Wertvorstellungen, Überzeugungen und grundlegenden Einstellungen³⁶, welche die Grundlage für Führungsentscheidungen bilden³⁷. "Die Managementphilosophie enthält damit Werthaltungen, Einstellungen oder Überzeugungen der Art, wie man sich verhalten *soll*, an was man sein Tun oder Lassen messen und be-

²⁹ Brown, 1991, S. 14 u. 16.

³⁰ Brown, 1991, S. 8.

³¹ Brown, 1991, S. 8.

³² Macharzina, 1993, S. 494; vgl. Wild, 1974, S. 166-167 u. 169-170.

³³ Ulrich, 1984, S. 332.

³⁴ Bleicher, 1991, S. 53.

³⁵ Oder auch Managementphilosophie; Die Bezeichnung Management-Philosophie ist vom Begriff der Unternehmensphilosophie abgeleitet (Bleicher, 1991, S. 60). Die Begriffe werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

³⁶ Ulrich, 1984, S. 328.

³⁷ Probst, 1983, S. 322.

urteilen *soll*, wie man die Dinge einschätzen *soll*, wie etwas betrachtet (gesehen) werden *soll* usw.³⁸.

Über Leitbilder³⁹, Unternehmensgrundsätze⁴⁰ oder auch nur in den Köpfen der Unternehmensangehörigen dokumentiert respektive vorhanden, bildet die Unternehmensphilosophie "das eigentliche Kernstück der Unternehmenskultur"⁴¹, weil durch sie die Handlungen der Unternehmensangehörigen bestimmt werden und sich aus jenen dann die Unternehmenskultur entwickelt⁴². Insofern kann die Unternehmensphilosophie als Teil der Unternehmenskultur verstanden werden⁴³.

Dies weist auf Inhalt und Bestimmung dessen, was man unter Unternehmenskultur zu verstehen hat, hin. Bei einer reichhaltigen Auswahl an unterschiedlichen Begriffsbestimmungen⁴⁴ lassen sich in Analogie zum allgemeinen Kulturbegriff ganz generell das deskriptive und das explikative Konzept unterscheiden⁴⁵. Bezogen auf die Unternehmenskultur werden im Kulturebenenmodell von *Schein* diese beiden Perspektiven des Kulturbegriffs vereint und erschließen die Mehrdeutigkeit des Kulturbegriffs⁴⁶. So umfaßt die Unternehmenskultur einerseits mit Grundannahmen und Werten explikative Elemente, also quasi den "konzeptionellen Nährboden des Handelns"⁴⁷. Sie umschließt aber auch deskriptive Elemente in Form von Artefakten.

Unternehmenskulturen sind sowohl Teil eines übergeordneten Ganzen wie auch Grundlage des gesamten organisatorischen Handelns⁴⁸. "Über die Unternehmenskultur wird den Systemmitgliedern ein Korridor für das zukünftig von ihnen erwartete Verhalten signalisiert und damit einem Autopilot gleich das Verhalten des Systems und seiner Mitglieder auf die gewünschte "Flugbahn" eingependelt"⁴⁹.

³⁸ Probst, 1983, S. 323.

³⁹ Bleicher, 1991, S. 67.

⁴⁰ Merkens, 1990, S. 72.

⁴¹ Merkens, 1990, S. 72.

⁴² Bleicher, 1984, S. 497.

⁴³ Macharzina, 1993, S. 192.

⁴⁴ Vgl. Macharzina, 1993, S. 189-190.

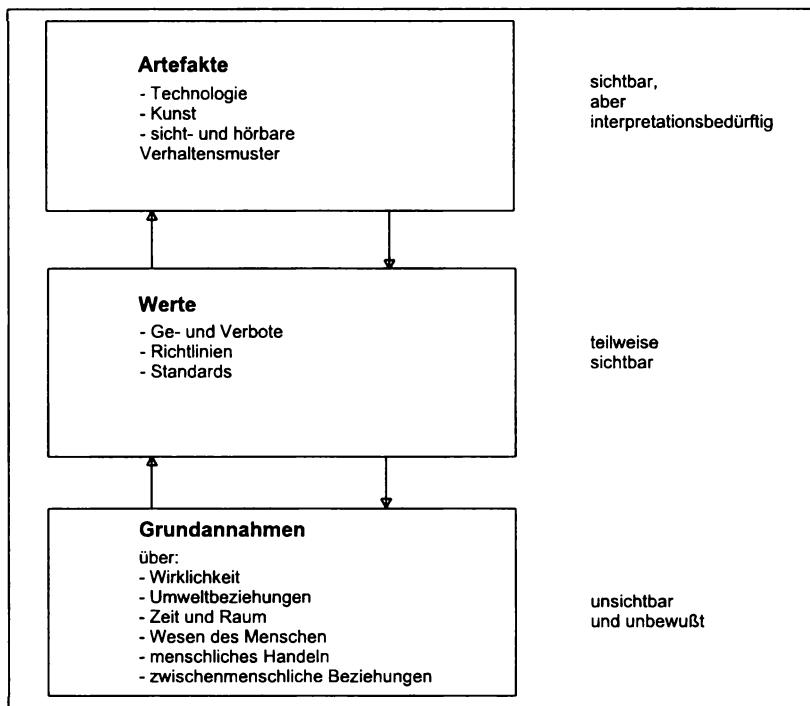
⁴⁵ Krulis-Randa, 1990, S. 8-9; vgl. Abb. 3.

⁴⁶ Schein, 1985, S.13-21.

⁴⁷ Macharzina, 1993, S. 190.

⁴⁸ Steinmann & Schreyögg, 1993, S. 586; Kobi & Wüthrich, 1986, S. 31.

⁴⁹ Bleicher, 1986, S. 100.

Abb. 3: Unternehmenskulturebenen⁵⁰

Merkmale wie tradiert, erlernt, anpassungsfähig, vielschichtig, nur teilweise bewußt, überindividuell, verhaltenssteuernd, mit affektiven Bezügen, allseits akzeptiert und Ergebnis des Zusammenspiels der Handlungen vieler präzisieren den Inhalt von Unternehmenskulturen⁵¹.

Aus dieser grundsätzlichen Bedeutung der normativen Elemente für unternehmerisches Handeln heraus werden Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur maßgebliche Wirkungen auf den gesamten Unternehmensprozeß zugesprochen⁵². Diese Wirkungen werden im Rahmen des Customer Care Management dahingehend genutzt, Implementierung und Integration der Konzeption zu realisieren. Die Customer Care Konzeption hebt darauf ab, daß über eine auf den Kunden als Mittelpunkt allen Handelns ausgerichtete Philosophie

⁵⁰ Macharzina, 1993, S. 190.

⁵¹ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 32; Macharzina, 1993, S. 191-192; Bleicher, 1984, S. 495; Keller, 1982, S. 114-118.

⁵² Macharzina, 1993; Schreyögg, 1989; Weber & Mayrhofer, 1988; Klimecki & Probst, 1990.

eine Unternehmenskultur geschaffen wird, deren Wirkungen die Intention der Konzeption umsetzt. Denn gerade die Wirkungen der Unternehmenskultur bedingen förmlich ihre umfängliche Nutzung, um eine funktionierende Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß zu implementieren.

II. Wirkungsmechanismen normativer Elemente im Customer Care Management

Die Diskussion der Wirkungsmechanismen der Unternehmenskultur und damit letztlich auch der Unternehmensphilosophie als Teil der Unternehmenskultur sollen einen Beleg dafür bieten, wie, ausgehend von Funktion und Wirkung normativer Elemente, den angesprochenen Problemfeldern beizukommen ist. Mit diesem Abschnitt werden die Ausführungen bei *Brown* dahingehend ergänzt, näher auf die relevanten Wirkungsmechanismen zwischen den einzelnen Unternehmensdimensionen einzugehen, um speziell die Ursachen für in der Unternehmenspraxis vorherrschende Probleme zu beheben.

Die Wirkungen der Unternehmenskultur werden dahingehend erörtert, inwiefern sie zur Bewältigung der Integrations- und Implementierungsproblematik (vgl. C.III.) beitragen. Vorab wird in diesem Kontext ihr Wirkungsmechanismus für das strategische Management einer differenzierten Analyse unterzogen.

1. Unternehmenskultur - Fundament und Wahrnehmungsfilter strategischen Managements

Schon seit längerem wird in der Unternehmensführungsdiskussion die Bedeutung der Unternehmenskultur als sogenanntes "weiches", implizites Führungsinstrument⁵³ neben den "harten" Instrumenten Strategie, Struktur und Systeme thematisiert. Bezogen auf diese dem strategischen Management als Gestaltungskonzept der Unternehmensführung⁵⁴ zugeordneten Dimensionen, der Unternehmensstrategie, -struktur und der verschiedenen Systeme⁵⁵, gilt es, Einfluß und Relevanz der Unternehmenskultur zu bestimmen.

⁵³ Bleicher, 1986, S. 97.

⁵⁴ Macharzina, 1993, S. 495.

⁵⁵ Macharzina, 1993, S. 500.

Die Unternehmenskultur - Teil der normativen Managementdimension - überlagert das strategische Management (vgl. D.I.3. u. D.II.) und gewinnt so Einfluß auf die anderen GestaltungsvARIABLEN der Unternehmung. Strategie, Struktur und Systeme der Unternehmung unterliegen nachgewiesenermaßen der Einwirkung durch die Unternehmenskultur⁵⁶. Insofern wird auch die Ausrichtung des strategischen Managements auf eine Bestandserhaltung der Unternehmung⁵⁷ durch die normative Dimension bestimmt.

Aus der Erkenntnis heraus, daß unternehmerische Entscheidungen nicht in einem wertfreien Vakuum getroffen werden, sondern beeinflußt sind durch die Annahmen, Werte und Grundhaltungen der Entscheidenden, erklärt sich der Einfluß der Unternehmenskultur auf das strategische Management. So läßt sich strategisches Management nicht ausschließlich als rationaler Problemlösungsprozeß begreifen. "Das strategische Management ist vielmehr eingebettet in die Kultur eines Unternehmens und kann mithin nur fortsetzen, was in dieser Kultur angelegt ist"⁵⁸.

Zumal die Entscheidungen innerhalb der Prozeßstufen der Strategieentwicklung und -umsetzung eines strategischen Managements, eben auf jenem "konzeptionellen Nährboden des Handelns"⁵⁹ gedeihen. Die Unternehmenskultur bildet damit das *Fundament des strategischen Managements*. Sie stellt die "Leitplanke bei der Strategieentwicklung"⁶⁰ dar und ist "Quelle der strategischen Stoßkraft"⁶¹, bezogen auf die Strategieumsetzung. Ein einheitliches Wertegerüst innerhalb der Unternehmung erhöht die Akzeptanz von Strategien, es ermöglicht eine leichtere und bessere Realisierung der Strategien sowie eine weitgreifendere Nutzung von Systemen. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer harmonischen Ausrichtung der GestaltungsvARIABLEN, um die sich in Strategie, Struktur und Systemen konkretisierenden Inhalte des strategischen Managements erfolgreich zu realisieren⁶². Die Forderung im Customer Care Management nach einer grundlegenden Ausrichtung der gesamten Unternehmung am Inhalt der Konzeption⁶³ ist dahingehend zu interpretieren, einen 'fit' zwischen Unternehmenskultur und strategischem Management herzustellen. Denn mit

⁵⁶ Krulis-Randa, 1990, S. 16.

⁵⁷ Macharzina, 1993, S. 493.

⁵⁸ Greipel, 1990, S. 330.

⁵⁹ Macharzina, 1993, S. 190; vgl. D.I.3.

⁶⁰ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 44.

⁶¹ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 54.

⁶² Rühli, 1990, S. 199-200.

⁶³ Brown, 1991, S. 1-18.

der Erweiterung der Perspektive auf die Folgen eines 'misfit' wird ersichtlich, warum viele Unternehmen den Schritt zur erfolgreichen Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß vielfach nicht schaffen.

Beeinflußt die normative Dimension eines Unternehmens das strategische Management, so werden Strategieentwicklung, -evaluation und schlußendlich auch der Strategieerfolg immer von der kulturellen Ausprägung der Unternehmung beeinflußt⁶⁴. Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur legen fest, welche Probleme im Unternehmen wahrgenommen werden und welche nicht⁶⁵. Die Unternehmenskultur bestimmt mit, welche Entscheidungen getroffen werden, wenn sie als Determinante des konzeptionellen Rasters des Entscheiders, zum Zwecke der Komplexitätsreduktion, die Alternativenwahl stabilisiert und normiert⁶⁶.

Veränderungen der Umwelt werden nicht erkannt, wenn die Unternehmenskultur wie eine Art *Wahrnehmungsfilter*, die Perspektive auf die alten Paradigmen lenkt⁶⁷. "Das hat zur Konsequenz, daß die Umwelt sehr stark im Lichte vergangener Erfolgsstrategien gesehen und interpretiert wird - was richtig und sinnvoll ist, wenn hier keine Veränderungen "..." zu verzeichnen sind"⁶⁸. Soll, den konsumtheoretischen Forderungen gerechtwerdend und den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen folgend, die Sichtweise des Unternehmens so verändert werden, daß eine Größe die Entscheidungen bestimmt, welche bisher kaum Berücksichtigung finden mußte (vgl. B.), wird dies scheitern. Und zwar solange, wie die normative Dimension den alten Paradigmen verhaftet bleibt und damit die Unternehmensabläufe jene veränderte Situation, dem Status quo verpflichtet, ignorieren.

Eine Unternehmenskultur, welche nicht auf die Erfordernisse einer umfassenden Orientierung am Kunden ausgerichtet ist, wird zur Folge haben, daß bei Strategie, Struktur und Systemen die Belange des Kunden solange ausgeblendet bleiben, wie sie dem tatsächlichen Kontext der Unternehmenskultur entgegenstehen. Denn "Unternehmen mit starken Kulturen laufen Gefahr, diejenigen Entwicklungen, welche im Widerspruch zu der bisherigen Weltsicht stehen, als Störung zu definieren, die es zu negieren gilt"⁶⁹.

⁶⁴ Pümpin & Koller, 1990, S. 305.

⁶⁵ Ulrich, 1984, S. 332; Linke, 1993, S. 33.

⁶⁶ Macharzina, 1993, S. 83-84 u. 91-93.

⁶⁷ Pümpin & Koller, 1990, S. 305; Schnyder, 1991, S. 262; Linke, 1993, S. 34.

⁶⁸ Dierkes, 1990, S. 22.

⁶⁹ Macharzina, 1993, S. 197.

Nun kann man der Forderung nach einer normativen Ausrichtung am Kunden entgegnen, daß auch eine am Kunden orientierte Unternehmenskultur jene abweisenden Beharrungstendenzen gegenüber anderen Aspekten aufweist bzw. zukünftig aufweisen wird. Die Unternehmenskultur den Blick für Umweltveränderungen versperrt, indem sie die Wahrnehmung des dynamischen Kontextes behindert⁷⁰. Hier kann jedoch heilend entgegengehalten werden, daß die Grundorientierung am Marktparadigma solange unbedenklich sein wird, wie die marktwirtschaftliche Ordnung Bestand hat und Gültigkeit besitzt.

Einfluß und erste Wirkungen der Unternehmenskultur auf Strategie, Struktur und Systeme machen deutlich, wo es anzusetzen gilt, will man den gestellten Forderungen genügen. Die Unternehmenskultur als Fundament strategischen Managements eröffnet aber über weitere Wirkungsmechanismen einen breiteren Korridor zur Auflösung der Integrations- und Implementierungsprobleme, welcher gerade mit dem Customer Care Management voll ausgeschöpft werden kann.

2. Unternehmenskultur - Lösung für Integration und Implementierung

Über unterschiedliche, hoch interdependente Wirkungsmechanismen⁷¹ einer kundenorientierten Unternehmenskultur lassen sich die der Verbraucherinteressenberücksichtigung immanenten Probleme der Integration und Implementierung (vgl. C.III.) weitgehend auflösen. Das Customer Care Management nutzt jene Wirkungszusammenhänge und schafft damit die Grundlage für eine am Kunden tatsächlich orientierte Unternehmung.

Mit Blick auf die bereits erörterte Ganzheitlichkeit (vgl. D.I.2.) spielt die Unternehmenskultur eine maßgebliche Rolle. So wirkt die Unternehmenskultur sinnstiftend⁷² und ist folglich für Ganzheitlichkeit und Integration von elementarer Bedeutung (vgl. D.I.2.). Will man die Integrationsproblematik mittels der Ganzheitlichkeit überwinden, kann durch die Unternehmenskultur ein übergeordneter Bezug hergestellt werden⁷³, welcher die Sinnhaftigkeit des Handelns einheitlich klärt. So daß über die Unternehmenskultur als Orientierungsgröße⁷⁴

⁷⁰ Pümpin & Koller, 1990, S. 306-308.

⁷¹ Macharzina, 1993, S. 195; Klimecki & Probst, 1990, S. 52-53; Schreyögg, 1989, S. 371; Weber & Mayrhofer, 1988, S. 559.

⁷² Macharzina, 1993, S. 196; Klimecki & Probst, 1990, S. 52-53; Kobi & Wüthrich, 1986, S. 61.

⁷³ Macharzina, 1993, S. 196; Klimecki & Probst, 1990, S. 52.

⁷⁴ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 61.

letztendlich alle in eine Richtung ziehen und die Maxime der Ganzheitlichkeit Erfüllung findet.

Wird die Befriedigung der Verbraucherbedürfnisse über Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur zum Sinn unternehmerischen Handelns erklärt, kann die Kundenorientierung zu der ganzheitlichen Aufgabe werden, deren es bedarf, um die Integrationsproblematik zu bewältigen. Speziell über die normative Dimension lässt sich sicherstellen, daß der Customer Care Gedanke die gesamte Unternehmung bis zur Handlungsumsetzung durchdringt. Besteht doch die Funktion des operativen Managements darin, die durch die normative Dimension bestimmten Vorgaben des strategischen Managements umzusetzen⁷⁵.

In diesem Kontext kann die Unternehmenskultur mittels jenem gemeinsamen Gedanken ein "Wir"-Gefühl generieren, durch welches ein entsprechender Teamgeist entsteht und durch den motivationsfördernde Wirkungen zu erzielen sind⁷⁶. So kann die im Customer Care Management angestrebte, weil für eine umfassende Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß notwendige, Zusammenarbeit im Team⁷⁷ durch den vereinigenden Charakter einer entsprechenden Unternehmenskultur sichergestellt werden.

Zudem können die vielfach vorhandenen Abteilungsdifferenzen (vgl. C.III.) über die gemeinsamen Anstrengungen für den Kunden verringert werden⁷⁸. Die aus den Differenzen resultierenden Koordinationsdefizite zwischen den einzelnen Abteilungen (vgl. C.III.) können in dem Maße behoben werden, wie die Unternehmenskultur ihrer Koordinationsfunktion⁷⁹ über den Konsens hinsichtlich der überdauernden, übergeordneten Ziele gerecht wird⁸⁰.

Auch hinsichtlich der teilweise blockierenden Verhaltensmuster der Unternehmensangehörigen (vgl. C.III.) vermag die Unternehmenskultur zu wirken. Während sie den Sinn des Systems vermittelt, stellt sie gleichzeitig die normativen Bezugsgrößen für die Handlungen der Systemangehörigen. Damit definiert und legitimiert sie, was als Leistung des Systems zu verstehen ist⁸¹. Wird die umfassende Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen als Hauptleistung der

⁷⁵ Bleicher, 1991, S. 55.

⁷⁶ Macharzina, 1993, S. 196; Schreyögg, 1989, S. 371; Weber & Mayrhofer, 1988, S. 559.

⁷⁷ Brown, 1991, S. 9.

⁷⁸ Brown, 1991, S. 10.

⁷⁹ Weber & Mayrhofer, 1988, S. 559.

⁸⁰ Macharzina, 1993, S. 196.

⁸¹ Klimecki & Probst, 1990, S. 62.

Unternehmung definiert, werden sich die Verhaltensmuster der Unternehmensangehörigen daran ausrichten. Zumal dies eine entsprechende Gestaltung von Anreiz- und Belohnungssystemen, in welchen sich der Leistungsaspekt verdichtet, nach sich ziehen muß, und damit, über den "geistigen" Anreiz hinaus, auch die "materiellen" Anreize auf die Erfüllung der Kundenbelange ausgerichtet werden. "Sämtliche Stufen der Verinnerlichung neuer Grundannahmen und Werte und die damit verbundenen Führungsanstrengungen scheitern, wenn die neuen Werte hier keinen Eingang finden und die Leistungsbeurteilung auf der Basis der alten Kultur erfolgt"⁸².

Das Customer Care Konzept macht sich also ganz bewußt jene dargestellten Wirkungszusammenhänge nutzbar, indem es über die Gestaltung der normativen Dimension die Grundlagen für die erforderliche Ganzheitlichkeit schafft und so eine erfolgreiche Realisierung sichert. Ganzheitlichkeit, und in Verbindung mit ihr, die explizite Ausrichtung von Unternehmensphilosophie und -kultur an den Bedürfnissen der Kunden helfen, die diskutierte Problematik (vgl. C.) über die der Unternehmenskultur inhärenten Wirkungsmechanismen aufzulösen. Gerade durch eine veränderte Einstellung zum Kunden sind Effekte auszulösen, durch die das vorhandene Instrumentarium zur Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß in einen funktionsfähigen Stand versetzt werden kann.

III. Gestaltung der normativen Unternehmensdimension

Erkennt man die in der normativen Unternehmendimension verhafteten Möglichkeiten, sowohl den Verbraucherbedürfnissen und -wünschen zu mehr Geltung zu verhelfen wie auch gleichzeitig unternehmerischen Erfolg zu realisieren, kann man den Gestaltungsaspekt nicht außen vor lassen. Es genügt nicht, sich mit Allgemeinplätzen zu begnügen, will man mehr als ein Lippenbekennen zur Kundenorientierung abgeben.

Die Verankerung des Kunden in der normativen Dimension und deren Veränderbarkeit stellen daher Thematik und Inhalt der anstehenden Ausführungen. Wobei die Gestaltung der normativen Dimension ihre Grenzen durch die Komplexität und Vielschichtigkeit ihrer selbst erfährt⁸³. Es gibt wohl keine allgemeingültige Idealkonstruktion⁸⁴, und so müssen sich die abzugebenden Aussa-

⁸² Dierkes, 1990, S. 28.

⁸³ Steinmann & Schreyögg, 1993, S. 604.

⁸⁴ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 119.

gen auf die Bedeutung einzelner Gestaltungsaspekte beschränken. Sie gehen dabei aber über den bisherigen Grad der Konkretisierung hinaus. Das was bisher eher vage als "hochrangiger Einbezug des Kunden", "der Kunde als Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns" oder auch "die Sorge, das Bemühen um den Kunden" diskutiert wurde, soll jetzt zu konkreten Gestaltungshinweisen verdichtet werden (vgl. D.III.1.).

Weist man auf die Gestaltung hin, kann die Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit der Unternehmenskultur nicht unerörtert bleiben. Will man etwas gestalten, muß geklärt werden, ob und, wenn ja, wie es änderbar ist, um der Gestaltungsdiskussion einen operativen Charakter zu verleihen. Insofern darf sich auch die Veränderbarkeit der normativen Unternehmensdimension der Diskussion nicht entziehen (vgl. D.III.2.).

1. Verankerung des Kunden in der normativen Dimension

Eine Anzahl unterschiedlicher Autoren verweisen auf die Gestaltungsnotwendigkeit der normativen Dimension für unternehmerisches Handeln respektive Unternehmenserfolg oder auch im Speziellen hinsichtlich einer Orientierung an Markt und Kunde. Neben der generellen Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und damit Unternehmenserfolg⁸⁵ werden Kunden- und Marktorientierung⁸⁶ als spezielle Gestaltungsdeterminanten der normativen Unternehmensdimension genannt.

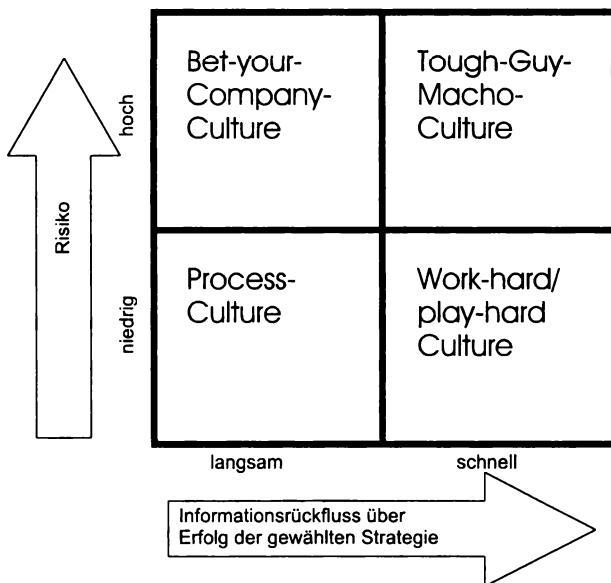
Insbesondere vor dem Hintergrund sich verändernder Umweltkonstellationen wird die Diskussion um die Gestalt von Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur geführt. Und zwar, indem man davon ausgeht, daß eben über die Kanalisierung von Entscheiden und Handeln durch eine entsprechend gestaltete Unternehmenskultur und -philosophie, Komplexität reduziert werden kann⁸⁷.

Jedoch erschöpfen sich, selbst in thematisch auf die Kundenorientierung fixierten Ausführungen, die Gestaltungshinweise hinsichtlich der normativen Orientierung am Kunden in einem eher allgemeinen Rahmen, ohne das Wie der Gestaltung konkreter auszufüllen. Es findet sich vielfach nur der Hinweis, daß es einer Verankerung der Kundenorientierung in der normativen Unternehmensdimension bedarf, um diese letztlich auch realisieren zu können.

⁸⁵ Bleicher, 1986, S. 101; Peters & Waterman, 1982.

⁸⁶ Eggert, 1993, S. 175-179; Shapiro, 1989, S. 59.

⁸⁷ Probst, 1983, S. 326; Kobi & Wüthrich, 1986, S. 26.

Abb. 4: Unternehmenskulturytypologie nach Deal / Kennedy ⁸⁸

Hier soll nun der Versuch unternommen werden, diese allgemeinen Aussagen dahingehend zu konkretisieren, daß ein klareres Verständnis darüber entsteht, in welcher Art und Weise der Kunde in der normativen Dimension Eingang finden muß. Beispielsweise in dem Sinne, ob er neben anderen normativen Aspekten gleichbedeutend behandelt wird, und welche spezifisch normativen Gestaltungsaspekte ein Customer Care Management auszeichnen. Im Folgenden soll also ein Kulturytyp beschrieben werden, welcher den Inhalten des Customer Care Management gerecht wird.

Ganz generell gibt es bereits unterschiedliche Typologisierungen, mit denen versucht wird, Unternehmenskulturen durch die Verdichtung unterschiedlicher Merkmalskriterien zu verschiedenen Kulturytypen⁸⁹ zu klassifizieren⁹⁰. Beispielsweise genannt werden kann hierfür die Typologie von *Deal* und *Kennedy*, welche mit der *Tough-Guy-Macho-Culture*, der *Work-hard Play-hard-Culture*, der *Bet-your-Company-Culture* sowie der *Process-Culture* vier Normtypen unterscheiden⁹¹. Diese Typologien sind allerdings aufgrund ihrer Grobklassifizie-

⁸⁸ Rühli, 1990, S. 194.

⁸⁹ Bleicher, 1986, S. 103.

⁹⁰ Macharzina, 1993, S. 91.

⁹¹ Deal & Kennedy, 1982, S. 107-123; vgl. Macharzina, 1993, S. 92; Steinmann & Schreyögg, 1993, S. 592-594; Rühli, 1990, S. 193-194; vgl. Abb. 4.

rung nicht kritikfrei⁹², können aber beispielhaft zeigen, "wie man verschiedene Facetten einer Unternehmenskultur zu einer kommunizierbaren "Gestalt" verdichten kann"⁹³.

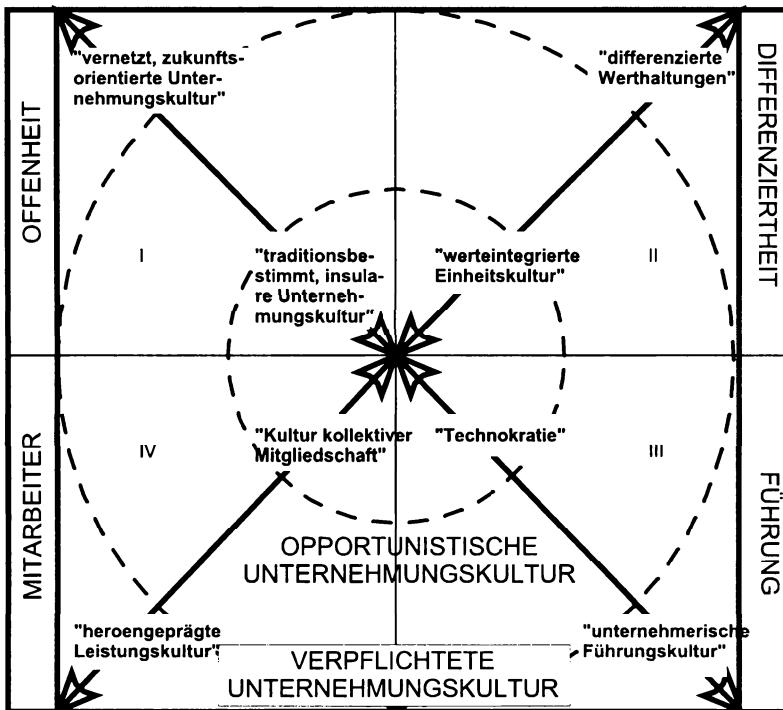


Abb. 5: Unternehmenskulturtypologie nach Bleicher⁹⁴

Aus der Kritik an dieser Grobklassifizierung heraus wurden Typologisierungen entwickelt, welche unterschiedliche Dimensionen der Unternehmenskultur bestimmen, aus denen sich dann die verschiedenen Kulturtypen ergeben. Hier kann beispielhaft die Zweiteilung von Bleicher, in eine *opportunistische* und eine *verpflichtete Unternehmenskultur*, welche sich über die Dimensionen der Offenheit, der Differenziertheit sowie der kulturprägenden Rolle von Mitarbeitern und Führung bestimmen, genannt werden⁹⁵.

⁹² Macharzina, 1993, S. 92; Kobi & Wüthrich, 1986, S. 120.

⁹³ Steinmann & Schreyögg, 1993, S. 594.

⁹⁴ Bleicher, 1991, S. 169.

⁹⁵ Bleicher, 1991, S. 157-169; vgl. Abb. 5.

Die für ein Customer Care Management erforderliche Gestalt der Unternehmenskultur lässt sich allerdings nicht vollständig unter einen der bestehenden Kulturtypen subsumieren. Vielmehr setzt sie sich aus unterschiedlichen Gestaltungsaspekten zusammen, die dann in ihrer Gesamtheit den Erfordernissen des Customer Care Gedankens umfassend Rechnung tragen, und von denen die Wesentlichsten folgend referiert werden.

Wie bereits erwähnt (vgl. D.I.3.), kennzeichnet die Unternehmenskultur im Customer Care Management zuvorderst, daß der Kunde im Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns steht⁹⁶. Die oberste Handlungsmaxime liegt in der umfassenden Berücksichtigung der Verbraucherinteressen, weil sich letztendlich hierdurch der Unternehmenserfolg realisieren läßt⁹⁷.

Der Kunde wird im Customer Care Management ganz bewußt nicht als Störung des Unternehmensprozesses, sondern vielmehr als Partner, mit dem man zusammenarbeiten möchte, verstanden⁹⁸. Das Informationsverhalten der Unternehmung wird auf die Kundenbelange gerichtet, damit der Kunde gemäß seinem eigenen Interesse die richtigen Entscheidungen treffen kann⁹⁹. Man bemüht sich um einen echten Dialog mit dem Kunden und schafft unterschiedliche dialogfähige Kommunikationsmöglichkeiten¹⁰⁰. Die Unternehmung ist maßgeblich durch den Qualitäts- und Servicegedanken geprägt¹⁰¹, wobei die Unternehmenssysteme ganz bewußt am Kunden und nicht vornehmlich an den Unternehmensinteressen ausgerichtet werden¹⁰².

Die Unternehmung wird geleitet von der Zielsetzung, im Kunden ein Gefühl der Einzigartigkeit aufzubauen, um dadurch im beiderseitigen Interesse einmal Zufriedenheit und andererseits über diese Zufriedenheit Unternehmenserfolg zu generieren¹⁰³. "They act as if I'm their biggest customer and I know I'm not. They are always interested in me, even when I'm not buying. They really seem to value my business - and here's the pay-off - I would certainly recommend them, they do a great job"¹⁰⁴.

⁹⁶ Brown, 1991, S. 16.

⁹⁷ Brown, 1991, S. 8.

⁹⁸ Brown, 1991, S. 14.

⁹⁹ Brown, 1991, S. 22.

¹⁰⁰ Brown, 1991, S. 98-102 u. 108-109.

¹⁰¹ Brown, 1991, S. 58-75 u. 50-57.

¹⁰² Brown, 1991, S. 17 u. 51.

¹⁰³ Brown, 1991, S. 10; vgl. B.IV.1.

¹⁰⁴ Brown, 1991, S. 10.

Unter den eine Unternehmenskultur bestimmenden Grundorientierungen¹⁰⁵ nimmt die Kundenorientierung also nicht einen Platz neben anderen Grundorientierungen ein, sondern ihr kommt eine zentrale Bedeutung zu. Die Kundenorientierung bestimmt im Customer Care Management übergeordnet die Ausprägungen in allen anderen Orientierungsmustern.

Einzig der Mitarbeiterorientierung kommt gleichzeitig eine ebenso maßgebliche Gestaltungsrolle zu, die sich allerdings auch aus dem Grundgedanken der Kundenorientierung erschließt. Im Customer Care Management werden sowohl Kunden als auch Mitarbeiter, aufgrund eines engen Zusammenhangs der beiden Anspruchsgruppen in diesem Kontext, bevorzugt berücksichtigt. "Customer care is about people, not things. It is about two groups of people, your employees and your customers"¹⁰⁶. Sind es doch gerade die Verhaltensweisen und Einstellungen der Unternehmensangehörigen, die den Umgang mit dem Kunden prägen.

Insofern wird auch den Beschäftigten über die Mitarbeiterorientierung eine hohe Wertschätzung entgegengebracht¹⁰⁷. Aus- und Weiterbildung¹⁰⁸ sowie Belohnungs- und Anreizsysteme¹⁰⁹ sind auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse durch die Mitarbeiter ausgerichtet und unterstützen die angestrebte Orientierung der Unternehmenskultur¹¹⁰, wobei den Belangen der Mitarbeiter gleichzeitig Rechnung getragen wird. Die Unternehmung ist gekennzeichnet durch einen kooperativen Führungsstil, der den Mitarbeitern genügend Handlungsspielraum lässt und Verantwortung überträgt, um Entscheidungen im Namen des Unternehmens zu treffen¹¹¹. Den Mitarbeitern stehen alle relevanten Informationen zur Verfügung¹¹², damit sie im Sinne des Ganzen mitdenken und handeln können¹¹³ und somit die Intention der Unternehmenskultur verstärkt wird¹¹⁴.

¹⁰⁵ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 90.

¹⁰⁶ Brown, 1991, S. 4.

¹⁰⁷ Kobi & Wüthrich, 1986, S.120.

¹⁰⁸ Brown, 1991, S. 90-93.

¹⁰⁹ Brown, 1991, S. 109-111.

¹¹⁰ Sackmann, 1990, S. 174; Dierkes, 1990, S. 19.

¹¹¹ Brown, 1991, S. 86.

¹¹² Shapiro, 1989, S. 56.

¹¹³ Tschopp, 1990, S. 255.

¹¹⁴ Dierkes, 1990, S. 19.

Im Customer Care Management wird eine konsistente Unternehmenskultur angestrebt, bei welcher sich die Kundenorientierung als Kernnorm, gleich einem roten Faden, durch das ganze Unternehmen zieht¹¹⁵. Subkulturen¹¹⁶ zwischen Unternehmensbereichen können zwar vorhanden sein, müssen sich aber auf die Kundenorientierung als gemeinsamen Wert einigen, da es keine Abteilung gibt, die frei von einem Bezug zum Customer Care Gedanken ist¹¹⁷. Es bestehen Regeln, um Differenzen offen zu diskutieren und über eine wechselseitige Abstimmung zu einer Angleichung zu kommen¹¹⁸. Entscheidungen werden nicht unter dem kurzfristigen Aspekt des 'Profits now'¹¹⁹ getroffen, wenn damit eine Beeinträchtigung der Kundenbelange verbunden ist. Innovationen werden nicht mit Blick auf das technisch Machbare, sondern mit Blick auf den Kundennutzen initiiert.

Werhaltungskonflikte zwischen verschiedenen Hierarchiestufen¹²⁰ gibt es im Customer Care Management allerdings nicht; jede Hierarchiestufe ist gleichermaßen für die Belange des Kunden verantwortlich. Die Grundhaltung im Unternehmen betrifft jeden¹²¹ und muß durch beispielhaftes Handeln bestärkt werden¹²². "Managers must lead by example"¹²³ als Symbol der Kundenorientierung im Unternehmen¹²⁴.

Kundenorientierung findet sich nicht allein als verbaler Ausdruck in den Unternehmensgrundsätzen respektive der Unternehmensphilosophie wieder. Vielmehr wird durch die Formulierung von Ansprüchen und Rechten der Kunden ein Leitbild kreiert, welches über den gleichrangigen Einbezug seines Umfeldes Handlungen auslöst, die durch die Unternehmenskultur geprägt, ihrer Umwelt als Subjekt mit eigenen Ansprüchen und Vorstellungen, gemäß den konsumtheoretischen Forderungen¹²⁵, gerecht werden. Der geforderten aktiven Berück-

¹¹⁵ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 93.

¹¹⁶ Scholz, 1988, S. 88; Schuster & Widmer, 1984, S. 491.

¹¹⁷ Brown, 1991, S. 81.

¹¹⁸ Shapiro, 1989, S. 58; Brown, 1991, S. 79-80.

¹¹⁹ Macharzina, 1993, S. 92.

¹²⁰ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 92.

¹²¹ Brown, 1991, S. 3 u. 15-16.

¹²² Brown, 1991, S. 16.

¹²³ Brown, 1991, S. 16.

¹²⁴ V. Rosenstiel, 1990, S. 147.

¹²⁵ Scherhorn, 1987, S. 45.

sichtigung der Verbraucherinteressen¹²⁶ kann mit dem Customer Care Management Rechnung getragen werden. Damit wird über das vorhandene Instrumentarium eine umfassende Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß im beiderseitigen Interesse von Anbietern und Nachfragern realisierbar.

2. *Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit der Unternehmenskultur*

In der Frage nach der Gestaltbarkeit der normativen Dimension und der damit angesprochenen Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit bestehender Unternehmenskulturen herrscht in der Literatur kein Konsens. Von der Bejahung bis zur völligen Negierung reicht das Spektrum der verschiedenen Sichtweisen¹²⁷. Einzelne Autoren vertreten die Auffassung, Unternehmenskultur sei nicht gestaltbar¹²⁸ oder ihre Gestaltung wird aus ethischen und funktionalen Gesichtspunkten abgelehnt¹²⁹. Andere Autoren wiederum sehen die Möglichkeit zur Gestaltung von Unternehmenskulturen und betrachten Veränderungsbemühungen als legitim¹³⁰.

Für die vorliegende Arbeit macht es wenig Sinn, den beiden erstgenannten Auffassungen zu folgen, denn damit würde die Erörterung der Problemzusammenhänge in der Erkenntnis münden, daß die Dinge eben so sind, wie sie sind und mehr "schicksalshafte" als handlungsleitende Ursachen für vorliegende Probleme verantwortlich wären. Betrachtet man Unternehmenskulturen daher als etwas Erlernbares, Anpassungsfähiges (vgl. D.I.3.) und nicht als statisch unbeeinfluß- und steuerbare Größe, erschließt sich die Möglichkeit, gestaltend auf sie einzuwirken. Geht man davon aus, daß mittels der Vernunft Werthaltungen zu hinterfragen und korrigierbar sind und Unternehmenskulturen nicht das Merkmal letzter unveränderbarer Werte tragen¹³¹, wird diese Interpretation einsichtig. Deshalb wird im Folgenden davon ausgegangen, Unternehmenskulturen sind einer Gestaltung zugänglich, welche aber weder problemfrei noch kurzfristig zu realisieren sein wird. Zumal Wandel Verunsicherung schafft und das Sicherheitsstreben zur dominanten Verhaltensweise werden läßt¹³².

¹²⁶ Scherhorn, 1987, S. 38; S. 26 u. 29.

¹²⁷ Vgl. Martin, 1985, S. 95-98.

¹²⁸ Bendixen, 1989, S. 207-209.

¹²⁹ Weber & Mayrhofer, 1988, S. 561; vgl. Macharzina, 1993, S. 198.

¹³⁰ Macharzina, 1993, S. 198; Bleicher, 1991; Kobi & Wüthrich, 1986.

¹³¹ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 155.

¹³² Bleicher, 1991, S. 424.

In Abhängigkeit von der Tiefe bzw. Stärke der Unternehmenskultur und der Größe der Veränderungsbedürftigkeit bestimmen sich Problemumfang und Schwierigkeiten des Wandels. Berücksichtigt man, wie Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe der Werte und Normen die Stärke der Unternehmenskultur bestimmen¹³³, wird deutlich, daß diese Kriterien die Schwierigkeit des Wandlungsprozesses determinieren. So läßt sich festhalten: Je größer die Divergenz zwischen alten und neuen Werten ist und je tiefer die alten Werte verwurzelt sind, desto länger und schwieriger wird sich der Veränderungsprozeß gestalten¹³⁴. Das bedeutet, daß die Unternehmenskultur einerseits das größte Hindernis für einen intendierten Wandel, wie aber auch andererseits den bedeutendsten Katalysator des Wandels darstellen kann¹³⁵.

Änderungshemmende und änderungsfördernde Kräfte gilt es gezielt, mit Blick auf die gewünschte Veränderung, zu beeinflussen¹³⁶.

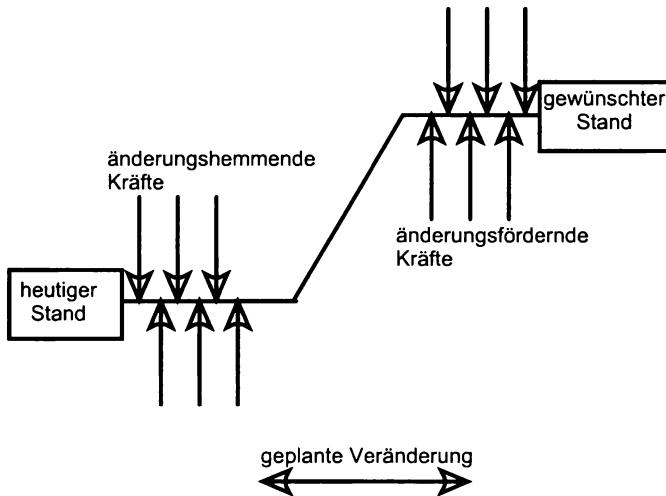


Abb. 6: Änderungshemmende und -fördernde Kräfte beim Kulturwandel¹³⁷

Beispielhaft lassen sich mit *Bleicher* pauschal Verhaltenswiderstände und Verhaltensträgheit, wie Systemwiderstände und Systemträgheit, als verände-

¹³³ Schreyögg, 1989, S. 370-371; Steinmann, & Schreyögg, 1993, S. 594-596.

¹³⁴ Dierkes, 1990, S. 25-28; Bleicher, 1984, S. 498-499.

¹³⁵ Brown, 1991, S. 12.

¹³⁶ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 160; vgl. Abb. 6.

¹³⁷ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 161.

rungshemmende Faktoren bestimmen¹³⁸. Wobei mit änderungsfördernden Faktoren, beispielsweise der Unzufriedenheit mit Bestehendem, neuerungs- und anpassungsfreudigen Mitarbeitern und Führungskräften oder einem gewissen Leidensdruck aufgrund von Mißerfolg¹³⁹, bereits die Voraussetzungen des Wandels angesprochen sind.

Der Leidensdruck¹⁴⁰ und damit verbunden eine existentielle Krise werden als notwendige Grundlage eines umfassenden Kulturwandlungsprozesses genannt¹⁴¹. Darüber hinaus bedarf es einer kultursensiblen Unternehmensführung, positiv eingestellten Kulturinseln, klar definierten Grundsätzen, Politiken und Strategien und auch eines einheitlichen Aktionsfokus¹⁴² sowie symbolischen Handlungen und der Kombination von direkten und indirekten Mitteln¹⁴³. Zudem muß der Wandel durch die Belohnung veränderungskonformer Leistungen unterstützt werden, damit die Mitarbeiter auch auf dem neuen Kurs gehalten werden¹⁴⁴.

Ohne auf die Vielzahl von unterschiedlichen Einzelmaßnahmen¹⁴⁵ und Gestaltungshinweisen¹⁴⁶ im Detail einzugehen, lässt sich der Änderungsprozeß in drei Phasen, in welchen, situationsentsprechend, Einzelmaßnahmen kombiniert und abgestimmt werden, erfassen¹⁴⁷.

In der sogenannten *Aufstauphase* wird die Unternehmung für die Änderung sensibilisiert, um in der *Änderungsphase* unter Berücksichtigung der oben angesprochenen Faktoren die konkrete Problembearbeitung anzugehen. Dies mündet letztlich in einer *Stabilisierungsphase*, welche das neue Wertesystem im Unternehmen verankert und für ein neues Gleichgewicht der Kräfte sorgt¹⁴⁸.

Abhängig von der Dringlichkeit der Veränderung, lassen sich zwei grund-sätzliche Vorgehensweisen unterscheiden. Die *Kulturrevolution*, geprägt durch

¹³⁸ Bleicher, 1991, S. 428-430.

¹³⁹ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 161.

¹⁴⁰ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 161.

¹⁴¹ Dierkes, 1990, S. 29-30.

¹⁴² Bleicher, 1991, S. 430-431; Dierkes, 1990, S. 31.

¹⁴³ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 164 u. 184-190.

¹⁴⁴ Sirkin & Stalk, 1991, S. 30.

¹⁴⁵ Scholz, 1988, S. 90; Kobi & Wüthrich, 1986, S. 184-190.

¹⁴⁶ Große-Oetringhaus, 1990, S. 48-50; Bleicher, 1991, S. 153-154.

¹⁴⁷ Scholz, 1988, S. 90; Kobi & Wüthrich, 1986, S. 160-162.

¹⁴⁸ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 160-162; Scholz, 1988, S. 90.

ein schlagartiges, kurzfristig wirksames Austauschen von Personen, vornehmlich Führungskräften, oder die längerfristig angelegte *Kulturevolution*, welche vorhandene Potentiale der Mitarbeiter aktiviert¹⁴⁹ und so zur Veränderung der Unternehmenskultur führt.

Auch wenn die Realisierbarkeit einer kurzfristigen Kulturrevolution kritisch zu hinterfragen ist¹⁵⁰, wird der maßgebliche Einfluß von Führungskräften als Katalysator der Gestaltung¹⁵¹ deutlich. Die Bedeutung einzelner Personen für den unternehmenskulturellen Wandel kommt auch in den sogenannten "Helden-Modellen" zum Ausdruck. Bei diesen Modellen wird, in Anlehnung an die Fach- und Machtpromotoren-Thematik¹⁵², davon ausgegangen, daß es sogenannter "Heroes" bedarf, um einen umfassenden und durchgängigen Wandel zu realisieren¹⁵³. In Anerkennung der Frage, inwieweit sich überhaupt Personen finden lassen, die den Attributen des Helden genügen können¹⁵⁴, bleibt die Erkenntnis, daß gerade die betroffenen Unternehmensangehörigen die entscheidende Rolle für den Wandel von Unternehmenskulturen spielen¹⁵⁵.

So läßt sich mit *Kobi* und *Wüthrich* zusammenfassend festhalten: "Die Veränderung der Unternehmenskultur braucht Zeit, Geduld und Hartnäckigkeit. Der Zeitaufwand für die Änderung einer Unternehmenskultur wird durch den bestehenden Leidensdruck, die Attraktivität des Wandels für die Betroffenen und die Stärke der bestehenden Kultur beeinflußt. Kurzfristig muß die Unternehmenskultur als unveränderbare Größe angesehen werden"¹⁵⁶. Hingegen wird bei *Schein* eine differenziertere Unterscheidung der Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmenskultur in Abhängigkeit vom Unternehmensalter vorgenommen¹⁵⁷. Mit sowohl geplanten als auch ungeplanten Formen der Unternehmenskulturerentwicklung für unterschiedliche Lebensphasen der Unternehmung¹⁵⁸ wird Abstand genommen von der Vorstellung, daß es eine generelle Form der Kulturerentwicklung gibt¹⁵⁹.

¹⁴⁹ Bleicher, 1986, S. 104; Sackmann, 1990, S. 167-170.

¹⁵⁰ Krulis-Randa, 1990, S. 12.

¹⁵¹ Klimecki & Probst, 1990, S. 62.

¹⁵² Witte, 1973.

¹⁵³ Brown, 1991, S. 40; Deal & Kennedy, 1982, S. 37-57.

¹⁵⁴ Malik, 1990, S. 31.

¹⁵⁵ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 191.

¹⁵⁶ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 162.

¹⁵⁷ Schein, 1985, S. 271-272; Macharzina, 1993, S. 199-201.

¹⁵⁸ Macharzina, 1993, S. 199-201.

¹⁵⁹ Schein, 1985, S. 270-296.

Unabhängig von der dem Wandel zugrundegelegten Form der Unternehmenskulturveränderung, besteht für Unternehmen durchaus die Möglichkeit, soweit sie Wille, Kraft und Ausdauer zum kundenorientierten Wandel besitzen, ihre Unternehmenskultur gemäß dem erforderlichen Kulturbild zu gestalten. Je näher ihre bisherigen Orientierungsmuster am anzustrebenden Sollzustand liegen, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, frühzeitig über Wettbewerbsvorteile den Unternehmenserfolg auszubauen.

IV. Kunde und Markt im Systemzusammenhang der Unternehmung

Unternehmen sind nicht unabhängig von ihrer Umwelt, sie agieren in einem Feld unterschiedlicher Rahmenbedingungen.

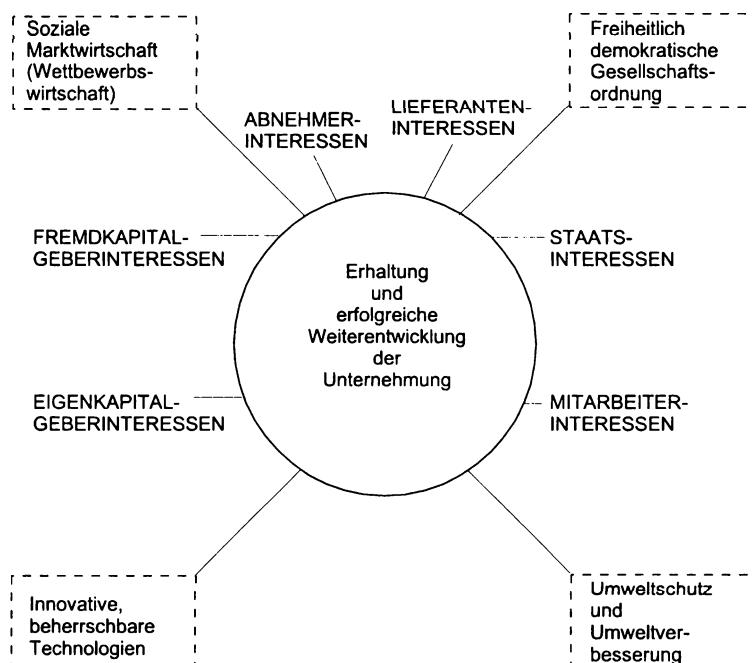


Abb. 7: Rahmenbedingungen der Unternehmung¹⁶⁰

¹⁶⁰ Vgl. Hahn, 1990, S. 40.

Diese bestimmen die unternehmerische Tätigkeit und setzen die Unternehmung in Beziehung zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen¹⁶¹. Betroffen von den Handlungen der Unternehmung sind nicht allein die Unternehmensangehörigen, sondern ebenso ein breites Umfeld. Die Unternehmung hat bei ihren Entscheidungen all jene Interessen mehr oder weniger zu berücksichtigen, welche von ihren Handlungen tangiert werden. Sie ist nicht frei von Verantwortung für mittel- und unmittelbare Folgen ihres Handelns¹⁶².

In diesem Kontext stellt sich die Frage nach den generellen Grundlagen der Entscheidungsfindung und dem Einbezug von Anspruchsgruppen in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Speziell bezogen auf den Systemzusammenhang zwischen Unternehmen und Markt hat man sich, über die generellen Ausführungen hinaus, der Verantwortung von Unternehmen für ihre Kunden zuzuwenden. Darzulegen gilt es, inwieweit der Kunde als Anspruchsgruppe aus der externen Unternehmensumwelt Berücksichtigung findet und welche Möglichkeiten ein Customer Care Management bietet, der hiermit verknüpften Forderung nach einem gleichrangigen Einbezug des Konsumenten Rechnung zu tragen.

1. Die Verantwortung des Unternehmens für seine Kunden

Sind Unternehmen gegenüber ihrer Umwelt nicht frei von Verantwortung für ihr Tun (vgl. D.IV.), rückt unternehmerische Verantwortung und damit Unternehmensexistenz als Problemkreis in den Fokus betriebswirtschaftlicher Diskussion.

Eine Vielzahl verschiedenster Ereignisse, von Umweltkatastrophen über Bestechungsaffären bis hin zu immer wiederkehrenden Gesundheitsgefährdungen durch Lebensmittel, kennzeichnen beispielhaft die Bedeutung der Thematik 'Ethisches Handeln in der Wirtschaft'¹⁶³. Die Frage nach Verantwortung und Ethik ist nicht immer ähnlich leicht zu beantworten, wie in den Extrempfällen verantwortungslosen Geschäftsgebarens. In vielen Entscheidungssituationen sind keine eindeutigen Handlungsvorgaben für richtiges und falsches Handeln bzw. Entscheiden festzumachen¹⁶⁴.

¹⁶¹ Hahn, 1990, S. 40; vgl. Abb. 7.

¹⁶² Hahn, 1990, S. 33-34.

¹⁶³ Steinmann & Löhr, 1989, S. 4.

¹⁶⁴ Macharzina, 1993, S. 182; Hansen, 1992, S. 171-172.

Dem Betrachter stellt sich die Frage, welche Größen zur Grundlage einer ethisch vertretbaren Entscheidung zu machen sind. Ganz generell genügt es nicht, ökonomische Prinzipien zur alleinigen Handlungsmaxime zu erklären. "Verantwortungsvolles Handeln bedarf eines übergeordneten Regulativs bzw. einer Maßlatte, die ethisch verankert ist. *Ethik untersucht die Frage nach den Maßstäben des "richtigen", aus moralischer Sicht rechtfertigbaren Verhaltens*"¹⁶⁵. Wobei es sich bei unternehmensexistischen Normen keineswegs um starre Größen handelt. Vielmehr müssen sie den historischen Bedingungen anpaßbar sein¹⁶⁶.

Macharzina faßt vier Prinzipien ethischen Handelns in Unternehmen zusammen. So ist *ethisches Handeln erklärbar und damit begründbar*, wobei *die Handlungen eben nicht allein über ökonomische Dimensionen beurteilt werden und die Interessen aller durch die Handlungen Betroffenen berücksichtigt werden*¹⁶⁷. Auf diese Weise finden sowohl Außen- wie auch Innenbeziehungen der Unternehmung Eingang in die Unternehmensethik¹⁶⁸. Als viertes Prinzip werden *nicht allein kurzfristige Wirkungen in die Handlungsbeurteilung einbezogen*, sondern, zusammen mit den langfristigen Wirkungen, bilden die kumulierten Gesamtwirkungen den Entscheidungsrahmen¹⁶⁹.

"Die Verantwortung, das Einstehen für ein Tun oder Lassen, das Rechtfertigen und Vertreten des unternehmerischen Entscheidens und Handelns, hat durch Führungskräfte in Zukunft nicht nur gegenüber sich selbst, gegenüber Kapitalgebern und Mitarbeitern, sondern gegenüber allen an der Unternehmung interessierten Gruppen und damit letztlich auch gegenüber der Öffentlichkeit zu geschehen"¹⁷⁰. Die soziale Verantwortung der Unternehmung liegt darin begründet, daß Unternehmen für die externen Folgen ihres Handelns in die Pflicht genommen werden¹⁷¹.

Insofern sind gerade auch die Konsumenten, also jene, auf die sich eine Vielzahl unternehmerischer Aktivitäten richtet, berechtigt, Unternehmen für ihr Handeln in die Pflicht zu nehmen. Entgegen der Tendenz, daß der Produzent, seinen Interessen entsprechend, daran interessiert ist, "sich für das Handeln der Konsumenten nicht verantwortlich fühlen zu müssen - sich über die *ethische*

¹⁶⁵ Macharzina, 1993, S. 183.

¹⁶⁶ Steinmann & Löhr, 1989, S. 12.

¹⁶⁷ Macharzina, 1993, S. 187-188; vgl. auch Bleicher, 1991, S. 65.

¹⁶⁸ Steinmann & Löhr, 1989a, S. 15.

¹⁶⁹ Macharzina, 1993, S. 188.

¹⁷⁰ Hahn, 1990, S. 33-34.

¹⁷¹ Rosenberger, 1985, S. 38.

Vertretbarkeit der Mittel, die er bei der Beeinflussung des Konsumentenverhaltens anwendet, keine Rechenschaft geben zu müssen"¹⁷², haben Unternehmen sich immer stärker an ethischen Normen messen zu lassen.

So sollte der Umgang mit dem Nachfrager nicht anderen Normen unterzogen werden als jenen, die man im Umgang mit einem persönlich nahestehenden Menschen zur Handlungsgrundlage macht¹⁷³. Zeitgemäße Möglichkeiten, sich verantwortlich gegenüber Gesellschaft und Verbraucher zu verhalten, könnten beispielsweise im Verzicht auf die Ausübung von Marktmacht, dem Nicht-Einsatz manipulativer Beeinflussungstechniken oder der Bereitschaft zu angemessenem Kulanzverhalten sowie in fairen Geschäftsbedingungen liegen¹⁷⁴. Ebenso sollte der Umgang mit dem Nachfrager in ein generelles Marktverhalten münden, welches schädliche Nebenwirkungen von Produkten und umweltschädigende Auswirkungen antizipiert¹⁷⁵ oder zumindest die Risiken dem Nachfrager offenlegt (vgl. B.I.2.).

Diesen Inhalten nimmt sich, aufgrund des Bezugs zum Marketingverhalten der Unternehmung, das 'Human Concept of Marketing'¹⁷⁶ als Konzeption eines gesellschaftlich verantwortlichen Marketing bereits seit längerem an¹⁷⁷. Es gewinnt in jüngster Zeit wieder zunehmend an Aktualität¹⁷⁸ und mündet in der Forderung nach einem institutionalisierten Dialog mit Konsumenten, um ethische Aspekte besser wahrzunehmen und damit berücksichtigen zu können¹⁷⁹.

Das Customer Care Management beschreibt die Unternehmensexethik nicht explizit als Komponente, verantwortliches Handeln und Entscheiden kann aber als unausgesprochene, in den Aktivitäten angelegte Maxime gewertet werden. Durch die instrumentelle Handhabung von Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur im Rahmen eines Customer Care Management lassen sich Fragen der Gestaltung normativer Elemente nicht von solchen der Unternehmensexethik trennen¹⁸⁰. Insoweit impliziert ein Customer Care Management die

¹⁷² Scherhorn, 1987, S. 37.

¹⁷³ Scherhorn, 1987, S. 37.

¹⁷⁴ Rosenberger, 1985, S. 39.

¹⁷⁵ Scherhorn, 1974b, S. 65.

¹⁷⁶ Dawson, 1969, S. 29-38; Leonhäuser, 1986, S. 104-105.

¹⁷⁷ Leonhäuser, 1986, S. 105; Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1994, S. 71; Niestrath, 1982, S. 104-105.

¹⁷⁸ Hansen, 1992, S. 168.

¹⁷⁹ Hansen, 1989, S. 242-243.

¹⁸⁰ Osterloh, 1989, S. 146.

soziale Verantwortung der Unternehmung, speziell mit Blick auf den Kunden und Verbraucher, im Systemzusammenhang der Unternehmung.

Mit verantwortlichem Handeln kann jedoch nicht gemeint sein, daß die Anbieterseite auch die Verantwortung für die Nachfragerseite vollständig zu übernehmen hat. Gleichwohl ihr vielleicht, entgegen der Auffassung von *Quirin*¹⁸¹, der die Verantwortung von Anbietern und Nachfragern paritätisch verteilt sehen möchte, ein höheres Verantwortungspotential zuzusprechen wäre. Denn folgt man der These von *Rosenberger*, daß Verbraucher im Zusammenhang mit ihrem eigenen Konsum bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen, und hierbei ihre Neigung wächst, zu diesem Zweck persönliche Opfer zu bringen¹⁸², gilt es auf Unternehmensseite, die entsprechenden Hilfestellungen zu leisten. Beidseitig verantwortliches Handeln drückt sich auch darin aus, z.B. dem Konsument die Umweltbelastung oder -entlastung seines Kaufentscheids transparent zu machen. Oder es gilt, ihn auf mit dem Produktentscheid verbundene Gesundheitsgefährdungen hinzuweisen. Dies allerdings, ohne dem Konsument zwingend im Vorfeld des Kaufentscheids Entscheidungen ganz generell abnehmen zu müssen, deren Folgen ambivalent sind.

In einem dem Customer Care Gedanken verpflichteten Management gilt es zusätzlich, über das auf ökonomische Größen begrenzte Verantwortungsbewußtsein hinaus, eben im Geiste einer von ethischen Prinzipien geleiteten Entscheidungsfindung zu agieren. Allerdings erfordert dies eine Perspektive, welche den Kunden als Anspruchsgruppe aus der externen Unternehmensumwelt so einbezieht, daß sich seine Interessen tatsächlich auch berücksichtigen lassen. Die strukturellen und institutionellen Gegebenheiten müssen jenem Einbezug gerecht werden.

2. Der Kunde als Anspruchsgruppe aus der externen Unternehmensumwelt

Wie bereits gezeigt wurde, werden Unternehmen mit vielfältigen und sich wandelnden Rahmenbedingungen konfrontiert¹⁸³. Aus der die Unternehmung umgebenden Umwelt heraus tragen daher auch verschiedene Anspruchsgruppen divergierende Interessen an die Unternehmung heran.

Die Unternehmensverfassung bildet hier ein Regulativ, mit welchem die Interessenberücksichtigung normiert wird¹⁸⁴. Es wird über sie festgelegt, wer ge-

¹⁸¹ Quirin, 1992.

¹⁸² Rosenberger, 1985, S. 33.

¹⁸³ Hahn, 1990, S. 40.

¹⁸⁴ Macharzina, 1993, S. 104-107.

genüber der Unternehmung welche Ansprüche geltend machen kann und wie diesen zur Durchsetzung verholfen wird. Vornehmlich konzentrieren sich die gängigen Unternehmensverfassungen deutscher Prägung auf die Interessengruppen der Anteilseigner und Arbeitnehmer. Eine Vielzahl an gesetzlichen Regelungen und vertraglichen Vereinbarungen gewähren hier eine umfängliche Anspruchsdurchsetzung¹⁸⁵.

Die Anspruchsgruppe der Konsumenten oder Kunden findet in der Regel keinen Eingang. Allenfalls im amerikanischen Board-Modell erfolgt, im Rahmen des "stakeholder" - Ansatzes¹⁸⁶, die freiwillige Aufnahme von Konsumentenanwälten etc. als Repräsentanten gesellschaftlicher Bezugsgruppen¹⁸⁷. Von einer institutionellen Verankerung der Konsumenten als Gruppe mit berechtigten Ansprüchen an die Unternehmung kann nicht ausgegangen werden.

Ohne eine vertiefte Analyse der Ursachen für die Nichtberücksichtigung der Konsumenten als Anspruchsgruppe anzustreben, sei darauf verwiesen, daß erst mit einer systemtheoretischen Betrachtungsweise der Konsument überhaupt als Subjekt und Teilnehmer an Organisationen wahrgenommen wird¹⁸⁸. Sowohl die klassische wie die neoklassische Organisationstheorie betrachten den Konsumenten als Objekt¹⁸⁹, und damit hat "eine Integration des Konsumenten als Subjekt in organisationstheoretische Betrachtungen keinen Platz".¹⁹⁰

Sieht man die Unternehmung als ein offenes System, welches mit seinem Umsystem in vielfältigen Interaktionen steht¹⁹¹, sollten aber nicht allein nach innengerichtete Beziehungen eine Berücksichtigung finden und eine Berechtigung haben. "Im Zuge der zunehmenden Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft verlangen sowohl die Binnenbeziehungen zwischen *Arbeitnehmern, Anteilseignern und Management* als auch die Außenbeziehungen zu *Lieferanten und Verbrauchern* sowie die Einordnung in das gesamte *politisch - gesellschaftliche System* nach einer gebührenden Berücksichtigung in der Normvorgabe einer Unternehmungsverfassung"¹⁹².

In diesem pluralistischen Kontext ist letztlich die Forderung nach einem gleichrangigen Einbezug des Konsumenten zu interpretieren. Denn es ist nicht

¹⁸⁵ Macharzina, 1993, S. 110-121.

¹⁸⁶ Bleicher, 1991, S. 133.

¹⁸⁷ Bleicher, 1991, S. 120.

¹⁸⁸ Stinner, 1976, S. 23-25.

¹⁸⁹ Stinner, 1976, S. 15.

¹⁹⁰ Stinner, 1976, S. 19.

¹⁹¹ Macharzina, 1993, S. 58.

¹⁹² Bleicher, 1991, S. 121.

einsichtig, warum bei Mitarbeitern, Kapitalgebern und auch Lieferanten Ansprüche akzeptabel sind, die im Bezug auf den Konsumenten negiert werden. Legitimiert doch, neben den Prinzipien der Unternehmensethik (vgl. D.IV.1.), bereits der Demokratiedanke eine Mitwirkung des Konsumenten an ihn direkt betreffende Entscheidungen¹⁹³, wie es bei Arbeitnehmern seit langem üblich und rechtlich vorgeschrieben ist.

Scherhorn fordert daher "ein Leitbild vom Unternehmen, das dessen Umfeld gleichrangig einbezieht"¹⁹⁴ und damit Ausdruck einer geänderten Beziehung zwischen Unternehmen und Verbraucher ist. Diese Beziehung aber nicht als zusätzliches Verkaufsargument genutzt wird, sondern die unternehmensinterne Vertretung von Verbraucherrechten und -interessen zum Ziel hat¹⁹⁵.

Akzeptiert man den Kunden als Anspruchsgruppe, deren Interessen eine interne Vertretung im Unternehmensprozeß legitimieren, wird eine Mitbestimmung durch Verbraucher diskutierbar. Wobei die Realisierung einer Mitbestimmung der Verbraucher prinzipiell nicht größere Probleme bereiten dürfte als die Arbeitnehmer-Mitbestimmung¹⁹⁶. In Anlehnung an den der Arbeitnehmer-Mitbestimmung zuzuordnenden Arbeitsdirektor¹⁹⁷ wäre beispielsweise über einen ähnlich kompetenten und einflußnehmenden Verbraucherdirektor, zumindest als vergleichbarer Ansatz, nachzudenken. Ebenso ergäben sich mit der Akzeptanz des Konsumenten als Anspruchsgruppe mit anerkannten Rechten, Möglichkeiten zu deren umfänglicher Nutzung als internes Kontrollorgan für auf den Kunden bezogenes unternehmerisches Handeln¹⁹⁸.

Ohne die Forderung nach einer expliziten Mitbestimmung von Verbrauchern im Unternehmensprozeß zu stellen, geben die Ausführungen von *Brown*¹⁹⁹ konkrete Hinweise, diesen gleichrangigen Einbezug des Kunden zu gestalten. Im Customer Care Management soll der Kunde nicht länger als externe Gruppe außerhalb der Unternehmung stehen. Er soll vielmehr als Teil der Unternehmung betrachtet werden und nicht strikt aus dem Zusammenhang der Unternehmung ausgegrenzt sein.

¹⁹³ Hansen & Schoenheit, 1985, S. 17.

¹⁹⁴ Scherhorn, 1987, S. 45.

¹⁹⁵ Scherhorn, 1987, S. 45.

¹⁹⁶ Leonhäuser, 1986, S. 101.

¹⁹⁷ Wlotzke, 1989, S. 384 u. 389 u. 390-391.

¹⁹⁸ Fuller & Smith, 1991.

¹⁹⁹ Brown, 1991.

Die sogenannte "customer-driven organization structure"²⁰⁰ ist gekennzeichnet durch eine Umkehrung der hierarchischen Organisationspyramide verbunden mit der Auflösung der strikten Trennungslinie zwischen Unternehmung und Kunden²⁰¹. "The customers should be at the top, with a strong two-way flow of information"²⁰². Einmal mehr wird hier zum Ausdruck gebracht, daß der Kunde unternehmerisches Handeln bestimmt. Darüber hinaus, ist der Kunde nicht zwingend zu den externen Gruppen²⁰³ zu zählen, sondern er sollte als "integral part of your business"²⁰⁴ gleichrangigen Eingang in unternehmerische Entscheidungsprozesse finden. Die klassische Außenorientierung wird durch eine Integration des Kunden in die Unternehmensorganisation abgelöst. Der Dialog mit dem Kunden wird erweitert, indem sich dem Kunden die Möglichkeit eröffnet, auch komplexere Wünsche an die Unternehmung heranzutragen (vgl. B.I.2.).

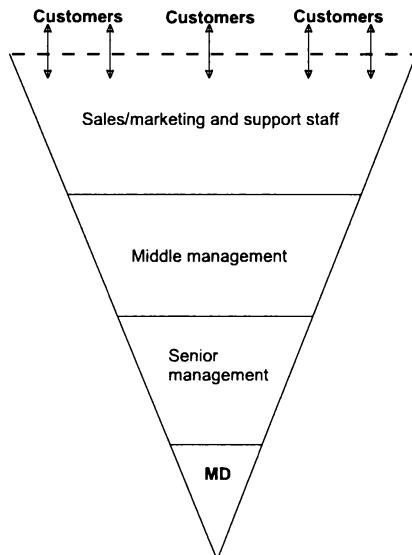


Abb. 8: Customer-driven organization structure²⁰⁵

²⁰⁰ Brown, 1991, S. 20.

²⁰¹ Brown, 1991, S. 20-21.

²⁰² Brown, 1991, S. 21.

²⁰³ Bleicher, 1991, S. 121.

²⁰⁴ Brown, 1991, S. 21.

²⁰⁵ Brown, 1991, S. 20.

Die sogenannte "customer-driven organization structure"²⁰⁶ ist gekennzeichnet durch eine Umkehrung der hierarchischen Organisationspyramide verbunden mit der Auflösung der strikten Trennungslinie zwischen Unternehmung und Kunden²⁰⁷. "The customers should be at the top, with a strong two-way flow of information"²⁰⁸. Einmal mehr wird hier zum Ausdruck gebracht, daß der Kunde unternehmerisches Handeln bestimmt. Darüber hinaus, ist der Kunde nicht zwingend zu den externen Gruppen²⁰⁹ zu zählen, sondern er sollte als "integral part of your business"²¹⁰ gleichrangigen Eingang in unternehmerische Entscheidungsprozesse finden. Die klassische Außenorientierung wird durch eine Integration des Kunden in die Unternehmensorganisation abgelöst. Der Dialog mit dem Kunden wird erweitert, indem sich dem Kunden die Möglichkeit eröffnet, auch komplexere Wünsche an die Unternehmung heranzutragen (vgl. B.I.2.).

Vor dem Hintergrund, daß organisatorische Veränderungen von den Unternehmensangehörigen nachhaltiger empfunden werden als die Neuformulierung von Unternehmensgrundsätzen²¹¹, wird durch die strukturelle Veränderung ein intendierter kundenorientierter Wandel maßgeblich unterstützt und verdeutlicht. Es zeigt sich, daß einerseits eine von ethischen Grundsätzen geprägte Entscheidungsfindung den Einbezug des Kunden in die ihn betreffenden Entscheidungsprozesse erforderlich macht. Andererseits bedarf dieser Einbezug einer institutionellen Verankerung in der Unternehmensverfassung und einer strukturellen Einbindung des Konsumenten.

Inwieweit sich diese idealtypische Vorstellung in der Realität allerdings verwirklichen läßt, muß an dieser Stelle offen bleiben. Zumal sie auch bei *Brown* keine weitere Erörterung findet. Jedoch lassen sich die Forderungen nach einem gleichrangigen Einbezug des Konsumenten (vgl. B.IV.2.), bedingt durch dessen Notwendigkeit für einen partnerschaftlichen Umgang mit ihm, nur dann erfüllen, wenn der Kunde als Anspruchsgruppe mit eigenen Rechten und Interessen institutionell im Unternehmen vertreten ist. Aus diesem Grund soll dieser Punkt an anderer Stelle noch einmal aufgegriffen werden (vgl. E.VI.2. u. F.IV.).

²⁰⁶ *Brown*, 1991, S. 20.

²⁰⁷ *Brown*, 1991, S. 20-21.

²⁰⁸ *Brown*, 1991, S. 21.

²⁰⁹ *Bleicher*, 1991, S. 121.

²¹⁰ *Brown*, 1991, S. 21.

²¹¹ *Merkens*, 1990, S. 65.

V. Auflösung der abteilungsbezogenen Problemzuweisung

Nachdem bereits eine Vielzahl an Aspekten, welche ein Customer Care Management auszeichnen, aufgezeigt und erörtert wurden, soll nachfolgend ein letzter grundlegender Gedanke vorgestellt werden. In diesem Punkt unterscheidet sich das Customer Care Management ebenfalls von der gängigen Praxis und bietet damit einen weiteren Ansatz für eine umfassende Realisierung von Kundenorientierung im Unternehmensprozeß und daraus resultierendem Unternehmenserfolg.

Im Rahmen der Erörterungen zur Ganzheitlichkeit im Customer Care Ansatz (vgl. D.I.2.) wurde bereits auf eine für die Ganzheitlichkeit erforderliche Abkehr von abteilungsbezogenen Problemlösungen hingewiesen. Durch den hergestellten Zusammenhang zwischen einer umfassenden Berücksichtigung von Verbraucherinteressen und einer hierfür notwendigen ganzheitlichen Perspektive rückt dieser Aspekt nochmals in den Blickpunkt einer vertieften Be- trachtung.

Speziell im Bezug auf die Thematik der Kundenorientierung wird vielfach eine nicht auf einzelne Abteilungen reduzierbare Zuweisung der Kundenproblematik herausgestellt²¹². Nicht eine bestimmte Abteilung ist für den Kunden verantwortlich, sondern jeder einzelne Mitarbeiter, unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Abteilung, zeichnet für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich.

Kundenbelange können und dürfen nicht allein und ausschließlich im Kompetenz- und Wirkungsbereich von Marketing- und Verkaufsabteilungen liegen, um einer umfänglichen Berücksichtigung und Befriedigung zugänglich zu sein. Weder das Marketing noch der Verkauf tragen die alleinige Verantwortung für den Kunden respektive eine kundenorientierte Managementhaltung²¹³. Kundenorientierung betrifft alle Beschäftigten²¹⁴. Sie erfordert ein funktionsübergreifendes Engagement unterschiedlichster Abteilungen²¹⁵ und geht letztlich alle Seiten eines Unternehmens an²¹⁶. Kundenorientierung und, damit verbunden, Kundenzufriedenheit ist jedermanns Sache und muß auf allen Ebenen verankert werden²¹⁷.

²¹² Eggert, 1993, S. 194; Günter, 1991, S. 128; Kohli & Jaworski, 1990, S. 5.

²¹³ Kohli & Jaworski, 1990, S. 5.

²¹⁴ Günter, 1991, S. 128.

²¹⁵ Fehrlage, 1991, S. 45; Eggert, 1993, S. 194.

²¹⁶ Shapiro, 1989, S. 56.

²¹⁷ Müller & Riesenbeck, 1991, S. 78.

"There is no department which doesn't have some sort of effect on the customers or on the people who deal with them"²¹⁸.

Aus dieser Gedankenführung erschließt sich die Auflösung der abteilungsbezogenen Problemzuweisung als Gestaltungsaspekt eines Customer Care Management. Jeder im Unternehmen muß bei seiner Arbeit die Belange des Kunden berücksichtigen. Auszugsweise lässt sich anhand weniger Beispiele verdeutlichen, warum dies derart evident ist.

- Verschickt beispielsweise die Buchhaltung Mahnungen an Kunden, die aus einem berechtigten Grund heraus Zahlungen zurückgehalten und dies vielleicht sogar in Abstimmung mit dem Verkauf getan haben, sind unzufriedene Kunden die Folge. Vor allem dann, wenn die Abfassung des Schriftverkehrs bezüglich Mahnungen oder Reklamationen im Kunden das Gefühl erweckt, man sehe in ihm einen potentiellen Leistungserschleicher.

- Zählt die Personalabteilung Kundenorientierung nicht zu ihren Aufgabenbereichen, werden kundenorientierte Schulungen und Weiterbildungen wenig Berücksichtigung finden.

- Kennen die Beschäftigten in Forschung und Entwicklung weder den Kunden noch seine konkreten Wünsche und Bedürfnisse, wird eine Produktentwicklung, die sich an jenen Größen orientiert, eher unwahrscheinlich²¹⁹.

Diese auf jeden Unternehmensbereich beliebig erweiterbare Anzahl von Beispielen belegt, daß Verantwortung und Kompetenz für die Belange der Kunden nicht auf einzelne Unternehmensbereiche beschränkt bleiben können. Eine umfassende Kundenorientierung kann nicht per Definition bestimmten Abteilungen oder Bereichen verordnet werden. Kundenorientierte Unternehmen zeichnen sich vielmehr dadurch aus, daß die Gesamtheit ihrer Mitarbeiter direkt und damit jeder für sich die Verantwortung für kundenbezogenes Handeln übernimmt. Für die Mitarbeiter bedeutet das, daß sie hierzu mit entsprechendem Handlungsspielraum ausgestattet sind. Zwei Beispiele aus der Unternehmenspraxis verdeutlichen dies:

- Anakomp, eine Vertriebsgesellschaft für Mikrographie-Systeme, gesteht jedem Außendienst-Servicemitarbeiter, ohne Rücksprache, die Verantwortung zu, *die er sich nimmt*, um eine defekte Maschine beim Kunden vor Ort wieder funktionsfähig zu machen²²⁰.

²¹⁸ Brown, 1991, S. 81.

²¹⁹ Brown, 1991, S. 79-80; Blattberg & Deighton, 1993, S. 101.

²²⁰ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 183.

- Ritz-Carlton, eine amerikanische Hotelkette, gesteht selbst jedem Zimmermädchen zu, ohne Rücksprache Sachleistungen bis zu 2000 Dollar unzufriedenen Kunden zukommen zu lassen, um deren Ärger aus der Welt zu schaffen²²¹.

Die Beispiele zeigen, daß der Kunde nicht Thema einzelner Unternehmensteile ist, sondern jeder Mitarbeiter in den Stand versetzt werden muß, den Kunden und seine Probleme zu handhaben. In diesem Zusammenhang geht *Brown* sogar so weit, von einer Beschwerdeabteilung abzuraten, weil jeder Mitarbeiter in der Lage sein sollte, eine Beschwerde richtig zu handhaben²²².

Die Befürchtung, der Kunde könnte das Vorhandensein einer Beschwerdeabteilung dahingehend deuten, daß die Unternehmung eine Vielzahl Beschwerden erhalte, prägt allerdings die ablehnende Haltung Browns gegenüber der spezifischen Beschwerdeabteilung, ohne dabei auf ein Beschwerdemanagement ganz generell verzichten zu wollen²²³. Empirische Ergebnisse zum Beschwerdemanagement weisen demgegenüber darauf hin, daß eine zentrale Beschwerdebearbeitung aus Verbrauchersicht durchaus Vorteile in sich birgt²²⁴. Es gibt keine Anhaltspunkte dafür, daß der Kunde von einer Beschwerdeabteilung auf mangelhafte Leistungen der Unternehmung schließt, sondern vielmehr spricht einiges dafür, daß er sie als positive Leistung der Unternehmung bewertet. Nur die wenigsten Konsumenten gehen von stets absolut fehlerfreien Produkten aus und honorieren daher vermutlich eher die unternehmensseitige Lösung ihrer Probleme, als die "Kosmetik einer heilen Welt"²²⁵. In einer amerikanischen Studie über die betriebswirtschaftlichen Effekte²²⁶, welche sich mit der Lösung von Kundenproblemen verbinden, wurde darauf hingewiesen, daß eine enge Korrelation besteht "zwischen prompter Lösung eines Kundenproblems und der Bereitschaft des Kunden, im gleichen Geschäft wiederzukaufen"²²⁷.

Grundsätzlich scheint es nicht sinnvoll, auch unter Befürwortung der Auflösung von abteilungsbezogenen Problemzuweisungen, auf Instrumente wie eine Verbraucherabteilung zu verzichten. Selbst wenn dies in der Konzeption von *Brown*²²⁸ nicht thematisiert wird, sind die vielfältigen Funktionen einer Ver-

²²¹ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 203.

²²² Brown, 1991, S. 100.

²²³ Brown, 1991, S. 98-102.

²²⁴ Graf, 1990, S. 155-157.

²²⁵ Vgl. Bruhn, 1982, S. 15-19; vgl. Abb. 9.

²²⁶ Zit. in Schlesinger & Heskett, 1992, S. 110.

²²⁷ Schlesinger & Heskett, 1992, S. 110.

²²⁸ Brown, 1991.

braucherabteilung (vgl. C.I.4.) nicht im Tagesgeschäft anderer Abteilungen angelegt und zu bewältigen. Im Hinblick auf ihre koordinierenden und kontrollierenden Funktionen kommen ihr doch maßgebliche Aufgaben für eine unternehmensinterne Sensibilisierung auf Kundenbelange zu, welche an anderer Stelle so nicht geleistet werden.

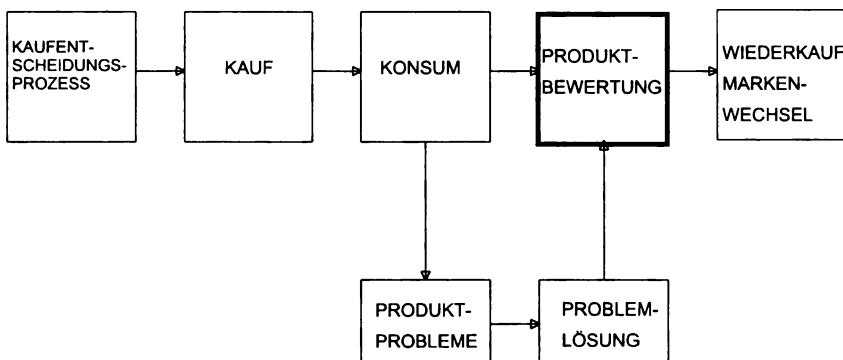


Abb. 9: Prozeß des Kaufs und der Bewertung von Produkten²²⁹

Auch eine Verbraucherabteilung wird alleine nicht in der Lage sein, die genannten Funktionen (vgl. C.I.4.) gesamthaft zu erfüllen. Insofern trägt sie einen maßgeblichen Stein zum Mosaik der Kundenorientierung bei, kann aber nur im engen Verbund mit allen anderen Unternehmensbereichen, die ebenso kundenorientiert sein müssen, ihren Aufgaben umfassend gerecht werden. Ganzheitlichkeit, eben verbunden mit der Auflösung abteilungsbezogener Kundenproblemlösungen, und die Werte und Normen der Kundenorientierung sind damit Voraussetzung für eine umfassende Funktionsfähigkeit von Verbraucherabteilungen.

VI. Umsetzung des Customer Care Management im Unternehmensprozeß

Nachdem mit der Darstellung und Erörterung des Customer Care Management aufgezeigt wurde, wie mittels einer umfassenden und durchgängigen Berücksichtigung von Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß konsumtheoretischen und betriebswirtschaftlichen Inhalten Rechnung getragen werden kann, soll folgend auf spezifische Umsetzungserfordernisse eingegangen wer-

²²⁹ Vgl. Bruhn, 1982, S. 16.

den. Zum Teil bereits angesprochene Sachverhalte werden bezüglich ihrer Ausgestaltung konkretisiert, wobei sich vielfach ein breiter Gestaltungsspielraum bietet und daher die Ausführungen nicht im Sinne absoluter Gestaltungsregeln zu interpretieren sind. Es handelt sich eher um grundlegende Erörterungen, zumal die anschließend dokumentierte Fallstudie zusätzlich konkrete Umsetzungshinweise für die Unternehmenspraxis erschließt.

Grundlage der Ausführungen bildet die Vorgehensweise bei *Brown*. Das Augenmerk gilt im Folgenden den spezifischen Umsetzungsschritten in der Planungsphase und ihrem immanenten Instrumentarium, den Mitarbeitern und schließlich der internen und externen Kommunikation innerhalb des Customer Care Management.

1. First, Second and Third Control Quality

Brown unterscheidet drei sogenannte "control quality's", welche für den Erfolg eines Customer Care Management innerhalb der Planungsphase verantwortlich sind²³⁰. Sie folgen einer vorangegangenen intensiven Auseinandersetzung mit dem Bestehenden und einer Bestimmung dessen, was die Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie derzeit ausmacht sowie in Zukunft ausmachen wird²³¹. Daher decken sie sich teilweise mit bereits Erörtertem und dementsprechend baut deren Betrachtung auf die bereits bekannten Inhalte auf.

a) First Control Quality

In Anerkennung der Notwendigkeit einer "treibenden Kraft" für maßgebliche Veränderungen greift *Brown* zuvorderst auf das "Heldenmodell" zurück²³². Es bedarf eines "Champions", einer Persönlichkeit, die den Customer Care Gedanken in der Unternehmung transportiert. Eine Vielzahl an Attributen definiert das Championsprofil, wobei ihn die Fülle an Attributen als Fiktion eines betriebsinternen Supermanns disqualifiziert²³³. Daher verkürzt *Brown* den Anforderungskatalog auf zwei wesentliche Kriterien für den Umsetzungserfolg. "Firstly he must be obsessed of the cause, and, secondly, he must have the re-

²³⁰ *Brown*, 1991, S. 40-75.

²³¹ *Brown*, 1991, S. 1-39; vgl. D.I.3. u. D.III.1..

²³² *Brown*, 1991, S. 40.

²³³ *Brown*, 1991, S. 42.

spect of his team"²³⁴. So kennzeichnet den Champion, daß er aus sich heraus die Initiative ergreift²³⁵ und, in Analogie zum Promotor eines Innovationsprozesses, keinen formalen Auftrag erhält, sondern aus eigenem Antrieb handelt²³⁶.

Unter Einbezug der Ergebnisse einer empirischen Analyse von Innovationsprozessen bei *Witte* ist die Forderung nach einem Champion dahingehend zu interpretieren, daß Innovationen für ihre Umsetzung gerade jener Fach- und Machtpromotoren bedürfen. Hierbei ist jedoch zu beachten, daß nicht die Personalunion von Fach- und Machtpromotor die besten Ergebnisse liefert, sondern eine Gespannstruktur die höchste Aktivität bewirkt²³⁷. Die Arbeit des Champions erfordert also eine umfängliche Unterstützung durch die Unternehmensführung, um die neuen Sachverhalte bevorzugt in der Unternehmung zu befördern.

Berücksichtigt man die unter D.III.2. dargelegten Anforderungen an eine Veränderung normativer Sachverhalte, muß der Champion allerdings eher als Initialzündung eines Wandlungsprozesses gesehen werden. Seine Identifikation und sein Einsatz alleine können die notwendigen Veränderungen allenfalls initiieren. Für einen nachhaltigen Wandel bedarf es weiterer Anstrengungen, vor allem zuvorderst im Führungsbereich der Unternehmung. Die Ziele eines Customer Care Management müssen mit bestehenden Zielen der Unternehmung abgestimmt werden²³⁸, wobei ganz deutlich zum Ausdruck kommen sollte, daß betriebswirtschaftliche Zielsetzungen gerade durch die Erfüllung konsumtheoretischer Forderungen realisiert werden. Zudem hat man der Vielzahl der bereits erörterten Anforderungen des Wandels normativer Sachverhalte Rechnung zu tragen.

Darauf folgend besteht ein weiterer Schritt innerhalb dieser ersten Anstrengungen in der Bestimmung von klar definierten Standards für den Service, welchen die Unternehmung ihren Kunden bietet. Es gilt zur Feststellung der Standards, über interne Erhebungen, sämtliche Kontaktstellen zwischen Unternehmung und Kunden, über alle Abteilungen und Hierarchiestufen hinweg, auf ihre Ausrichtung am Kunden zu hinterfragen²³⁹. Dies reicht von der Handhabung der Telefongespräche über die Werbegestaltung bis hin zum Schriftwechsel

²³⁴ Brown, 1991, S. 42.

²³⁵ Brown, 1991, S. 41.

²³⁶ Witte, 1973, S. 20.

²³⁷ Witte, 1973, S. 21.

²³⁸ Brown, 1991, S. 44.

²³⁹ Brown, 1991, S. 44-49.

und gründet auf der Erkenntnis, daß die persönliche Empfehlung durch zufriedene Kunden der beste Weg zum prosperierenden Unternehmen ist²⁴⁰.

In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, zur Kenntnis zu nehmen, daß der Wandel von normativen Elementen kein kurzfristig zu realisierendes Ereignis ist (vgl. D.III.2.) und Kundenorientierung an sich eine nie zu Ende gehende Anstrengung beinhaltet. Daher sind Zeitbedarf und Finanzierung der Umsetzungsaktivitäten in dieser ersten Phase ebenfalls zu bestimmen²⁴¹.

b) Second Control Quality

Im zweiten Abschnitt des Planungsprozesses gilt es, sich auf der Grundlage der gesetzten Ziele und Standards intensiv der Kreierung eines eigenen unverwechselbaren Servicesystems zuzuwenden. Ein umfassender Servicebegriff umschließt hier alle Inhalte, die direkt auf das Produkt und den administrativen Produkthintergrund (material service) sowie die Interaktion mit dem Kunden (personal service) bezogen sind²⁴². Nur wenn beide Aspekte gleichermaßen Berücksichtigung finden, entspricht dies dem Customer Care Gedanken²⁴³.

Nach einer Abklärung dessen, was die Unternehmung bezüglich der beiden Servicekomponenten zu leisten vermag, hat sie ihr Servicesystem daran auszurichten, und zwar in einer Art und Weise, die den Kundenbelangen und nicht der eigenen Vorteilhaftigkeit gerecht wird. Die zentrale Maxime lautet: "customer-friendliness"²⁴⁴. Sie drückt sich in auf den Kunden abgestimmten Abläufen aus, welche möglicherweise in einer allgemeinen Form zu dokumentieren wären²⁴⁵.

In bezug auf eine erforderliche Erfolgsmessung jener Serviceanstrengungen darf allerdings nicht allein auf eine reine Ergebnismessung abgehoben werden, sondern es sollte ebenso das Aktivitätsniveau bestimmt werden²⁴⁶. "You will also need to measure such intangibles as the friendliness of the service, and its ef-

²⁴⁰ Brown, 1991, S. 49.

²⁴¹ Brown, 1991, S. 49.

²⁴² Brown, 1991, S. 6-8.

²⁴³ Brown, 1991, S. 7; Sellers, 1990, S. 62.

²⁴⁴ Brown, 1991, S. 51.

²⁴⁵ Brown, 1991, S. 52-54.

²⁴⁶ Brown, 1991, S. 55.

ficiency"²⁴⁷. Das Auffinden operabler Bezugsgrößen bereitet hier allerdings Schwierigkeiten, und eine Einlösung dieser Forderungen kann deshalb nur insoweit erfolgen, wie sich meßbare Einheiten definieren lassen und diese von den Betroffenen anerkannt werden.

Generelles Ziel der Bemühungen bei der Entwicklung eines Servicesystems muß es sein, Abläufe und Inhalte nicht unternehmensgesteuert, sondern kundenzentriert zu gestalten²⁴⁸. Service darf nicht als einmaliges Vorkommnis interpretiert werden²⁴⁹. Er umschließt mehr als nur den Kaufentscheid und vielleicht eine Nachkaufbetreuung (vgl. C.II.1.).

c) Third Control Quality

Neben die Schaffung der grundlegenden Voraussetzungen und die Kreierung eines Customer Care Servicesystems tritt als dritte Komponente die Qualität²⁵⁰.

Hier bietet das bereits erörterte Total Quality Management (vgl. C.II.2.a.) einen nicht zu erweiternden Ansatz, welcher Eingang in jedes Customer Care Management finden muß. Das Total Quality Management wird mit seinem weitgehenden Qualitätsbegriff und seiner immanenten Kundenorientierung von jenen Ideen getragen, welche im Customer Care Management zum Ausdruck kommen.

Es ist davon auszugehen, daß die diskutierten Grundhaltungsdefizite im Management, welche ein erfolgreiches Total Quality Management ansonsten zum Teil blockieren (vgl. C.II.2.a.), im Customer Care Management keine Rolle mehr spielen (vgl. D.II.2.).

Die umfassende Ausrichtung der Unternehmung an den Belangen der Kunden mit ihrem weitgehenden Service- und Qualitätsgedanken bedarf allerdings für ihre tatsächliche Realisierung der Berücksichtigung weiterer Komponenten. Unterstrichen werden muß die wichtige Rolle, die die Mitarbeiter für die Verwirklichung des Customer Care Management spielen. Das Augenmerk ist auf ihre Einbindung in das Konzept und, damit verbunden, auf ihre spezifisch den Anforderungen entsprechende Ausbildung zu richten.

²⁴⁷ Brown, 1991, S. 55.

²⁴⁸ Brown, 1991, S. 57.

²⁴⁹ Mc Kenna, 1991, S. 33-34.

²⁵⁰ Brown, 1991, S. 58-63.

2. Einbindung und Ausbildung der Mitarbeiter

Wie bereits bei der Gestaltung der Unternehmenskultur dargelegt wurde (vgl. D.III.1.), kommt der Mitarbeiterorientierung im Customer Care Management ähnlich hoher Rang zu wie der Kundenorientierung. Beide zusammen, Mitarbeiter und Kunden, bilden quasi die Grundpfeiler eines erfolgreichen Customer Care Management²⁵¹. Nur wenn es gelingt, die Mitarbeiter dahingehend zu motivieren und in die Lage zu versetzen, daß sie sich in ihrem Handeln an den Belangen des Kunden orientieren, wird die Konzeption erfolgreich zu realisieren sein.

Zwei Aspekten ist aus dieser Überlegung heraus Rechnung zu tragen. Einmal sind die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen in den Customer Care Prozeß ganzheitlich zu involvieren, um die durch den Wandel ausgelösten Sicherheitsbestrebungen (vgl. D.III.2.) mit ihren Beharrungstendenzen (vgl. C.III.) zu minimieren und ein entsprechendes Problemverständnis zu schaffen. Zum zweiten ist die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter den neuen Anforderungen konvenierend zu gestalten und gegebenenfalls zu intensivieren, damit die Unternehmensangehörigen in der Lage sind, den Forderungen des Customer Care Management zu folgen.

Um innerhalb der Unternehmung ein Klima zu schaffen, in welchem sich der Customer Care Gedanke zu einer die Handlungen bestimmenden Sichtweise entwickelt, ist es notwendig, die Mitarbeiter über die Bedeutung des Kunden aufzuklären²⁵². Einmal hinsichtlich seiner Funktion innerhalb eines marktwirtschaftlichen Systems, dann aber auch bezogen auf seine unmittelbare Bedeutung für den Unternehmenserfolg und warum es so wichtig ist, ihn nicht als Störung bei der täglichen Arbeit zu begreifen.

Dies bedeutet für die jeweilige Führungsebene, die Inhalte nicht nur zu kommunizieren, sondern als Teil des Ganzen vorzuleben²⁵³. "In order to change the behaviour patterns of employees therefore, you have to make them *want* to change. For that to happen they have to see that management is doing the things it is talking about. Management's behaviour must reinforce management's words"²⁵⁴. Für die tägliche Arbeit gilt es, einen Satz an konkreten, an der Kundenorientierung festgemachten, Verhaltensnormen zu postulieren, welcher

²⁵¹ Brown, 1991, S. 82.

²⁵² Brown, 1991, S. 17.

²⁵³ Brown, 1991, S. 15.

²⁵⁴ Brown, 1991, S. 76.

für jeden Mitarbeiter verbindlichen Charakter hat²⁵⁵. Vermutlich genügt es nicht, die Inhalte allein kommunikativ und aktiv in die Unternehmung zu tragen. Soll der Customer Care Gedanke sich in den Handlungen der Mitarbeiter niederschlagen, muß zusätzlich berücksichtigt werden, was den Mitarbeiter bei seinem Tun motiviert.

In Anlehnung an die Zweifaktorentheorie von Herzberg²⁵⁶ ist deshalb eine grundlegende Voraussetzung für ein funktionierendes Customer Care Management, daß die 'Hygienefaktoren' in einem ausreichenden Maß erfüllt sind und so Unzufriedenheit der Mitarbeiter als Hemmfaktor der Kundenorientierung verhindert wird²⁵⁷. Um die erforderliche positive Motivation zu generieren, hat man den Mitarbeiter so mit Aufstiegschancen, Anerkennung, Handlungsspielraum und Verantwortung auszustatten, daß er über jene 'Motivatoren' die Arbeitszufriedenheit erlangt, welche für eine Hinwendung auf die Belange Anderer, und hier speziell dem Kunden, erforderlich ist²⁵⁸.

Man hat zu erkennen, daß Demotivation ein Führungsproblem ist²⁵⁹ und hier die Grundlagen für ein erfolgreiches Customer Care Management liegen. Sind die Anreiz- und Belohnungssysteme der Unternehmung nicht an den kundenorientierten Größen ausgerichtet, wird eine anhaltende Veränderung nur schwerlich zu realisieren sein; denn mit der Bewertung der Leistung eines jeden Mitarbeiters werden letztendlich Grundannahmen und Werte vermittelt und verstärkt²⁶⁰.

Ebenso bedarf es in der Aus- und Weiterbildung einer Integration neuer Grundannahmen und Werte, um entsprechende Verstärkungseffekte zu erzielen²⁶¹. Auf Kundenorientierung abgestimmte Schulungen aller Mitarbeiter sichern, neben der Gewähr einer sachgerechten Vermittlung von relevanten Inhalten, zusätzliche, motivationsfördernde Effekte²⁶² im Geiste einer umfassenden Mitarbeiterorientierung²⁶³. Eine Vielzahl an Möglichkeiten bieten sich, zu denen ohne Zweifel zwingend Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter

²⁵⁵ Brown, 1991, S. 77-78.

²⁵⁶ Wunderer & Grunwald, 1980, S. 188-195.

²⁵⁷ Brown, 1991, S. 85.

²⁵⁸ Brown, 1991, S. 86.

²⁵⁹ Belz, 1989a, S. 202.

²⁶⁰ Dierkes, 1990, S. 28.

²⁶¹ Dierkes, 1990, S. 28.

²⁶² Eggert, 1993, S. 188.

²⁶³ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 120.

ebenso gehören wie ein 'training on the job'²⁶⁴ oder entsprechende Führungsseminare. Inhalte sind einerseits die konkrete Kundenperspektive und Kundenhandhabung, andererseits sollten sie auch dazu genutzt werden, gegebenenfalls die die Kundenorientierung hemmenden Bildungsdefizite²⁶⁵ auszugleichen. Grundsätzlich haben sich diese Aktivitäten an den situations- und unternehmensspezifischen Gegebenheiten auszurichten und können hier nicht im Detail erörtert werden.

Für ihren erfolgsgenerierenden Einsatz ist eine umfassende Teilnahme aller Mitarbeiter erforderlich. Die Verantwortung für die Teilnahme der Mitarbeiter an jenen Förderungsmaßnahmen muß daher direkt bei den jeweiligen Vorgesetzten liegen. Sie sind für die Ermöglichung der Wissensvermittlung hinsichtlich der Kundenhandhabung verantwortlich zu machen. Ihre Zielsetzungen müssen auf diese Sachverhalte gerichtet sein²⁶⁶, damit nicht andere Faktoren, wie die Unentbehrlichkeit einzelner Mitarbeiter oder die Belastung des Kostenbudgets, Weiterbildungsmaßnahmen blockieren. Kundenorientiert erfolgreiche Unternehmen sind deshalb durch ein Führungsverhalten gekennzeichnet, welches die Förderung der Mitarbeiter als maßgebliches Element beinhaltet²⁶⁷.

Insgesamt gilt es, über Einbindung und Ausbildung der Mitarbeiter den Customer Care Gedanken in seiner Ganzheitlichkeit zu fördern und hierüber letztendlich die Voraussetzung für kundenorientiertes Verhalten bei den Mitarbeitern zu entwickeln.

3. Interne und externe Kommunikation im Customer Care Management

Der letzte Abschnitt im theoretischen Modell des Customer Care Management soll sich mit der internen und externen Kommunikation befassen. Mit der Unterscheidung dieser beiden Kommunikationsbereiche wird eine Trennung zwischen den kommunikativen Aktivitäten innerhalb der Unternehmung und den nach außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten vorgenommen.

Hinsichtlich der Trennung zwischen interner und externer Kommunikation werden bei *Brown*, entgegen seiner intendierten Ausrichtung, den Kunden als Teil der Unternehmung aufzufassen (vgl. D.IV.2.), die auf den Kunden gerich-

²⁶⁴ *Brown*, 1991, S. 90-92.

²⁶⁵ *Sellers*, 1990.

²⁶⁶ *Brown*, 1991, S. 93.

²⁶⁷ *Altschul*, 1991, S. 30.

teten Aktivitäten der externen Kommunikation zugeordnet²⁶⁸. Hier soll dies dahingehend ergänzt werden, auch die sich aus der Sichtweise des Kunden als Organisationsteilnehmer ergebenden Perspektiven kurz anzusprechen.

Unabhängig von der Unterscheidung zwischen interner und externer Kommunikation kommt beiden Bereichen für die Umsetzung eines Customer Care Management gleich großes Gewicht zu. "Excellent communications systems, both internal and external, are also vital if a customer care management scheme is to work. If people within the company don't talk to each other, how will they ever be able to talk to the customers?"²⁶⁹.

Aber nicht allein die Tatsache, daß kommuniziert wird, ist von Bedeutung, sondern ebenso elementar ist die Frage nach dem Wie der Kommunikation. Denn der Absender kommuniziert nur so lange, wie ihn jemand hört, andernfalls entsteht keine Kommunikation, sondern allenfalls ein Geräusch²⁷⁰. Bezogen auf die externe Kommunikation scheint dies vielfach der Fall zu sein, wenn man dem Informationsgehalt verschiedener externer Kommunikationsinstrumente den Informationsbedarf der damit Angesprochenen gegenüberstellt. So wohl für interne wie externe Kommunikation gilt daher ganz allgemein, daß man stets bestrebt sein muß, wahrheitsgemäß und für den Empfänger verständlich, umfassend genug sowie detailliert zu informieren²⁷¹. Wobei für eine dem Customer Care Gedanken verpflichtete Kommunikation erschwerend hinzutritt, einen partnerschaftlichen Dialog zwischen der Unternehmung und ihren Kunden herstellen zu müssen, damit über eine gleichgewichtige Kommunikationsstruktur (vgl. B.IV.1.) im beiderseitigen Interesse positive Wirkungen zu erzielen sind: Einmal für die Unternehmung durch die Generierung von Informationen, welche ihr sonst nicht zur Verfügung stehen würden, zum anderen für den Kunden, über die Befriedigung seiner Informations- und Dialogbedürfnisse (vgl. B.III.2.) und einer damit verbundenen erhöhten Zufriedenheit auf der Nachfragerseite.

Wendet man sich dem Feld der internen Kommunikation zu, sind hiermit verschiedene Aspekte angesprochen. Aus der Zielsetzung der internen Kommunikation heraus, "alle Mitarbeiter so zu informieren, daß diese ihre Funktionen optimal wahrnehmen können"²⁷², kann ein entsprechend ausgestaltetes Kommunikationssystem zu einer besseren Motivation der Mitarbeiter beitra-

²⁶⁸ Brown, 1991, S. 14.

²⁶⁹ Brown, 1991, S. 14.

²⁷⁰ Drucker, 1974, S. 483.

²⁷¹ Tschopp, 1990, S. 248.

²⁷² Tschopp, 1990, S. 244.

gen²⁷³. Es ist gleichzeitig auch eine der Grundlagen eines kundenorientierten Unternehmens, indem es sicherstellt, daß alle entscheidenden Informationen über den Kunden zu jedem Unternehmensbereich gelangen²⁷⁴. Insofern sichert es dem Mitarbeiter eine befriedigende Tätigkeit, weil es alle für seine Entscheidungen vorhandenen und relevanten Informationen zur Verfügung stellt. Es erlaubt einen Einbezug der Kundenbelange in jede relevante Entscheidung, weil die erforderlichen Informationen überall verfügbar sind. So wird letztlich dem Anspruch der Ganzheitlichkeit Rechnung getragen, indem das Kommunikationssystem die Voraussetzungen für ein gemeinsames Entscheiden und Handeln schafft. Nur ein informierter Mitarbeiter ist in der Lage, im Sinne des Ganzen mitzudenken und mitzuhandeln²⁷⁵.

Darüber hinaus tragen konkrete Handlungsmaximen für die interne Informationsverbreitung dazu bei, Normen und Werte im Unternehmen zu transportieren und an die Mitarbeiter heranzutragen²⁷⁶. Ein auf die normative Dimension stark abhebendes Konzept, wie das Customer Care Management, bedarf einer erfolgreich diese Sachverhalte einbeziehenden internen Kommunikation. Ein Kommunikationssystem, welches von oben nach unten wie auch von unten nach oben durchlässig ist und versucht, Kommunikations- sowie Informationsbarrieren vertikal und horizontal zu vermeiden.

Das zweite Kommunikationsfeld, die nach außen gerichtete Perspektive kommunikativen Engagements, stellt im Customer Care Management einen ähnlichen Anspruch. Bezogen auf die Unternehmensumwelt und den Kunden als teilintegrierten Bestandteil der Unternehmung gilt es, eine beidseitig durchlässige Form des kommunikativen Austausches zu erwirken. Bei *Brown* als "strong two-way flow of information"²⁷⁷ betitelt und die integrative Sichtweise unterstreichend, wird damit die Abkehr vom Monolog hin zum Dialog postuliert.

Das partnerschaftliche Miteinander im Customer Care Ansatz beinhaltet eine externe Kommunikation der Unternehmung, die dem Konsumenten entsprechende Artikulationsmöglichkeiten in und gegenüber der Unternehmung einräumt. Die Unternehmung hat ein Instrumentarium bereitzustellen, welches den Informationsbedarf der Nachfrager berücksichtigt und die Verantwortlichkeit der Unternehmung für die Informationsbereitstellung dokumentiert. Im

²⁷³ Tschopp, 1990, S. 256.

²⁷⁴ Shapiro, 1989, S. 56.

²⁷⁵ Tschopp, 1990, S. 255.

²⁷⁶ Hein, 1990, S. 56-78.

²⁷⁷ Brown, 1991, S. 21.

Sinne der Funktionsfähigkeit von Konsumgütermärkten ist dieses Instrumentarium für einen rationalen Kaufentscheid maßgeblich²⁷⁸.

Neben beispielsweise Telefonfreileitungen, Kundenkliniken, Kundenbesuche²⁷⁹ etc. tritt als äußerst taugliches Dialoginstrument für Kundenbelange, sowohl extern wie auch intern, die Verbraucherabteilung (vgl. C.I.4.). Die Verbraucherabteilung ist nötig, weil andere Instrumente allenfalls in Ergänzung zu ihr, passable Ergebnisse liefern (vgl. C.II.).

Vollzieht man zusätzlich den ein Customer Care Management ebenfalls auszeichnenden Schritt der Integration des Kunden in die Unternehmensorganisation vollständig und umfänglich, bieten sich noch eine Vielzahl an Dialogforen, welche einen nutzbaren, aber vor allem schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil in sich bergen. Die nachfolgende Fallstudie bietet ein anschauliches Beispiel und erspart eine vertiefte Erörterung und Problematisierung an dieser Stelle.

Resümierend lässt sich festhalten, daß es auch im Rahmen der Kommunikation auf ein gleichrangiges, partnerschaftliches Miteinander ankommt, um einen beiderseitigen Nutzen generieren zu können. Die das Customer Care Management kennzeichnenden Maximen müssen letztlich alle im Unternehmenskontext stehenden Aspekte durchziehen, um eine erfolgreiche Realisierung sicherzustellen. Wie dies in der Unternehmenspraxis, bezogen auf die Theorieinhalte eines ganzheitlichen Customer Care Management, aussehen könnte, soll in den folgenden Gliederungsabschnitten vertieft erörtert werden.

²⁷⁸ Scherhorn & Grunert, 1984, S. 34.

²⁷⁹ Brown, 1991, S. 108-109.

E. Das Fallbeispiel Migros

I. Anspruch und Realisierbarkeit der Kundenorientierung

Notwendigkeit und Konzeptualisierung des Customer Care Management sagen nichts über dessen Realisierbarkeit. Der theoretische Anspruch des Idealmodells lässt sich nur dann aufrechterhalten, wenn sich die pragmatische Umsetzung in der Unternehmenspraxis erfolgsgenerierend verwirklichen lässt. So gilt es, die aufgestellten Forderungen einer umfassenden Berücksichtigung von Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß dahingehend zu untersuchen, inwiefern sie in ihrer Ganzheitlichkeit in der Unternehmenspraxis erfüllt werden können. Hierzu ist es erforderlich, Problemfelder der Kundenorientierung und Customer Care Forderungen in einem gemeinsamen Kontext am Fallbeispiel zu veranschaulichen.

Mit Hilfe der Fallstudie sollen die erörterten Theorieinhalte am Praxisbeispiel dargestellt werden. Vorüberlegungen zur Fallstudie (vgl. E.I.1.), deren Grundlegung (vgl. E.I.3.) sowie die Vorstellung der ausgewählten Unternehmung (vgl. E.I.2.) sollen der eigentlichen Analyse vorgeschaltet werden.

1. Customer Care - Von der Theorie zur Praxis

Die totale Kundenorientierung eines Customer Care Management ist mit einer Anzahl von unterschiedlichen Vorstellungen über ein am Verbraucherinteresse ausgerichtetes unternehmerisches Denken und Handeln verbunden. Verschiedene konsumtheoretische und betriebswirtschaftliche Inhalte und Erkenntnisse wurden zu einem dem marktwirtschaftlichen Paradigma gerechtwerden den Konzept verdichtet. Es wurde aufgezeigt, wie sowohl Anbieter- als auch Nachfragerinteresse gleichrangig über jenes Theoriegebäude Berücksichtigung finden können. Unternehmenserfolg entsteht als Folge einer strikten Ausrichtung auf die Belange des Kunden.

Folgt man diesem theoretischen Modell, ergänzt und erweitert es bestehende Gedankenführungen, indem es sich den zentralen Problemfeldern der Inte-

gration und Implementierung der Kundenorientierung annimmt. Diese Erweiterung geschah bisher, ohne an der Tatsächlichkeit einer bestehenden Unternehmenswirklichkeit gemessen zu werden.

Will man die vorliegenden theoretischen Erkenntnisse in pragmatischer Form für eine problemlösende Nutzung in der Unternehmenspraxis aufbereiten, bietet es sich an, über ein Fallbeispiel die problematisierten Themen zu veranschaulichen. Am Beispiel einer Unternehmung, die dem Customer Care Gedanken soweit wie möglich nahekommt, gilt es, die mit dem Customer Care Management verbundenen Theorieinhalte praxisbezogen aufzuarbeiten. Dem theoretischen Konzept verleiht man durch eine Darstellung am Fallbeispiel praxisorientierten Charakter.

Bezogen auf einzelne Elemente eines Customer Care Management lassen sich in der Unternehmenspraxis unterschiedliche Beispiele finden: So wird die Rank Xerox GmbH im Zusammenhang mit einem vorbildlichen Beschwerde- management genannt¹ oder der Erfolg der US-Baumarktkette Home Depot aufgrund ihrer ausgesprochenen Serviceorientierung herausgestellt². Ein ganzheitlicher, in der normativen Unternehmensdimension verankerter Ansatz findet sich in der Unternehmenspraxis bis heute, wenn überhaupt, dann nur sehr vereinzelt.

Der Verfasser ist auf kein Unternehmen gestoßen, welches dem theoretischen Idealmodell so nahe kommt wie die Migros in der Schweiz. Vielfältige Literaturhinweise³ deuten bereits bei der Literaturrecherche an, daß, bezogen auf die mit einem Customer Care Management verbundenen Fragestellungen, in jener Unternehmung Antworten zu finden sind. Dies gilt für die Umsetzung von verschiedenen Customer Care Aspekten ebenso wie für die die Kundenorientierung hemmenden Problemfelder.

Ziel der Fallstudie ist es nicht, im Folgenden eine reine Beschreibung der Migros abzugeben. Vielmehr dient das Idealmodell Customer Care Management als Maßstab für eine in der Unternehmenspraxis realisierte Kundenorientierung. Angesprochene Problemfelder sollen praxisbezogen hinterfragt und die Funktionsfähigkeit ausgewiesener Wirkungsmechanismen zur Überwindung der aufgezeigten Probleme soll überprüft werden.

¹ Möhlmann, Rieger & Risch, 1993, S. 189 u. 192; Mobil, 1994, S. 20.

² Manager Magazin, 1994, S. 41-47.

³ Hansen, 1982b, S. 456-457; Tschopp, 1990, S. 251-253; Kobi & Wüthrich, 1986, S. 30-31 u. 171; Dierkes, 1990, S. 34-35; Holliger, 1980; Holliger, 1985; Belz, 1989a, S. 290; Bleicher, 1994, S. 283-286.

Eine kurze Beschreibung der Migros ist dennoch erforderlich, da einige Besonderheiten und spezifische Terminologien für die weitere Erörterung und das Problemverständnis zwingend notwendig sind.

2. Migros - Brücke zwischen Produzent und Konsument

Detailhandel⁴, Dienstleistung und Produktion kennzeichnen die Tätigkeitsfelder der Migros. Die Angebotspalette im Detailhandel umschließt den gesamten Food-, Near Food- und Non Food-Bereich, basierend auf einem zum Teil sehr stark in Eigenproduktion gefertigten Sortiment. Eigene Reiseunternehmen, Tankstellen, eine Versicherung, eine Bank sowie weitere Unternehmen vom Verlag über eine Reederei bis hin zur Bergbahn runden die Palette im Dienstleistungssektor ab⁵.

In Zahlen gefaßt, handelt es sich bei der Migros um einen Schweizer Konzern mit einem Konzernumsatz im Jahr 1993 von 15,46 Mrd. Schweizer Franken⁶. Wobei 1993 80,7 % des Konzernumsatzes auf den Detailhandel, 14,6 % auf Dienstleistungen und 1,5 % auf die Produktionsunternehmen entfielen⁷. Erwirtschaftet wird dieses Ergebnis mit rund 70.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was die Migros zum größten privaten Arbeitgeber in der Schweiz macht⁸.

Die Konzernstruktur unterscheidet sich ganz wesentlich von den traditionellen Strukturen ähnlicher Konglomerate, weil die Konzernstruktur und die ungewöhnliche Entwicklungsgeschichte der Migros sehr eng miteinander verbunden sind. Ohne die sehr detailliert dokumentierte Geschichte der Migros⁹ nachzuzeichnen, ist die 1941 vorgenommene Umwandlung der 1925 von Gottlieb Duttweiler gegründeten Aktiengesellschaft in regionale Genossenschaften als wesentlicher Meilenstein für die heutige Migros zu nennen. Jene Umwandlung erfolgte, indem Duttweiler das gesamte Unternehmensvermögen in Form von

⁴ 'Detailhandel' und 'Einzelhandel' können synonym verwendet werden. In der vorliegenden Arbeit wird der im Wirkungsbereich der untersuchten Unternehmung gängige Begriff des 'Detailhandels' verwendet.

⁵ PR+Information MGB, 1992, S. 8.

⁶ PR+Information MGB, 1994a, S. 3.

⁷ PR+Information MGB, 1994a, S. 4.

⁸ PR+Information MGB, 1994b, S. 38.

⁹ Häslar, 1985; Jenni, 1978; Lutz, 1988.

Anteilsscheine an seine Kunden verschenkte¹⁰ und damit Kunden zu Anteilseigner, sogenannte Genossenschafter, machte. Bis heute gehört die Migros ca. 1,5 Mio. Schweizer Haushalten¹¹.

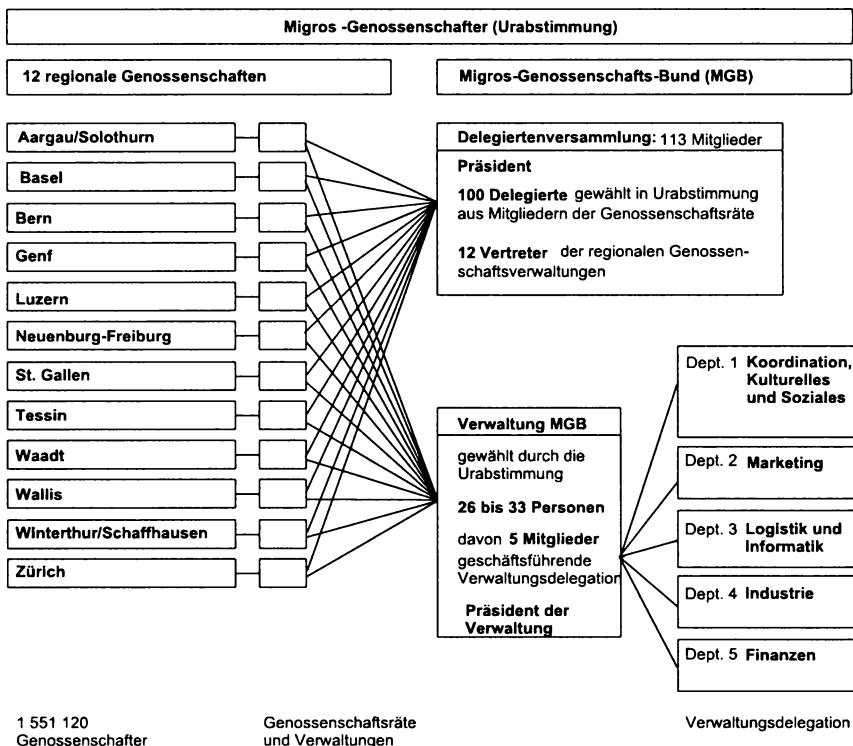


Abb. 10: Die Organisation der Migros

Diese Schenkung der Migros an die Kunden der Unternehmung begründet die einzigartige Struktur des Konzerns. Über zwölf regionale, autonome Genossenschaften wird der Detailhandel betrieben, wobei mit dem Migros-Genossenschafts-Bund¹² eine überdachende "Tochter" die gemeinsamen Aufgaben zusammenfaßt¹³. Der MGB ist allerdings nicht als Konzernholding die "Mutter" von zwölf Tochtergesellschaften. Entgegen der gängigen Praxis von Organisationsstrukturen hat die Migros, dem föderalen Gedanken folgend, eine Unter-

¹⁰ Hässler, 1985, S. 126 u. 308; PR+Information MGB, 1991a, S. 2.

¹¹ Migros, 1993, S. 2.

¹² MGB.

¹³ Vgl. Abb. 10.

nehmensstruktur gewählt, welche bewußt auf der Autonomie der Einzelgenossenschaften basiert. "Die Aufgabenverteilung sieht vor, dass der eigentliche Detailhandel in der Verantwortung der Genossenschaften liegt, während der MGB das gemeinsame Dienstleistungszentrum darstellt. Er übernimmt je nach Warengruppe ganz oder teilweise die Beschaffung und Eigenproduktion, koordiniert die zentralen Funktionen der Logistik und Informatik und führt die Finanzen der M-Gemeinschaft. Ihm gehören alle migroseigenen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen"¹⁴. Darüber hinaus bündelt der MGB, als "Tochter" von zwölf "Müttern", weitere wesentliche interne Dienstleistungen. So gestaltet er das Personal- und Ausbildungswesen für die M-Gemeinschaft, befaßt sich mit der Unternehmensentwicklung, ist Herausgeber der Migros-Eigenpresse und bewältigt überregionale PR- und Marketingaufgaben. Zudem sind die migroseigenen Laboratorien sowie eine zentrale Verbraucherabteilung im MGB angesiedelt. In Abbildung 12 sind die von den einzelnen Departementen für die autonomen Genossenschaften bereitgestellten Dienstleistungen aufgeführt.

Die regionalen Genossenschaften organisieren sich autonom, wobei die in Abbildung 11 aufgezeigte Grundstruktur weitgehend einheitlich in allen zwölf Unternehmen anzutreffen ist.

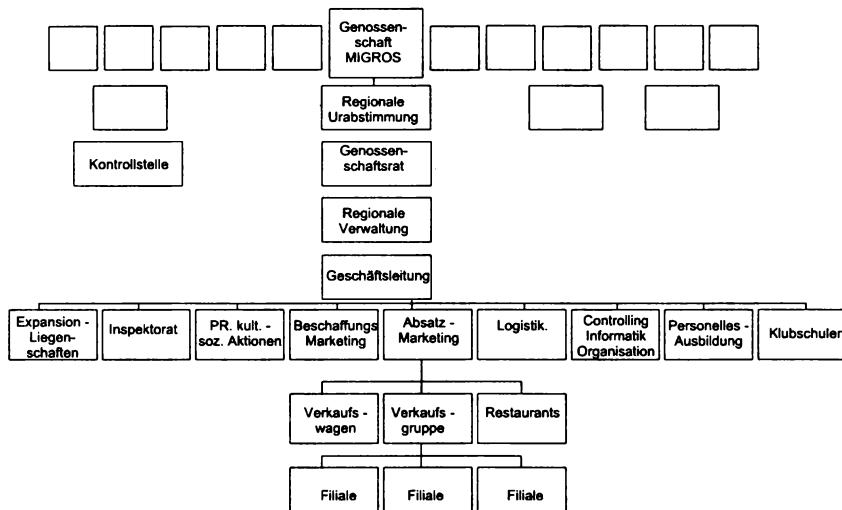


Abb. 11: Genossenschaftsstruktur

¹⁴ PR+Information MGB, 1993a, S. 2-3.

MIGROS-GENOSSENSCHAFTS-BUND

Departement I	Departement II
<u>KOORDINATION</u>	<u>MARKETING</u>
<u>KULTURELLES + SOZIALES</u>	<u>Marketing Direktion</u>
<u>PR und Information</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing Planung • Marketing Services • M-Gastronomie • Verpackung Einkauf • Marketing Projekte • M-Sano • Marktforschung
<u>Kulturelles + Soziales</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Koord. M-Klubschulen • Kulturförderung / Vergabungen • Kulturelle Aktionen • Klubhauskonzerte • Sozialfragen 	
<u>Konsumentenfragen</u>	<u>Komm. Koord. Marketing</u>
<u>Auslandsaktivitäten</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Projekte / Systeme • EDV-Arbeiten Marketing • Marketing Administration • Warenbewirtschaftung
<u>Politik</u>	<u>SGE Kolonial</u>
<u>Presse</u>	<u>SGE Fleisch</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Redaktion Brückebauer, Construire, Azione, Brücke • Tat und Rat 	<u>SGE Molkereiprodukte</u>
<u>Personelles + Ausbildung</u>	<u>SGE Agrar</u>
<u>M-Gemeinschaft</u>	<u>SGE Blumen / Pflanzen</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung M-Gemeinschaft • Personelles M-Gemeinschaft • Personal und Ausbildung MGB 	<u>SGE Hygiene / Kosmetik</u>
<u>Internes Inspektorat</u>	<u>SGE Hartwaren</u>
<u>Hostellerie / Freizeit / Stäbe</u>	<u>SGE DIY / Micasa/Garten</u>
<u>der Unternehmensleitung</u>	<u>SGE Bekleidung</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Generalsekretariat • Sicherheit • Übersetzungen • Dokumentation + Information • Film + Audio • Rechtsfragen 	
<u>Unternehmensentwicklung</u>	

Abb. 12a: Departemente Migros-Genossenschafts-Bund

MIGROS-GENOSSENSCHAFTS-BUND

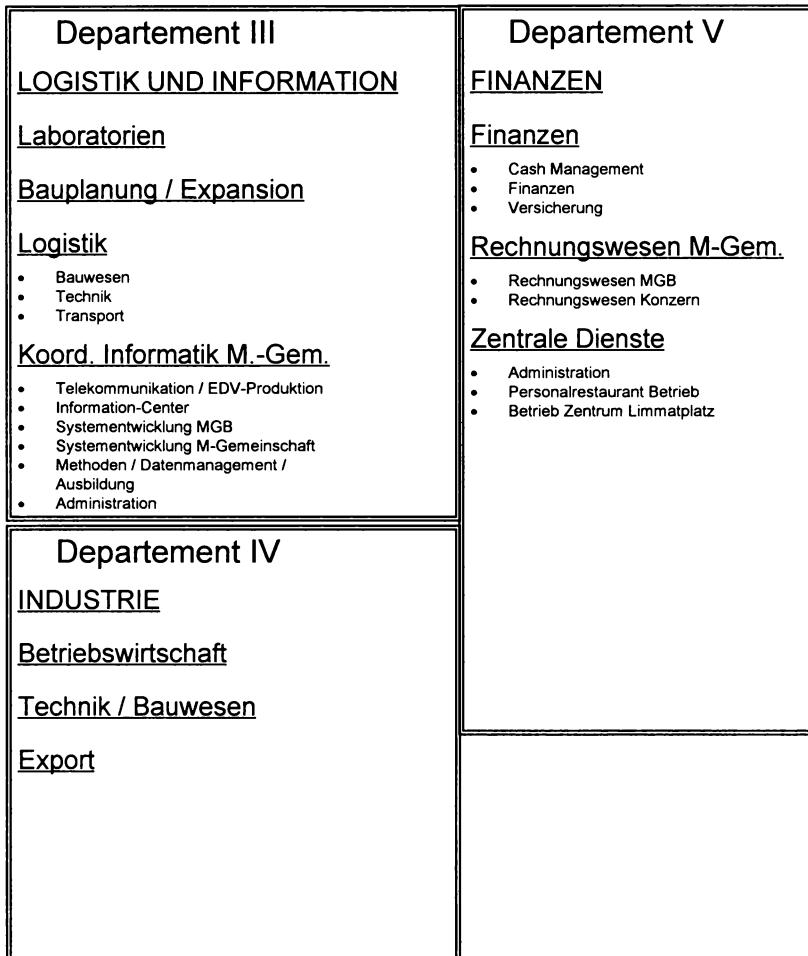


Abb. 12b: Departemente Migros-Genossenschafts-Bund

Überdacht wird die Organisationsstruktur von der sog. Urabstimmung, der Gesamtheit der Migros-Genossenschafter, also den Kunden der Migros¹⁵. Sie können direkt oder über verschiedene Gremien mit ihren gewählten Vertretern¹⁶ Einfluß auf die Geschäftstätigkeit der Migros nehmen.

Doch nicht allein ihre Struktur unterscheidet die Migros von anderen Konzernen. Von Beginn an wurde das Unternehmen sehr stark durch die Persönlichkeit seines Gründers geprägt. Bis heute sind die Ziele und Ideen Gottlieb Duttweilers im Unternehmen oberste Maxime. Sie sollen das unternehmerische Handeln bestimmen, um dadurch eine Brücke zwischen Produzent und Konsument zu schlagen¹⁷. Das Verbraucherwohl, der Dienst am Kunden als Gründungs- und aktuelle Handlungsmaxime der Migros, verankert in verbindlichen Dokumenten und damit in die Geschäftspolitik integriert¹⁸, ist das Fundament jener Brücke zwischen Produzent und Konsument.

Von Anfang an durch die tragende Bedeutung der Denkhaltung Gottlieb Duttweilers geprägt, bildet die Migros mit ihrer damit verbundenen kundenorientierten Unternehmensphilosophie das ideale Untersuchungsfeld für eine bewußt auf die normative Unternehmensdimension zurückgreifende, kundenorientierte Managementkonzeption.

3. *Forschungsdesign und Customer Care - Thesen*

Stellt man die Frage, inwieweit mit dem Customer Care Management tatsächlich eine Konzeption vorliegt, um in der Unternehmenspraxis vorhandene Defizite bezüglich kundenorientierten Denken und Handelns zu beseitigen, ist die qualitative Analyse der Einzelfallstudie¹⁹ eine Möglichkeit, dieser Frage nachzugehen. Gilt die Einzelfallstudie doch als Mittel zur direkten Gewinnung, Erweiterung und Begründung theoretischen Wissens²⁰. Im Gegensatz zu einer exakten Erhebung, welche repräsentativ und quantitativ angelegt ist, bietet die qualitative Methodik der Einzelfallstudie eine bessere Möglichkeit, den komplexen und heterogenen Untersuchungsbereich zu erfassen²¹. Mit der analyti-

¹⁵ Vgl. Abb. 10.

¹⁶ Delegiertenversammlung, Genossenschaftsrat.

¹⁷ Migros, 1984, S. 2.

¹⁸ Holliger, 1985, S. 296; PR+Information MGB, 1991b.

¹⁹ Goode & Hatt, 1975, S. 299.

²⁰ Schatzmann & Stauss, 1973; Lehmann & Vogel, 1984, S. 350.

²¹ Alemann, 1977, S. 180.

schen Betrachtung einer realexistierenden Unternehmenswirklichkeit können die theoretischen Einlassungen einer praxisbezogenen Betrachtung leichter zugänglich gemacht werden.

Gerade in einer Unternehmung, welche sich bezüglich ihres kundenorientierten Verhaltens positiv aus der Masse abhebt, kann neben dem Wie das Wesen halb hinterfragt werden. Es lag im Forschungsinteresse, mit der Migros eine Unternehmung für die Fallstudie zu gewinnen, welche nicht nur als kundenorientiert gilt, sondern zudem Merkmale aufweist, die das Customer Care Management charakterisieren. Also vorrangig eine Unternehmung mit einer entsprechend kundenorientierten Unternehmensphilosophie, die zudem lange genug verankert ist, um deren tatsächliche Wirkung und Bedeutung für kundenorientiertes Verhalten zu analysieren.

Durch die große Bereitschaft des Migros-Konzern, sich kritisch auf sein kundenorientiertes Denken und Handel untersuchen zu lassen, und einer damit verbundenen aktiven Unterstützung des Projekts war es möglich, zwischen Oktober 1993 und September 1994 das Fallbeispiel Migros zu realisieren. Im Rahmen der Fallstudie konzentrierte sich das Forschungsprojekt auf den Detailhandel. Die Beschränkung auf den Handel als Untersuchungsfeld resultiert aus verschiedenen Gründen. So kommt zum einen die spezifische Struktur der Migros nur im Handel voll zum Tragen, da Produktions- und Dienstleistungsunternehmen dem MGB zugeordnet sind. Zudem zählt der Detailhandel zu den Branchen, die dem Verbraucher sehr nahe sind²², und die vorangestellten theoretischen Ausführungen konzentrierten sich ja besonders auf den Endverbraucher. Darüber hinaus wird dem Handel bei der eingeforderten Wahrung von Verbraucherinteressen eine gewisse Maklerfunktion zugeschrieben²³, welche ihn, bezogen auf die Kundenorientierung, als besonders interessantes Untersuchungsfeld auszeichnet.

Um den "Weg zum Kunden" bis an die Verkaufsfront zu analysieren, wurde aus den zwölf Genossenschaften, welche jeweils autonom für den Detailhandel in ihrer Region verantwortlich sind, die Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen als Referenzbeispiel ausgewählt. Die Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen erwirtschaftete 1993 mit 3.800 Mitarbeitern einen Umsatz von 722 Mio. Schweizer Franken²⁴ und zählt damit zu den kleineren Genossenschaften²⁵.

²² Peterson, 1982, S. 432.

²³ Hansen, 1982b, S. 451-452.

²⁴ Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1994, S. 16 u. 18.

²⁵ PR+Information MGB, 1994, S. 44-49.

Insofern ist die dokumentierte Fallstudie nicht zwingend ein Spiegelbild kundenorientierten Handelns in der gesamten M-Gemeinschaft. Es kann aber davon ausgegangen werden, daß aufgrund weitgehend gleichartiger Strukturen, Systeme etc. und des umfassenden Einbezugs der internen Dienstleistungszentrale - des MGB - eine Übertragbarkeit der Ergebnisse nicht ausgeschlossen werden muß.

Die Ergebnisse der Fallstudie basieren auf folgender Erhebungsmethodik:

Erhebungsmethodik
- Dokumentenanalyse unterschiedlicher interner wie externer Quellen
- Interviews im MGB und der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen
- Teilnahme an unterschiedlichen Sitzungen
- Diskussionsforum mit Vertretern aus MGB und Genossenschaft.

Abb. 13: Erhebungsmethodik der Fallstudie

Durch den Methodenpluralismus erhofft man sich, selbst bei einzelnen in sich fehlerhaften Verfahren, eine gegenseitige Neutralisierung von Fehlerquellen²⁶.

Aufgrund der Betreuung des Projekts durch die Direktion Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen war es möglich, bei einer Reihe von Entscheidungsträgern kundenorientiertes Handeln in der Migros zu hinterfragen. Es ist über die Direktion Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen gelungen, die notwendigen Interviewpartner für eine Mitarbeit am Fallstudienprojekt zu gewinnen, und Zugang zu verschiedenen Sitzungen sowie Einblick in verschiedene interne Dokumente zu erhalten.

Neben der intensiven Analyse offizieller und vertraulicher Dokumente boten die offenen, aber strukturierten Interviews einerseits eine Möglichkeit, den Problemen bei der Erfassung normativer Aspekte gerecht zu werden, andererseits erlaubten sie, ein weniger mechanistisches Bild der Kundenorientierung nachzuzeichnen²⁷. Über verschiedene Hierarchiestufen hinweg wurden vom Top-Management bis zur Verkaufsfront durch den Verfasser 37 Interviews mit einer durchschnittlichen Dauer von 1,5 Stunden durchgeführt. Bis auf drei Interviews mit jeweils zwei Gesprächspartnern waren alle Interviews Einzelgespräche. Die Auswahl der Gesprächspartner folgte der Frage, wer innerhalb des MGB und der Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen Einfluß auf kundenorientiertes Handeln nehmen kann respektive wo Kundenorientierung

²⁶ Aleman & Ortlib, 1975, S. 170.

²⁷ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 25-26.

im Tagesgeschäft zum Tragen kommt. Schwerpunktmaßig konzentrierten sich die Interviews auf die im theoretischen Modell des Customer Care Management als besonders relevant gekennzeichneten Bereiche. Neben die Unternehmensbereiche Marketing, Verkaufsadministration und die Geschäftsleitung der Genossenschaft traten die Bereiche Personal und Ausbildung, Unternehmensplanung u. -entwicklung sowie die Verkaufsfront. Darüber hinaus fanden, bezogen auf die Kommunikationsthematik, Gespräche mit Vertretern aus dem PR-Bereich und der Eigenpresse statt. Mit den Migros-Laboren, der Direktion Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen und dem Schweizerischen Bund der Migros-Genossenschafterinnen wurden migrospezifische Unternehmensbereiche und eine migrosnahe Organisation ebenfalls bei der Informationsgewinnung berücksichtigt. Die Interviews wurden unter Zusicherung ihrer Anonymisierung aufgezeichnet und anschließend vom Verfasser wortgetreu protokolliert. Einzelnen Interviewpartnern ging ein Protokoll zu.

Bereits während der Erhebungsphasen ergab sich immer wieder die Möglichkeit, einzelne Aussagen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen und in unterschiedlichen Abteilungen gegenzufragen und damit zu überprüfen. Mit der beobachtenden Teilnahme an unterschiedlichen Sitzungen bot sich eine ergänzende Gelegenheit, einen ganzheitlichen Eindruck zu erlangen. Im Anschluß an die Erhebungsphasen wurden die Ergebnisse der Fallstudie im Rahmen einer Vorab-Präsentation Vertretern aus MGB und der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen zur Diskussion vorgestellt. In dieser mehrstündigen Veranstaltung wurde die Möglichkeit geschaffen, objektive Fehlinterpretationen des externen Betrachters zu korrigieren und subjektiv unterschiedliche Deutungen von Einzelergebnissen zu berücksichtigen; somit den Bestand unterschiedlicher Interpretationen zwischen externem Betrachter und Organisationsmitgliedern aufzunehmen, um eine ambivalente Sichtweise zulassend, die Absolutheit der Aussagen zu relativieren²⁸.

Gesteuert wurde die Datenanalyse durch Thesen, welche aus den Theorieinhalten der vorangegangenen Kapitel formuliert wurden. Anhand von das Customer Care Management als Idealmodell charakterisierenden Aussagen und Aussagen zu den die Kundenorientierung blockierenden Problemfeldern wurde das Fallbeispiel Migros beurteilt. Die Thesen beschreiben einerseits sich aus dem Customer Care Modell ergebende Forderungen an die Unternehmenspraxis. Andererseits greifen sie spezifische Problembereiche kundenorientierten Handelns auf, um deren Inhaltlichkeit transparent zu machen und Lösungsansätze zu diskutieren. Hierfür gliederte sich die Untersuchung in sog. "weiche" und "harte" Führungsinstrumente. Die Untergliederung der Führungsinstru-

²⁸ Eine detaillierte Aufstellung der Interviewpartner und die Stationen der Erhebung sind dem Anhang zu entnehmen.

mente erfolgt in Anlehnung an die 7-S-Konzeption von *Pascale & Athos*²⁹, wobei für die Fallstudie sechs Variablen unterschieden werden³⁰. Mit Berücksichtigung der "weichen" Führungsinstrumente *Selbstverständnis*, *Mitarbeiter* und *Führungsstil* wurde ebenso wie mit *Strategie*, *Struktur* und *Systemen* -den harten Führungsinstrumenten- der Ganzheitlichkeit und Komplexität des Problemfeldes Kundenorientierung Rechnung getragen.

Trotz einer umfänglichen und mehrdimensionalen Erhebungsmethodik ist eine Verallgemeinerung der im Anschluß dokumentierten Ergebnisse nicht zulässig. Denn die "(...)" Ergebnisse von Einzelfallstudien sind "(...)" niemals theoretisch *zu verallgemeinern*; wo trotzdem ein solcher Versuch unternommen wird, entbehrt er der wissenschaftlichen Beweiskraft³¹. Jedoch illustrieren die Erkenntnisse aus der Fallstudie anschaulich, welche Faktoren in der Unternehmenspraxis sowohl positiven wie negativen Einfluß auf ein verbraucherzentriertes Management nehmen können. Sie zeigen praxisrelevante Problembereiche auf und deuten pragmatische Wege zu deren Handhabung und einer möglichen Vervollkommnung kundenorientierten Unternehmertums an. Bei den Ergebnissen der Fallstudie handelt es sich um eine Momentaufnahme, welche folglich nicht dem dynamischen Kontext wirtschaftlicher Zusammenhänge umfassend gerecht wird. Zusätzlich erlauben die gewonnenen Erkenntnisse keine apodiktischen Schlüsse, denn sie repräsentieren immer nur einen Teil der Wirklichkeit. Wobei die Fallstudie versucht, dem Anspruch gerecht zu werden, Problemfelder und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, ohne den Eindruck erwecken zu wollen, es handle sich um allgemeingültige Aussagen. Sowohl für den Migros-Konzern als auch für andere Unternehmen bietet sich mit der Fallstudie in jedem Fall die Gelegenheit, mögliche Zusammenhänge besser zu erschließen.

II. Selbstverständnis - Grundstein der Verbraucherorientierung

Der Konzeption des Customer Care Management folgend und damit der exponierten Bedeutung normativer Elemente Rechnung tragend (vgl. D.I.3.), werden zuerst mit dem Thesenkomplex -Selbstverständnis- Fragestellungen angegangen, welche sich der Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur

²⁹ Pascale & Athos, 1981.

³⁰ Vgl. Macharzina, 1993, S. 739-744.

³¹ Kunz, 1969, S. 178.

der Migros annehmen. Die mit der Unternehmensphilosophie und -kultur verbundenen Theorieinhalte haben bereits im Vorfeld die elementare Bedeutung des Selbstverständnis der Unternehmung für kundenorientiertes Denken und Handeln herausgestellt (vgl. D.I.3., D.II. u. D.III.1.).

Mit den folgenden vier Thesen soll die Grundlage der realexistierenden Kundenorientierung bei der Migros erschlossen werden. Die hiermit verbundenen Forderungen eines Customer Care Management reichen von der übereinstimmenden Bezugnahme auf ein einheitliches Wertegerüst (vgl. E.II.1.) über dessen schlüssige Konkretisierung in den Unternehmenszielen (vgl. E.II.3.) bis hin zur Identifikation der Mitarbeiter mit jenen Zielsetzungen (vgl. E.II.4.). Ergänzend wird die Parallelität der Anspruchsgruppen - Mitarbeiter und Kunde -, bezogen auf die normative Verankerung ihrer Rechte im Unternehmen, thematisiert (vgl. E.II.2.).

1. Werteharmonie der Unternehmensbereiche

- *Für eine das ganze Unternehmen durchziehende Orientierung am Kunden dürfen die Werte und Grundsätze der Unternehmensbereiche und Abteilungen nicht wesentlich von den kundenorientierten Werten und Grundsätzen der Gesamtunternehmung abweichen.*

Eine unternehmerisches Handeln bestimmende Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden verlangt ein übergeordnetes Bekenntnis zur Kundenorientierung, welches den Kunden in den Mittelpunkt allen Denkens und Handelns stellt (vgl. D.III.1.). Gleichzeitig ist darauf zu achten, daß jene kundenorientierten Werte und Grundsätze in sämtlichen Unternehmensbereichen und Abteilungen mit gleicher Relevanz Eingang finden, will man ein konsistentes, zielförderndes und integrierendes Wertesystem der Kundenorientierung implementieren³². Neben der Stimmigkeit der Werte und Grundsätze untereinander muß vor allem eine gewisse Übereinstimmung vorliegen, um Konstanz und Sicherheit im Systemverhalten zu erreichen³³. Es gilt mit dem Fallbeispiel, nicht nur jene ausgesprochen kundenorientierte Unternehmensphilosophie der Migros nachzuzeichnen, sondern im Besonderen auf deren Fortsetzung in einzelnen Abteilungen und Unternehmensbereichen das Augenmerk zu richten. Bereichs- oder abteilungsbezogene Subkulturen sind nur solange unproblematisch, wie sie sich auf die Kundenorientierung als gemeinsamen übergeordneten Wert beziehen (vgl. D.III.1.).

³² Schuster & Widmer, 1984, S. 491.

³³ Probst, 1983, S. 327.

Bezogen auf das übergeordnete Bekenntnis zur Kundenorientierung bietet eine reichhaltig dokumentierte Niederschrift kundenorientierter Gedankenführungen die Möglichkeit zur Illustrierung dessen, was die Migros als Customer Care-Fallbeispiel auszeichnet. In den Leitsätzen, Thesen, Statuten und den Verträgen zwischen MGB und Genossenschaften wiederholt sich ein konsistent verankertes Bekenntnis zur Kundenorientierung, welches wohl über die herkömmlichen Leitsätze anderer Unternehmen weit hinausgeht.

Das vom Gründer entwickelte Migros-Ideengut lässt sich auf die zentrale Aussage komprimieren -Der Mensch in den Mittelpunkt-: "Nicht mehr das Geld, sondern der Mensch muss in den Mittelpunkt des Wirtschaftsgeschehens gestellt werden. Der Mensch muss von der Wirtschaft als Subjekt respektiert, anstatt als Objekt in die Rechnung eingesetzt werden"³⁴. Jene vom Gründer der Migros intendierte Grundhaltung fand in den Thesen von 1950³⁵ ihren bis heute gültigen Niederschlag. Die Idee des "Dienen statt verdienen"³⁶ prägt den Geist der Migros-Kundenorientierung und drückt sich im grundsätzlichen Partnerschaftsgedanken aus, welcher sich sowohl auf Kunden, Mitarbeiter als auch Lieferanten bezieht³⁷. "Unsere Mitglieder sehen in uns eine wirtschaftliche Unternehmung, die durch ihre Kundschaft gross und mächtig wurde, aber nicht bequem verdienen, sondern dienen und noch mehr dienen will. Deshalb sind sie für uns Partner, bewußte Partner. Wir können von ihnen vieles verlangen, was man niemals von einem nicht-interessierten Nur-Kunden verlangen könnte"³⁸.

Jene partnerschaftliche Kundenorientierung als oberste Handlungsmaxime der Migros wird unterstrichen durch das Bekenntnis zum Leistungswettbewerb und der damit verbundenen Ablehnung von Machtungleichgewichten, basierend auf der Grundüberzeugung, daß hierdurch für den Konsumenten und die Unternehmung die besten Ergebnisse erzielt werden³⁹. Das heißt, mit dem Bekenntnis zum marktwirtschaftlichen System soll die Rolle des Nachfragers und seine Funktion in diesem System ganz bewußt respektiert und anerkannt werden. Mit einem institutionalisierten Mitspracherecht von Kunden und Mitarbeitern (vgl. E.II.2.) entspricht man jener Grundhaltung und berücksichtigt darüber hinaus den engen Zusammenhang von Kunden- und Mitarbeiterorientierung im Geiste eines partnerschaftlichen Gedankens.

³⁴ Lutz, 1988, S. 79.

³⁵ Migros, 1984, S. 20-21.

³⁶ PR+Information MGB, 1991b, S. 1-2.

³⁷ Migros, 1984; Lutz, 1988, S. 11.

³⁸ Duttweiler, 1953, S. 7.

³⁹ Migros, 1984, S. 2-3.

Es stellt sich die Frage, wie und ob jenes Gedankengut Duttweilers innerhalb der Migros vom MGB bis in die Genossenschaften verbindlich Eingang findet und weitergeführt wird. Nur dann wäre gewährleistet, daß entsprechende Wirkungen auf das Tagesgeschäft möglich werden, der Gedanke der Kundenorientierung das Unternehmen durchdringt und sich nicht in wohlklingenden PR-Aussagen erschöpft.

Betrachtet man in einem ersten Schritt den MGB -die interne Dienstleistungszentrale der M-Gemeinschaft-, so findet sich in den verbindlichen, grundlegenden Statuten des MGB die ausdrückliche Verpflichtung auf das Migros-Gedankengut⁴⁰. Bezogen auf die 12 autonomen Genossenschaften erfolgt der bindende Regreß auf das Ideengut des Gründers in einem zweiten Schritt, unter expliziter Nennung der hiermit verbundenen Verpflichtungen, innerhalb des jeweiligen Vertrages zwischen dem MGB und der entsprechenden Genossenschaft⁴¹.

Die in jenen übergeordneten Dokumenten verankerte Verpflichtung auf die vom Gründer stammenden Werte und Grundsätze setzt sich in den Leitsätzen der verschiedenen Departemente des MGB fort. Sie finden ihren Niederschlag in einer für alle relevanten Bereiche verbindlichen Bezugnahme auf das Migros-Ideengut und damit, im Speziellen, auf den Dienst am Kunden. Einige ausgewählte Beispiele sollen als Nachweis genügen:

So bezieht sich das Marketing-Leitbild ausdrücklich auf jene übergeordneten Dokumente als Handlungsanleitung, wenn es dort heißt: "Im Sinne des Migros-Ideengutes, das in verschiedenen übergeordneten Dokumenten vor allem im Leitbild für die Migros-Gemeinschaft, zum Ausdruck kommt, erfüllen wir im Detailhandel den folgenden Auftrag: (...) "⁴². Der Personalbereich definiert seine Zielsetzungen unter der Maxime, daß sich alle Migrosmitarbeiter "mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren und diese Haltung auch nach aussen vertreten" und "sich kundenorientiert verhalten", wobei die Partnerschaft neben Vertrauen und Sicherheit als zentraler Wert zugrundegelegt wird⁴³. Die Direktionen für Logistik, Informatik und Laboratorien verfolgen ihre Ziele "mit Konstanz, modernster Technik und im Dienste der Konsu-

⁴⁰ Migros, 1983, S. 1.

⁴¹ Migros, 1984, S. 1.

⁴² Marketing MGB, 1986, 2.1, S. 1.

⁴³ Biel, 1993, S. 2.

menten"⁴⁴. Wobei sich die Laboratorien zusätzlich als "Treuhänder des Konsumenten"⁴⁵ verstehen und verpflichten.

Auch in der untersuchten Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen setzen sich die vom Migros-Gründer postulierten Grundhaltungen konsistent dokumentiert fort. Dies kommt einmal durch die bereits angesprochene vertragliche Vereinbarung (vgl. E.II.1.) sowie durch eine damit verbundene statutarische Verpflichtung auf das Migros-Ideengut zum Ausdruck⁴⁶. Andererseits belegt ein in jüngster Vergangenheit entwickeltes Leitbild die Übernahme und Fortschreibung kundenorientierten Denkens und Handelns. Der "Dienst am Kunden" wird hier als zentrale und aktuelle Aufgabe, an welcher sich alle Tätigkeiten zu orientieren haben, festgelegt.

Firma	Mitarbeiter	Kunden
<p>Unsere GENOSSENSCHAFT MIGROS WINTERTHUR/ SCHAFFHAUSEN (GMWS) ist ein Detailhandelsunternehmen der MIGROS-Gemeinschaft mit Sitz in Winterthur. In unserem Wirtschaftsgebiet, das sich über Teile des Kantons Zürich, den Kanton Schaffhausen sowie Teile des Kantons Thurgau erstreckt, betreiben wir ein Filialnetz, M-Restaurants, Hausbäckereien und Klubschulen. Die Logistik basiert auf einer Betriebszentrale in Winterthur. Im kommerziellen Bereich erschliessen wir in den 90er-Jahren den grenznahen süddeutschen Raum mit Verkaufsstellen.</p>	<p>Wir setzen uns dafür ein, das Vertrauen unserer Genossenschaftlerinnen und Genossenschaftler zur MIGROS zu festigen.</p>	<p>Wir fordern gute Leistung, bieten entsprechende Entlohnung und soziale Sicherheit.</p>
<p>M-Gedankengut</p> <p>Als Mitglied der M-Gemeinschaft sind wir dem M-Gedan-</p>	<p>Wir führen nach den Richtlinien der Funktionalen Partizipation. Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schenken wir Vertrauen und behandeln sie als Partner. Wir fördern sie und bieten ihnen berufliches Weiterkommen.</p> <p>Die Zusammenarbeit ist korrekt. Wir achten uns gegenseitig, sind hilfsbereit und zeigen Verständnis.</p>	<p>Unser Hauptauftrag ist die Versorgung der Bevölkerung mit qualitativ guten und preisgünstigen Sortimenten, Produkten und Dienstleistungen im Wirtschaftsgebiet.</p> <p>Unsere zentrale Aufgabe ist der Dienst am Kunden. An diesem Auftrag haben sich alle unsere Tätigkeiten zu orientieren.</p> <p>Wir sichern die Standorte in unserem Wirtschaftsgebiet, planen, bauen und unterhalten leistungsfähige Verkaufsstellen.</p>

Abb. 14: Leitbild der Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen

⁴⁴ PR+Information, 1993b, S. 28.

⁴⁵ MGB-Laboratorien, 1994, S. 1.

⁴⁶ Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1991, S. 2-4.

Unter der Überschrift "Kunden" wird formuliert:

"Unser Hauptauftrag ist die Versorgung der Bevölkerung mit qualitativ guten und preisgünstigen Sortimenten, Produkten und Dienstleistungen im Wirtschaftsgebiet.

Unsere zentrale Aufgabe ist der Dienst am Kunden. An diesem Auftrag haben sich alle unsere Tätigkeiten zu orientieren"⁴⁷.

Jenes Leitbild konkretisiert sich bspw. in der Personalpolitik über einen ausdrücklichen Bezug zum Migros-Ideengut⁴⁸ oder indem das Verkaufsdepartement in seinem Bereichsleitbild den Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stellt:

Wir sind für unsere Kunden da!

- Unsere Kunden sind die wichtigsten Personen unseres Unternehmens
- Unsere Kunden sind nicht von uns abhängig, sondern wir von ihnen
- Unsere Kunden und ihre Fragen sind nicht ein Unterbruch unserer Arbeit, sondern ein Grundstein dazu
- Unsere Kunden sind ein Teil unseres Unternehmens, daher bieten wir ihnen die beste und höflichste Bedienung
- Unsere Kunden schaffen unsere Arbeitsplätze
- Unsere Kunden bringen uns ihre Wünsche, wir sind da, diese zu erfüllen

Abb. 15: Bereichsleitbild Verkaufs-Departement

Eine durchgängige Verankerung der kundenorientierten Grundsätze ist in den schriftlich dokumentierten Leitbildern der Unternehmung und ihrer Unternehmensbereiche, entsprechend dem für ein Customer Care Management erforderlichen konsistenten, übergeordneten Bekenntnis zur Kundenorientierung, durchaus zu erkennen. Die Inhalte der Migros-Philosophie werden dem Anspruch der Customer Care Idee umfassend gerecht, und die mit dem Customer

⁴⁷ Vgl. Abb. 14.

⁴⁸ Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1986a, S. 2.

Care Gedanken verbundenen Inhalte finden so in einer praxistauglichen Form ihren Niederschlag in der Migros-Philosophie.

In den durchgeführten Interviews zeigt sich, daß jene Inhalte nicht allein schriftlich fixiert sind, sondern ebenso das Denken der Unternehmensangehörigen mitbestimmen. So verdeutlicht die Erzählung eines hochrangigen Geschäftsleitungsmitglieds der Genossenschaft jene intendierte Ausrichtung des Denkens und Handelns an den aufgestellten Grundsätzen:

"Wir haben uns dann einmal zusammengesetzt, obere Kader und mittlere Kader, haben gemeinsam uns über unsere Aufgabe besonnen und haben dieses Leitbild erarbeitet... Ich darf Ihnen sagen, unsere Tätigkeit richtet sich recht strikt nach den Grundsätzen, die wir aufgeschrieben haben und gemeinsam erarbeitet haben... Wir sind eigentlich ein wenig stolz auf dieses Leitbild. Das ist unsere Kultur, so denken wir."

Zusätzlich wird der Verantwortung gegenüber dem Konsumenten innerhalb des Konzerns ein sehr hoher Stellenwert zugemessen, wenn das Unternehmen für die externen Folgen seines Handelns die Verantwortung übernimmt. Das Umweltbewußtsein und -engagement⁴⁹ oder der Verzicht auf den Verkauf von Tabak, Alkohol, Horror- und Kriegsspielzeug⁵⁰ sind Ausdruck einer Haltung, welche nicht allein ökonomische Dimensionen in das Entscheidungskalkül einbezieht. Werte wie die Volksgesundheit bestimmen bspw. den Verzicht auf Alkohol und Tabak, weil es mit Blick auf die unternehmensexige Zielsetzung der Preisführerschaft⁵¹ den ethischen Grundsätzen der Unternehmung widerspricht, aus ökonomischen Gründen die Interessen aller durch die Handlungen Betroffenen zu vernachlässigen (vgl. D.IV.1.). Mit Rücksicht auf den Kunden, wird auf Beeinflussungsversuche mittels "Kinderfänger" an den Kassen⁵² in allen Filialen verzichtet, um aus dem hieraus entstehenden Kaufdruck keinen wirtschaftlichen Profit zu schlagen. Denn der "hier erzielte Umsatz kommt meist nicht aufgrund einer freiwilligen Kaufentscheidung zustande, sondern ist in der Regel das Resultat eines Streits zwischen Eltern und Kindern, der unter anderem deshalb nicht vernünftig geführt werden kann, weil sich der Elternteil auf andere Dinge konzentrieren muß, zum Beispiel Ware auf's Band legen, Preiseingabe kontrollieren und gleichzeitig einpacken"⁵³. Ein langjähriger

⁴⁹ PR+Information MGB, 1993c.

⁵⁰ Marketing MGB, 1986, 2.2.1, S. 1.

⁵¹ Marketing MGB, 1986, 2.2.1, S. 2.

⁵² Hechtel, 1994, S. 21.

⁵³ Tinzmann, 1994, S. 13.

Migrosmitarbeiter beschreibt ganz generell die ethisch-moralische Komponente der Unternehmung:

"In der Migros ist Ethik nicht nur ein Wort, sondern das wird auch gelebt. Ethik gegenüber den Kunden, Ethik gegenüber den Lieferanten, das sind keine leeren Worte, das habe ich während Jahrzehnten erlebt und ich glaube, es ist auch etwas sehr schönes, wenn man sich immer in die Augen sehen kann."

Es ist sicher nicht falsch, davon auszugehen, daß die Migros mit Blick auf ein verantwortliches Unternehmertum Maßnahmen ergreift, welche so grundsätzlich und bewußt in kaum einer anderen Unternehmung verfolgt werden. Bedingt durch die verbindliche und detaillierte Verankerung⁵⁴ bestehen in diesem Bereich auch kaum Möglichkeiten zu abweichendem Handeln.

Bezogen auf das weite Feld der kundenorientierten Handlungen an sich besteht hingegen ein größerer Spielraum. In einzelnen Interviews tritt, entgegen den schriftlich niedergelegten Kundenorientierungsgrundsätzen, ein nicht ganz so durchgängiges und einhelliges Bild hervor, wenn man nach den handlungsleitenden Werten und Grundsätzen fragt. Im Marketing der Genossenschaft und an der Verkaufsfront sehen merklich weniger Gesprächspartner die Kundenorientierung als *den* bestimmenden Grundsatz ihres Handelns. Vielmehr rückt eine Zahlenorientierung in den Vordergrund, welche jeweils als Ausdruck der Kundenorientierung verstanden werden will. Doch greift der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Zahlenorientierung bereits in den Bereich der Zielsetzungen. Er soll vorerst nur erwähnt sein und wird an entsprechender Stelle der 3. These vertieft erörtert (vgl. E.II.3.).

Insgesamt kann man davon ausgehen, daß sich die Kundenorientierung als Kernnorm formal durch das gesamte Unternehmen zieht und den Ansprüchen des Customer Care Management gerecht wird. Sowohl die Dokumentenanalyse als auch die Interviews erlauben es, der Einschätzung eines weiteren externen Betrachters zu folgen. "Wenn die Firma verkündet, sie sei uneingeschränkt auf das geistige und materielle Wohlergehen ihrer Kunden bedacht, so ist das keineswegs der übliche Propagandaschmuss, sondern ein hartnäckig verfolgtes Geschäftsprinzip"⁵⁵. Dennoch ist bereits der Hinweis auf eine konkurrierende Größe wahrzunehmen.

Die große Dominanz und Stärke des festgeschriebenen Ideengutes bleibt für die Kundenorientierung allerdings nicht ohne Probleme. Weisen doch gerade

⁵⁴ Migros, 1984, S. 11.

⁵⁵ Schiller, 1971, S. 2.

starke Unternehmenskulturen besonders starke Beharrungstendenzen auf (vgl. D.II.1. u. D.III.2.), was ein Gesprächspartner wie folgt umschreibt:

"Man sollte sich nicht bei jedem Entscheid überlegen, ob sich der Gottlieb im Grabe umdreht."

Die aus der Entstehungsgeschichte der Migros entsprungenen formalen Vorgaben, wie bspw. der aus dem Gedankengut des Gründers resultierende Verzicht auf Markenartikel⁵⁶, blockieren bis heute teilweise ein kundenorientiertes Engagement der Migros⁵⁷. Hier bemüht man sich, tradierte Vorgaben, der Migrosphilosophie weiterhin verpflichtet, zu modifizieren.

2. Diskrepanzen zwischen Mitarbeiterrechten und Verbraucherrechten

- *Der dem Customer Care Gedanken immanente Anspruch einer gleichgerichteten Behandlung von Mitarbeitern und Verbrauchern impliziert ein gleichberechtigtes Nebeneinander von Mitarbeiter- und Verbraucherrechten. Diskrepanzen zwischen den Mitarbeiterrechten und den Rechten der Verbraucher dürfen einer beiderseitigen Interessenberücksichtigung nicht entgegenstehen.*

Ausgangspunkt der zweiten These ist die Tatsache, daß der Kunde als Anspruchsgruppe mit eigenen Rechten in kaum einer Unternehmung Eingang in die normative Unternehmensdimension findet (vgl. D.IV.2.). "In den Unternehmensphilosophien kommen die Rechte des Verbrauchers nicht vor, das Recht auf Gehör beispielsweise, das Recht auf zutreffende Information, auf freie Entscheidung zwischen Alternativen, auf sichere und umweltfreundliche Produkte, auf Schutz gegen schädliche Produkte und fragwürdige Marketingpraktiken"⁵⁸.

Während in den Unternehmensverfassungen der allermeisten Unternehmen der Mitarbeiter in Form der Mitbestimmung etc. eine feste Größe ist, wird die-

⁵⁶ Dieser Verzicht war zur Gründungszeit der Migros, gerade in einer kundenorientierten Haltung begründet. Man wollte dem Konsument, zu einer Zeit wo der Preis von Grundnahrungsmitteln eine dominante Rolle für den Konsumenten spielte, eine möglichst günstige Ware anbieten. Hierzu verzichtete man bewußt auf Markenartikel, welche aufgrund von Werbung und überhöhten Margen aus Sicht des Migros-Gründers zu teuer waren (Lutz, 1988, S. 21-24).

⁵⁷ z.B. dem Kundenwunsch nach Markenartikeln in ganz bestimmten Sortimenten nachzukommen.

⁵⁸ Scherhorn, 1987, S. 45.

ser Anspruch dem Kunden durchgängig verwehrt. Eine Verankerung von Verbraucherrechten findet nicht statt.

Die Customer Care-Forderung nach einer gleichgerichteten Behandlung von Kunden und Mitarbeiter⁵⁹ als Notwendigkeit für einen partnerschaftlichen Umgang miteinander lässt sich aber nur dann verwirklichen, wenn keine Discrepanzen zwischen den Mitarbeiterrechten und den Rechten der Kunden einer beiderseitigen Interessenberücksichtigung entgegenstehen (vgl. D.IV.2.). Sind doch Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung über einen untrennbar Kontext miteinander verbunden (vgl. D.VI.2.).

Am Fallbeispiel lässt sich sehr anschaulich zeigen, wie jene Forderung in der Unternehmenspraxis einzulösen ist. Die Gefahr einer Ungleichgewichtigkeit muß dabei nicht allein von einer Bevorzugung der Mitarbeiter ausgehen.

Für das Fallbeispiel kann festgestellt werden, daß gerade die Rechte der Konsumenten in der Migros-Philosophie explizite Berücksichtigung finden. So beinhaltet die Unternehmensphilosophie in ihren grundlegenden Dokumenten, bspw. mit der Verpflichtung "Allezeit und überall unbehinderter Zutritt dem Lichte der Öffentlichkeit"⁶⁰, das Recht auf Gehör und zutreffende Information. Mit dem Bekenntnis zum Leistungswettbewerb, zur Freizügigkeit und Freiwilligkeit⁶¹ beinhaltet sie das Recht des Konsumenten zur freien Entscheidung. Schließlich ist mit dem Verzicht auf Mogelpackungen, Dumping-Preise, Alkohol und Tabak⁶², verbunden mit einem festgeschriebenen Anspruch auf gute bis hohe Qualität⁶³, das Recht auf sichere und gesunde Produkte, bei gleichzeitigem Verzicht auf fragwürdige Marketingpraktiken, verankert. Die Verankerung der angesprochenen Verbraucherrechte wird, wie bereits erwähnt (vgl. E.II.1.), ergänzt durch eine im Unternehmen institutionalisierte Mitbestimmung der Konsumenten.

Die der zweiten These zugrundegelegte Annahme einer bevorzugten Berücksichtigung von Mitarbeiterrechten lässt sich in der Migros nicht aufrechterhalten. Die Betrachtungsweise hat sich im Rahmen der Fallstudie vielmehr umgekehrt, denn bei der Migros ist der Kunde statutarisch schon länger und besser mit Rechten ausgestattet als die Arbeitnehmer. Mit Blick auf den Kunden wur-

⁵⁹ Brown, 1991, S. 104.

⁶⁰ Migros, 1984, S. 20.

⁶¹ Migros, 1984, S. 3.

⁶² Migros, 1984, S. 10-11.

⁶³ Migros, 1983, S. 1.

den die Mitarbeiter als Partner zuweilen fast vergessen, und der Migros wird das eigene Personal als eine vernachlässigte Dimension vorgehalten⁶⁴.

Dieses Ungleichgewicht hat man in den letzten Jahren eindeutig identifiziert, wenn ein Personalverantwortlicher im MGB erkennt:

"...wenn der Mitarbeiter nicht erlebt, dass er als Partner in diesem Unternehmen drinsteh, dann wird er auch nicht fähig sein, nach aussen sich kundenorientiert zu verhalten..."

Mit der funktionalen, sozialen und materiellen Partizipation schafft man vielfältige Mitwirkungsmöglichkeiten auf Betriebs- und Unternehmensebene, ebenso wie am Arbeitsplatz⁶⁵ und bietet im Personalbereich eine Vielzahl an Betreuungsleistungen⁶⁶ für die Mitarbeiter an. Jener angestrebte Anspruchsausgleich erfolgt allerdings, ohne die Dominanz der Kundenorientierung in Frage zu stellen. Eine Führungskraft aus dem Personalbereich bringt dies im Interview klar zum Ausdruck:

"Wenn ich das will, und ich muss es wollen, wenn ich Erfolg haben will, dass der Kunde an der Spitze ist, dann muß ich die Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich entsprechend zu verhalten. Das bedingt natürlich, dass ihre Bedürfnisse und Belange auch voll eingesetzt werden. Aber es ist ganz klar, auch unsere Mitarbeiter müssen wissen, der Kunde ist nach wie vor der König, das bleibt einfach dabei."

Vergleicht man insgesamt die statutarisch verankerten Rechte der beiden Anspruchsgruppen, stellt man keine großen Abweichungen fest. Sowohl der Konsument kann als Genossenschafter Einfluß nehmen auf Entscheidungen, welche seine Interessen betreffen, als auch der Mitarbeiter hat über die soziale und funktionale Partizipation Einfluß- und Mitwirkungsmöglichkeiten garantiert. Ohne den Vergleich von Mitarbeiter- und Verbraucherrechten an dieser Stelle zu vertiefen, läßt sich festhalten, daß Mitarbeiter und Konsumenten theoretisch als Anspruchsgruppen gleichberechtigt Eingang in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß finden können. Die für den im Customer Care Management angelegten Partnerschaftsgedanken erforderliche Gleichberechtigung von Mitarbeitern und Kunden scheint im Fallbeispiel eine adäquate Erfüllung zu finden.

Im Verhältnis zwischen den beiden Anspruchsgruppen ist die Situation an der Nahtstelle von Unternehmung und Konsument, am Verkaufspunkt, von

⁶⁴ Lutz, 1988, S. 124.

⁶⁵ Migros, o.J.; PMG, 1991.

⁶⁶ Coaching, Beratung etc.

Seiten der Mitarbeiter von einer eher als ungleich empfundenen Behandlung geprägt. Folgende Aussagen von Verkaufsmitarbeitern verdeutlichen dies:

"Heute ist es ja so, wir müssen uns dem Kunden anpassen und dürfen nichts sagen."

"... von oben herab darf sich der Kunde alles erlauben und wir müssen das immer schön noch ertragen."

"Aber grundsätzlich, wenn es so in einem spezifischen Fall, wer Recht bekommt, dann geht es ganz sicher zum Kunden hin."

Mit diesen Aussagen des Verkaufspersonals deutet sich an, daß das Verhältnis von Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung ein gewisses Spannungsfeld birgt, solange der Kunde mehr "König" als "Partner" ist. Verbindet sich nämlich mit der Kundenorientierung die Vorstellung, man müsse dem Kunden in jedem Fall Recht geben und, einem König gleich, uneingeschränkt seinen Ansprüchen nachkommen, entspricht dies nicht der von einem Customer Care Management intendierten Partnerperspektive.

Die dem Partnerschaftsgedanken zugrundeliegende Maxime, daß weder das Anbieter- noch das Nachfragerinteresse idealisiert werden dürfen, wird teilweise scheinbar von einer König-Kunde-Haltung überdeckt. Jene von den Verkaufsmitarbeitern empfundene und zum Ausdruck gebrachte Einschätzung, sie hätten sich dem Kunden unterzuordnen, kann zu einer gewissen Rivalität zwischen Mitarbeiter und Kunde führen (vgl. E.IV.2.) und dem intendierten Partnerschaftsgedanken entgegenstehen.

Bezogen auf die Verankerung von Verbraucherrechten in der Normvorgabe der Unternehmung kann man festhalten, daß die Migros das herausragende Beispiel für eine von vielen Unternehmen als nicht realisierbar negierte Forderung nach Gleichberechtigung der Anspruchsgruppen abgibt. Die Ausgangsproblematik wird aber umgekehrt, indem die bevorzugte Berücksichtigung der Konsumenten der Gleichberechtigung von Mitarbeitern und Kunden, zumindest für Teile der Belegschaft, entgegensteht, weil der Partnerschaftsgedanke an der Verkaufsfront von einer "König Kunde"-Erwartungshaltung überlagert wird. Dem Anspruch einer gleichgerichteten Behandlung von Mitarbeitern und Kunden im Tagesgeschäft nachzukommen, wird in der Unternehmenspraxis dadurch erschwert, daß die Ansprüche von Mitarbeitern und Kunden nicht immer parallel verlaufen. Hier einen entsprechenden Ausgleich zu schaffen, macht die Qualität der Kundenorientierung aus, weil Disharmonien negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Kunde-Beziehung zeitigen.

3. *Vom Oberziel zur Stellenbeschreibung*

- *Der Niederschlag der kundenorientierten Unternehmensgrundsätze in den Unternehmenszielen muß sich für eine ganzheitliche Integration des Customer Care Gedanken im Unternehmensprozeß, über alle Zielebenen durch das gesamte Zielsystem der Unternehmung fortsetzen.*

Spricht man von Werten und Grundsätzen als handlungsleitende Motive (vgl. E.II.1.), kann man dies nicht tun, ohne deren Konkretisierung in den jeweiligen Zielsetzungen der Unternehmung zu betrachten. Die Frage nach dem Niederschlag der Grundsätze in den Zielen ist entscheidend für die Umsetzung der Grundsätze im Unternehmensprozeß. Es dreht sich um die Frage, ob sich der Mitarbeiter im Geiste der Leitsätze verhalten kann, wenn er den Zielsetzungen der Unternehmung folgt. Dies kann er nur dann, wenn die vorgegebenen Ziele der Unternehmung tatsächlich Ausdruck ihrer Denkhaltung sind und insoweit läßt sich von den postulierten Zielen bedingt auf eine gewisse Denkhaltung schließen. Über die durch die Unternehmung mit unterschiedlicher Priorität verfolgten Ziele drückt sich gewissermaßen die Dominanz der zugrundegelegten normativen Grundorientierung aus⁶⁷.

In Kenntnis der sehr schwierigen Untersuchung von Unternehmenszielen ist eine Reihe von methodischen und inhaltlichen Problemen zu berücksichtigen⁶⁸. Mit dem in der Fallstudie zur Anwendung kommenden Methodenpluralismus wurde versucht, jene Problembereiche abzuschwächen. Neben den über die Dokumentenanalyse ermittelten offiziellen Zielen wurden die faktischen Ziele und individuellen Zielinterpretationen der Befragten mittels der Interviews erfaßt und gegenübergestellt. Insoweit genügen die getroffenen Aussagen dem Anspruch der Fallstudie. Zumal die Überprüfung der Ergebnisse durch das heterogene Diskussionsforum die im folgenden zu präsentierende Einschätzung durchaus bestätigte.

Ganz generell tauchen in der Migros kundenorientierte Zielgrößen als Ausdruck einer verbraucherorientierten Denkhaltung in den verschiedenen Zielsetzungen der Departemente und Abteilungen vom MGB bis an die Verkaufsfront in mehr oder weniger klar definierter Form auf. Deren Operationalisierungsgrad ist, bedingt durch die spezifische Struktur der Migros, im MGB geringer als in der Genossenschaft. Aufgrund einer unscharfen Operationalisierung einzelner Ziele entsteht ein relativ großer Interpretationsspielraum für die Entscheidungsträger. Die Autonomie der Genossenschaften birgt deshalb die Gefahr, daß ein einheitlicher Auftritt gegenüber dem Kunden nicht immer ge-

⁶⁷ Hahn, 1994, S. 92; Bleicher, 1994, S. 279.

⁶⁸ Macharzina, 1993, S. 178.

währleistet ist, wenn einzelne Ziele teilweise mit unterschiedlicher Intensität verfolgt werden.

Analysiert man die im Rahmen des strategischen Managements festgelegten obersten Ziele des MGB, findet sich in den Strategiepapieren ein deutlich erkennbarer Bezug zur Kundenorientierung als oberste Handlungsmaxime. Gerade im Rahmen des aktuellen Strategieprozesses findet eine umfassende Auseinandersetzung mit neu formulierten strategischen Erfolgspositionen statt, welche eine totale Kundenorientierung als oberste Zielsetzung postulieren⁶⁹. Sie findet mit der Überarbeitung der Strategien der M-Gemeinschaft⁷⁰ und der damit einhergehenden Konkretisierung der Zielinhalte in einzelnen Bereichsstrategien, Eingang in die Zielsetzung der verschiedenen Unternehmensbereiche⁷¹.



Abb. 16: Strategische Unternehmensplanung GMWS

⁶⁹ Eggenberger & Waldvogel, 1994a, S. 9-10.

⁷⁰ Unternehmensentwicklung MGB, 1993.

⁷¹ Biel, 1993.

Die strategische Unternehmensplanung der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen für 1993 weist ebenso als oberste Zielsetzung auf den "Dienst am Kunden" hin⁷² und bricht die mittel- bis langfristigen Unternehmensziele, wie bspw. die "Förderung und Vertiefung des Vertrauens unserer Genossenschaft/Kunden zur Migros", herunter bis auf die Ebene operativer Zielsetzungen⁷³.

In der Zielplanung des Unternehmensbereichs Personal und Ausbildung für die Jahre 1993-1995 finden sich beispielsweise Zielinhalte, bezogen auf das Verhalten gegenüber Kunden in aussergewöhnlichen Verkaufssituationen, ebenso wie eine Freundlichkeitskampagne unter dem Motto "ständlich-fründlich"⁷⁴.

Sowohl im Marketing als auch an der Verkaufsfront fällt jedoch eine bereits angedeutete Zahlenorientierung (vgl. E.II.1.) sehr deutlich auf. Die Mehrzahl der maßgeblichen Zielvorgaben sind hier rein quantitativer, kurzfristiger Natur, und diese quantitativen Vorgaben überlagern vorhandene qualitative Zielsetzungen. Das in der Zielhierarchie der strategischen Unternehmensplanung der Genossenschaft dem "Dienst am Kunden" nachgeordnete Ziel eines überdurchschnittlichen Umsatzwachstums⁷⁵ dominiert im Marketing und an der Verkaufsfront. Dies hängt weitestgehend damit zusammen, daß der Detailhandelsumsatz im Marketing als wichtigstes Resultat bezeichnet wird⁷⁶. Aufgrund der dem Ideengut verpflichteten Marketingpolitik (vgl. E.II.1.) geht man davon aus, daß die Handlungen im Interesse des Kunden vollzogen werden und so wird der Umsatz von den Marketingverantwortlichen in der Genossenschaft vielfach als Ausdruck des Grades an Kundenorientierung interpretiert, indem man sagt:

"Ja gut, was ist ein Umsatz anderes als eine Kundenorientierung."

Hieraus resultiert eine Denkhaltung bei den Produktmanagern, welche den Umsatz und die Marge mit oberster Zielpriorität verfolgt. Nur vereinzelt sehen Produktmanager diese angenommene Harmonie zwischen Umsatz und Kundenorientierung nicht, was beispielhaft folgende Aussage belegt:

"Also, wenn ich ganz ehrlich bin, ist der Umsatz das oberste Ziel, auch wenn das an vielen Stellen bei der Migros nicht so gerne gehört wird, von der Philosophie her."

⁷² Vgl. Abb. 16.

⁷³ Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1992, S. 9-10.

⁷⁴ Personal/Ausbildung GMWS, 1992.

⁷⁵ Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1992, S. 9.

⁷⁶ PR+Information MGB, 1993b, S. 6.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß sich diese umsatzorientierte Denkhaltung bis an die Verkaufsfront fortsetzt, obwohl das für das Verkaufspersonal zuständige Verkaufsdepartement eine andere Zielsetzung verfolgt⁷⁷. Betrachtet man die für den Verkauf maßgebliche Zielhierarchie, wird deutlich, daß im Verkaufsdepartement über die Mitarbeiterorientierung als Bedingung eine Steigerung der Kundenzufriedenheit zur Erreichung der Umsatzziele, bei gleichzeitigem "im Griff haben" der Kosten und einer positiven Inventarbewirtschaftung, angestrebt wird.

1994

Ziele Verkauf

Mit motivierten MitarbeiterInnen

1. noch mehr zufriedene Kunden
2. Umsatzziel erreichen
3. Kosten im Griff halten
4. Inventar positiv bewirtschaften

Abb. 17: Ziele Verkauf 1994

Es ist eine andere Denkhaltung, eine zwingend kundenorientierte Denkhaltung, denn die Zufriedenheit des Kunden steht als Oberziel im Mittelpunkt. Man berücksichtigt, daß man auch dann viel Umsatz machen kann, wenn der Kunde nur aus den schlechten Alternativen die beste zu wählen vermag. Der Kauf wird also nicht als eindeutiger Indikator für Bedürfnisbefriedigung und damit Kundenzufriedenheit gewertet (vgl. C.I.1.).

Daher überrascht es um so mehr, wenn man an der Verkaufsfront hinsichtlich der Zielsetzungen überwiegend mit Aussagen konfrontiert wird, wie zum Beispiel:

"Ja wenn die Zahlen stimmen, dann stimmt ja das Verhältnis zum Kunden sowieso."

⁷⁷ Vgl. Abb. 17.

"Was von mir erwartet wird ist, dass der Umsatz da ist und wir nicht viel Stunden brauchen."

"... wenn der Umsatz stimmt, stimmt alles."

Hier zeigt sich sehr deutlich, daß neben die Kundenorientierung die Zahlenorientierung als maßgebliche Grundorientierung tritt. Die von Eggert empirisch nachgewiesene Tendenz, das als Kundennähe zu interpretieren, was das Unternehmen als Ziele verfolgt, scheint auch für das Fallbeispiel zumindest eine bereichsbezogene Bestätigung zu finden⁷⁸. Eine weitere Erklärung für die Abweichung zwischen den dokumentierten Zielen und der an der Verkausfront zur Grundlage erhobenen Zielhierarchie liegt vielleicht auch darin, daß es an der Verkaufsfront an kundenbezogenen Stellenbeschreibungen fehlt. Vielmehr geben die vorhandenen Stellenbeschreibungen jenes in der Praxis gelebte Verhältnis von Kundenorientierung und Zahlenorientierung vor. Betrachtet man sich die Stellenbeschreibung eines Filialleiters⁷⁹, findet sich die Kundenzufriedenheit als ergänzende Zielsetzung unter "Spezielles". Hingegen definieren Umsatz, Kostenbewirtschaftung und Inventar die Hauptzielsetzungen. Infolge dessen entsteht die Gefahr, daß man die kundenorientierten Zielsetzungen erst im Anschluß an die Erreichung von Umsatz- und Kostenvorgaben diskutiert. Damit wird die Rubrik "Spezielles" durch die Fixierung auf die Zahlenvorgaben leicht zur Randbedingung.

In der untersuchten Genossenschaft versucht man allerdings entgegenzusteuern, indem man gerade auf Filialebene unter dem Motto "Wir sind für unsere Kunden da", für jede Filiale kundenorientierte Zielvorgaben mit den Filialleitern erarbeitet. Ein für mehrere Filialen verantwortlicher Verkaufschef beschreibt diesen Zielentwicklungsprozeß:

"Wir vom Verkauf müssen das (Wir sind für unsere Kunden da)⁸⁰ nach außen geben, und eine Möglichkeit ist, dass man qualitative und quantitative Zielsetzungen hat ... Dies ist delegiert worden an den Filialleiter und der bespricht mit seinen Rayonleitern, was machen wir, um das umzusetzen. Da sind dann verschiedene Zielsetzungen von den Leuten zusammengetragen worden, und es kann ja nur so funktionieren, dass man das von den Leuten draussen machen lässt, damit das der Kunde auch spürt. Und das ist dann schriftlich erfasst worden, Ziele vom Laden, Ziele vom Rayon ..."

⁷⁸ Eggert, 1993, S. 118 u. 172.

⁷⁹ Hier am Beispiel der Migros Zürich; vgl. Anhang.

⁸⁰ In den Interviewzitaten vorhandene Klammerausdrücke sind vom Verfasser zur Erläuterung eingefügt. Auf eine spezielle Kennzeichnung im Sinne von -Anmerkung des Verfassers- wird im folgenden verzichtet, weil geklammerte Einschübe bei den wörtlich wiedergegebenen Interviewzitaten nur vom Verfasser stammen.

Es werden somit neben Qualitäts- und Quantitätszielen auch speziell auf die Problemlage der Filiale abgestimmte kundenorientierte Ziele definiert. Darüber hinaus werden die Stellenbeschreibungen für den Filialbereich derzeit überarbeitet, um dem gesteckten Anspruch der Kundenorientierung in den Stellenbeschreibungen besser gerecht zu werden und den Zusammenhang von Zahlen- und Kundenorientierung, dem Migros-Ideengut entsprechend, richtig zu gewichten. Dies ist auch insoweit sinnvoll, wie darüber der unmittelbare Kontakt zum Kunden in kundenorientierte Ziele gefaßt wird. Allein eine Verankerung kundenorientierter Elemente in den Oberzielen gewährleistet nicht deren Berücksichtigung im Tagesgeschäft, wenn sich diese Ziele nicht konsistent auch auf den untersten Zielebenen wiederfinden.

Daß dies aufgrund einer langen kundenorientierten Tradition nicht längst so ist, sondern aktuell die Zieldiskussion in der Migros bestimmt, zeigt nicht nur, daß es sich bei der Kundenorientierung um einen nie endenden Prozeß handelt (vgl. D.VI.1.); sondern es belegt gleichzeitig, daß gerade ein lang verankertes Bekenntnis zur Kundenorientierung leicht dazu verleitet, Kundenorientierung als etwas Selbstverständliches zu begreifen. Etwas, was sich als unausgesprochene Handlungsmaxime nicht in den Zielen explizit widerspiegeln braucht, weil man annimmt, daß die Kundenorientierung bereits das Handeln bestimmt. Dies trifft in soweit zu, wie das historisch Gewachsene weitgehend selbstverständlich geworden ist. Jedoch darf man dabei nicht übersehen, daß, wenn das Handeln sowohl im Marketing als auch an der Verkaufsfront mehrheitlich den kurzfristigen quantitativen Zielgrößen folgt, es nicht zwingend mit oberster Zielpriorität auf die Kundenzufriedenheit gerichtet sein muß. Deshalb läßt sich Kundenzufriedenheit nur verwirklichen, wenn alle Ebenen beteiligt sind und die Zufriedenheitsziele in sämtlichen Plänen explizit auftauchen⁸¹.

Inwieweit diese Zusammenhänge tatsächlich zu einer das Kundeninteresse maßgeblich beeinflussenden Problematik werden, zeigt sich erst, wenn man analysiert, ob vielleicht über andere Instrumente eine Regulierung erfolgt. Beispielhaft wäre hier an ein Kontrollinstrumentarium zu denken, welches die Folgen einer vornehmlichen Ausrichtung an quantitativen Vorgaben dadurch ab schwächt, daß es die Vernachlässigung kundenorientierter Elemente nicht nur aufdeckt, sondern auch wirksam behebt (vgl. E.VI.2. u. E.VII.2.).

⁸¹ Müller & Riesenbeck, 1991, S. 72.

4. Zielharmonie zwischen individuellen Zielen und Organisationszielen

- *Eine umfassende Orientierung aller Mitarbeiter an den Leitsätzen eines Customer Care Management bedarf der weitgehenden Harmonie zwischen ihren individuellen Zielen, welche sie in der Unternehmensorganisation zu verwirklichen suchen und den Zielen, die die Unternehmung anstrebt.*

Hintergrund der letzten These unter der Überschrift *Selbstverständnis* ist die Einstellungs-Verhaltens-Hypothese. Sie geht davon aus, daß mit zunehmend positiver Einstellung zu einem bestimmten Objekt auch eine positive Reaktion wahrscheinlicher wird⁸². Bezogen auf das Problemfeld Kundenorientierung formuliert Stauss die Annahme, daß die Wahrnehmung und Bewertung einer verbraucherpolitischen Forderung um so wahrscheinlicher ist, je größer die Übereinstimmung zwischen dieser Forderung und den Motiven, Einstellungen und Kognitionen der Entscheidungsträger ist⁸³. Folgt man dieser Annahme, muß ein kundenorientiertes Unternehmen nicht nur darauf achten, daß seine Unternehmensphilosophie kundenorientierte Sachverhalte aufgreift; sondern für deren vorbehaltlose Realisierung ist eine weitgehende Übereinstimmung mit den Motiven, Einstellungen und Kognitionen der Mitarbeiter anzustreben. Die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung wird zur Voraussetzung, um kundenorientierten Werten und Grundsätzen im Tagesgeschäft tatsächlich Geltung zu verschaffen. Bezogen auf die Kundenorientierung muß der Mitarbeiter eine gewisse Eigenmotivation entwickeln und besitzen, um die Kundenerwartungen tatsächlich erfüllen zu können.

In der Tatsache, daß man innerhalb der Migros-Ausbildungspolitik eine wichtige Voraussetzung zur Erreichung der Unternehmensziele eben in dieser Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen sieht⁸⁴, spiegelt sich die Praxisrelevanz jener kundenorientierten Grundannahme wider. Ein Personalverantwortlicher umschreibt die maßgebliche Bedeutung:

"... das ist zwar eine ganz zentrale, wesentliche Ausrichtung eines Unternehmens, aber das Unternehmen wird das nicht erreichen, die Kundenorientierung, wenn es seine Werte nach innen nicht lebt. Das ist unmöglich."

Die Voraussetzung hierzu schafft man in der Migros, indem man jedem neuen Mitarbeiter in einem Einführungsseminar⁸⁵ das Ideengut transparent

⁸² Kroeber-Riel, 1984, S. 158-163.

⁸³ Stauss, 1985, S. 80-83.

⁸⁴ Personal u. Ausbildung, 1987, S. 4.

⁸⁵ Personal u. Ausbildung MGB, 1993, S. 10.

macht. Mit der obligatorischen Teilnahme versucht man, alle neuen Organisationsmitglieder von Beginn an auf das Migros-Ideengut als oberste Handlungsmaxime einzuschwören.

Ein weiteres Indiz für eine bewußte Notwendigkeit einer starken Identifikation mit der Unternehmung, um kundenorientiertes Verhalten wahrscheinlicher zu machen, ist die Voraussetzung des sog. "Stallgeruchs" für die Übernahme von Führungsaufgaben⁸⁶. Innerhalb der Migros werden Führungspositionen vornehmlich und bevorzugt aus den eigenen Reihen besetzt, um hinsichtlich eines kulturkonformen Verhaltens Sicherheit zu erlangen⁸⁷.

Aber auch durch den Migros-Partizipationsgedanken⁸⁸ wird vor allem, bezogen auf die Verkaufsfront, für Berufe mit niederem sozialen Prestige der Teamgedanke und damit die Identifikation mit dem Unternehmen aktiv gefördert (vgl. D.I.2.). Spielt doch gerade der Teamgedanke an der Verkaufsfront eine sehr wichtige Rolle, wie das Ergebnis einer internen Befragung zur Partizipation belegt⁸⁹. Die Bedeutung des Teamgedankens beschreibt ein Filialleiter in seinen eigenen Worten so:

"Ja und vor allem das Team, das ist in jeder Filiale, in der ich war, auch hier jetzt. Je höher man kommt, desto weniger merkt man das, aber das ist wie eine Familie. In den kleinen Filialen noch mehr, aber auch in den grossen. Der Zusammenhalt, man kann sich identifizieren, man fühlt sich wohl."

Gerade die Interviews boten, aufgrund der mit der Anonymisierung verbundenen Offenheit der Gesprächspartner, eine Möglichkeit, diesen sehr subjektiv geprägten Aspekt vielfältig einzufangen. So ist über alle Hierarchieebenen hinweg bis hin zu den Mitarbeitern an der Verkaufsfront eine ausgesprochen starke Identifikation mit der Unternehmung und ihren Zielen festzustellen. Wohlwissend, daß gerade an der Verkaufsfront nicht die schlechtest motivierten Mitarbeiter Rede und Antwort standen.

Einer der Gesprächspartner beschreibt die Identifikation der Mitarbeiter mit der Migros auf eine besondere und vielleicht sehr zutreffende Art und Weise:

"Mit der Zeit gibt es einen sogenannten Migros-Virus. Der Migros-Virus ist, wenn man angefressen ist von einem Unternehmen. Und ich kann Ihnen versichern, dass das eben auch eine gewisse geistige Haltung des Unterneh-

⁸⁶ Fischer, 1992, S. 1.

⁸⁷ Vgl. Linke, 1993, S. 34.

⁸⁸ PMG, 1991, S. 3 u. 9.

⁸⁹ AMG, 1989, S. 11.

mens ist, dass man sich als Migros-Mitarbeiter der Migros zugehörig fühlt und vielleicht ein bisschen mehr als einfach einen Job ausfüllt."

Diese Darstellung beschreibt die Haltung der Mehrzahl der Gesprächspartner, wobei die Parallelität von kunden- und zahlenorientierten Zielsetzungen im Zusammenhang mit der zu erörternden These nicht unproblematisch ist. Gerade einzelne quantitative Zielsetzungen stehen der Kundenorientierung und damit den vom Mitarbeiter internalisierten, kundenorientierten Werten und Grundsätzen entgegen. Die zahlenorientierten Zielsetzungen lösen bei den individuellen Zielsetzungen der Mitarbeiter, soweit diese kundenorientiertes Denken verinnerlicht haben, teilweise eine Zwiespältigkeit aus, wie das Beispiel eines Produktmanagers zeigt:

"Für mich persönlich zählt der Umsatz weniger. Für mich zählt schon, ob der Kunde zufrieden ist und deshalb täglich zu uns kommt und unsere Produkte kauft. Der Umsatzgedanke steht da schon im Weg."

Wird die Zahlenorientierung allerdings, den quantitativen Zielsetzungen folgend, auch in den individuellen Zielsetzungen adaptiert (vgl. E.II.3.), besteht die Tendenz, daß die Kundenorientierung als oberste Handlungsmaxime tatsächlich zur Randbedingung wird. Nämlich dann, wenn bspw. der Filialleiter seine persönliche Zufriedenheit ebenfalls über die kurzfristigen, quantitativen Zielgrößen definiert:

"Wenn die Vorgaben (Umsatz, Kosten, Inventar) stimmen, dann ist man froh und glücklich. Er und ich (Filialleiter und Geschäftsleiter)."

Die Gefahr besteht, daß Produktmanager und Filialleiter beginnen, ihre moralische Schmerzgrenze über den Markterfolg zu definieren. Dies führt schließlich bei beiden leicht dazu, das Kaufverhalten als geheime Zustimmung zu ihrem Handeln zu werten und über den Umsatz- (Zahlen-) erfolg die Mittel zu legitimieren⁹⁰.

In diesem Thesenkontext ist noch ein weiteres Problemfeld anzusprechen, mit welchem jedoch viele Unternehmen mit lang anhaltendem Erfolg konfrontiert werden⁹¹. "Denn eine einmal erfolgreiche Unternehmenspolitik verleitet nicht selten dazu, unverändert mit den alten 'Kochrezepten' weiterzuarbeiten"⁹². Die Beharrungskräfte des "Status quo" scheinen im Fallbeispiel eine ge-

⁹⁰ Hansen, 1992, S. 172.

⁹¹ Brogsitter, 1988, S. 113.

⁹² Brogsitter, 1988, S. 113.

wisse individuelle Trägheit gefördert zu haben⁹³. Nicht anders sind Forderungen aus dem Top-Management der Genossenschaft zu interpretieren:

"Es hat Leute, denen ging es zu gut. Der Erfolg, der kam einfach, der war einfach da,... Aber wir müssen vor allem solche Einstellungen in den Köpfen wieder ändern... Die Leute müssen umdenken, müssen sich etwas einfalten lassen und müssen sich vielleicht etwas mehr am Riemen reissen."

Jene Einschätzung wurde durch Erkenntnisse aus der Teilnahme an verschiedenen Sitzungen unterstützt, und die Selbstzufriedenheit mancher Gesprächspartner weist in eine ähnliche Richtung. Aussagen wie,

"Das machen wir schon immer so."

"Das läßt sich halt nicht ändern."

"Das war noch nie anders und der Erfolg gibt uns recht."

weisen auf veränderungsblockierende Einstellungen hin. Einmal gefaßte und durch die Organisation in der Vergangenheit bestätigte Ziele bleiben in den individuellen Zielsetzungen der Mitarbeiter scheinbar länger erhalten, als es der Unternehmung als solches recht ist. Aktuelle Zielrevisionen überkommener Ziele bzw. eine neue Betonung von bisher weniger berücksichtigten Zielinhalten werden durch die in der Vergangenheit erfolgte Übernahme der alten Ziele in die individuellen Zielsetzungen erschwert. In der weiteren Erörterung zeigt sich, daß gerade jene Problematik für die Kundenorientierung eine durchaus zu berücksichtigende Blockade stellt, weil bspw. Vorschläge und Anregungen sowie Kritik von Seiten der Konsumenten nicht in jedem Fall als Chance gesehen und genutzt werden. Verhaltensdiskrepanzen zwischen dem intendierten Verhalten und dem tatsächlichen Verhalten können hier die Folge sein (vgl. E.IV.1.).

III. Mitarbeiter - Träger der Verbraucherorientierung

Mit dem zweiten Thesenkomplex sollen, bezogen auf die sogenannten "Human Resources" als weiches Führungsinstrument neben Selbstverständnis und Führungsstil, diejenigen Inhalte aufgearbeitet werden, welche sich direkt mit dem Mitarbeiter als Ressource befassen. Bei den zu diskutierenden Thesen geht es um Ausstattung und Handhabung der "Human Resources" und die hiermit verbundene Bedeutung für kundenorientiertes Handeln. Mit Fluktuationssteue-

⁹³ Vgl. Bleicher, 1984, S. 499.

rung respektive Personaleinsatzplanung sowie der Förderung der Mitarbeiter werden zwei Teilbereiche angesprochen, welche mit dem noch zu diskutierenden Führungsstil den engen Zusammenhang von Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung erfassen. Damit der Mitarbeiter als Träger der Verbraucherorientierung überhaupt wirken kann, muß man ihn adäquat vorbereiten (vgl. E.III.2.), entsprechend einsetzen und zuvorderst im Unternehmen halten (vgl. E.III.1.).

1. Mitarbeitertreue - Schlüssel zur Kundentreue

- *Über eine bewußte Förderung der Mitarbeitertreue und eine konstante Personaleinsatzpolitik an der Verkaufsfront wird der Grad an Kundentreue positiv beeinflußt.*

Aktuelle Forschungsergebnisse bestätigen, soweit es sich um Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt handelt, einen positiven und unmittelbaren Zusammenhang zwischen Mitarbeitertreue und Kundentreue⁹⁴. Die Erhöhung der Kundentreue als wesentliche Zielsetzung eines Customer Care Management rückt damit Fluktuation und Personaleinsatzplanung in den Fokus einer auf betriebswirtschaftlichen Erfolg durch Kundenorientierung gerichteten Betrachtung. Kann doch gerade durch die berücksichtigte Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde, einem der zentralen Problemfelder im Handel, der zunehmenden Marken-, Einkaufsstätten- und Grundmobilität des Konsumenten (vgl. B.III.2.) entgegengewirkt werden. Zudem zeigen Untersuchungen zur Bedeutung der Kundentreue, daß bereits eine fünfprozentige Zunahme der Stammkundenzahl die Rentabilität um 25 - 85 Prozent steigern kann⁹⁵.

Senkt man interne und externe Fluktuation⁹⁶, sind positive Effekte bei der Kundenzufriedenheit zu verzeichnen⁹⁷. "Je länger Mitarbeiter in einem Unternehmen bleiben, desto vertrauter werden sie mit dem Geschäft, desto mehr lernen sie und desto wertvoller können sie sein. Jene Angestellten, die direkt und täglich mit den Kunden umgehen, beeinflussen den Grad an Kundentreue erheblich"⁹⁸. Insoweit ist nicht nur anzustreben, daß Mitarbeiter die Unterneh-

⁹⁴ Sellers, 1990; Schlesinger & Heskett, 1992; Reichheld, 1993.

⁹⁵ Schlesinger & Heskett, 1992, S. 110; Reichheld & Sasser, 1991, S. 113.

⁹⁶ Unter externer Fluktuation wird die Trennung des Mitarbeiters vom Unternehmen verstanden. Hingegen wird unter interner Fluktuation jeglicher interner Stellenwechsel subsumiert.

⁹⁷ Schlesinger & Heskett, 1992, S. 111.

⁹⁸ Reichheld, 1993, S. 109.

mung nicht verlassen, sondern daß deren Einsatz unter Berücksichtigung vorhandener Kundenbeziehungen geplant wird. Dadurch kann Vertrauen in der Kunde-Mitarbeiter-Beziehung entstehen und über die hierdurch zu vermittelnde Sicherheit beim Kaufprozeß kann die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Umgekehrt ist, ausgehend von zufriedenen Kunden, wiederum eine Senkung der externen Fluktuationsrate zu erwarten, weil zufriedene Kunden für den Mitarbeiter eine angenehme Arbeitsatmosphäre bedeuten⁹⁹.

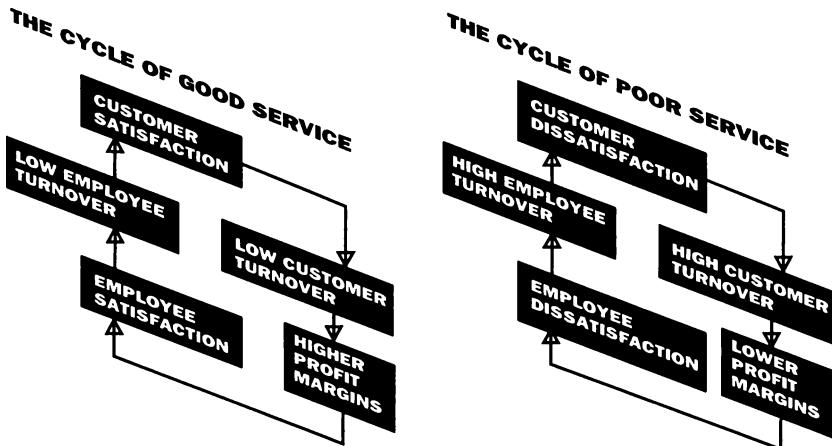


Abb. 18: The cycle of good service / The cycle of poor service¹⁰⁰

Migros hat sich nun prinzipiell der Selbstbedienung, einer Verkaufsform, die diese persönliche Komponente eher weniger berücksichtigt, verschrieben. Insofern erscheint es interessant festzustellen, ob sich allein durch die Selbstbedienung außerhalb der ausgewiesenen Bedienbereiche¹⁰¹ eine andere, weniger persönliche Beziehungen berücksichtigende Handlungsweise rechtfertigt. Zudem man im MGB-Marketing, gerade außerhalb der Bedienbereiche, Defizite vermutet:

"Dieser Aspekt kommt in einem Unternehmen, das weitgehend auf Selbstbedienung ausgerichtet ist, vielleicht ein wenig zu kurz."

Bestimmt man die Wahrscheinlichkeit persönlicher Beziehungen zwischen Verkäufer und Kunde über das Vorhandensein einer erkennbaren Stammkundschaft, hat sich im Verlauf der Interviews sehr deutlich gezeigt, daß in jeder Fi-

⁹⁹ Sellers, 1990, S. 63.

¹⁰⁰ Sellers, 1990, S. 63.

¹⁰¹ Fleisch, Fisch, Gourmessia.

lialgröße, ob Stadt oder Land, durchaus eine solche Stammkundschaft identifiziert werden kann. In kleinen und mittleren Filialen in ländlicher Gegend wird deren Anteil auf 70-90 % an der Gesamtkundschaft geschätzt. Die empfundene Bindung zwischen Verkaufspersonal und Kundschaft geht vielfach sogar so weit, daß einzelne Kunden sich freiwillig an der längeren Kassenschlange anstellen, um von "ihrer" Kassiererin bedient zu werden. Der Tatbestand der Verkaufsform Selbstbedienung hält den Kunden nicht davon ab, die persönliche Beziehung zu suchen und zu pflegen. Sie müßte daher auch in den Selbstbedienungsbereichen berücksichtigt werden, um den Grad der Kundentreue zu erhöhen.

In den untersuchten Filialen versucht man, im Rahmen der durch die Selbstbedienung gesteckten Möglichkeiten, die persönliche Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde zu fördern, indem man zwischen den verschiedenen Rayons¹⁰² so wenig wie möglich wechselt. Die Filialleiter bemühen sich bei der Personaleinsatzplanung, eine gewisse Konstanz des Rayonpersonals zu gewährleisten, was wiederum in größeren Filialen weniger Probleme bereitet als in kleineren. Allerdings erscheint in größeren Filialen der konstante, rayonbezogene Personaleinsatz aufgrund der räumlichen Distanz auch wichtiger zu sein.

Unterstützt wird der rayonbezogene Personaleinsatz über eine durchgängige Gliederung von Sortiments- und Rayonstruktur bis an die Verkaufsfront. Innerhalb der gesamten Migros wird die Sortimentsgliederung in verschiedene Produktgruppen über die entsprechenden Rayon-Chefs mit ihren direkt zugeordneten Mitarbeitern auch personalseitig bis an die Verkaufsfront durchgehalten. Die Sortimentsstruktur im Marketing findet so ihr Spiegelbild an der Verkaufsfront und die interne Zuordnung bedingt einen nach außen einheitlich strukturierten Auftritt mit einer festen Verkaufsmannschaft pro Rayon in jeder Filiale.

Die hierdurch erzielte Minimierung des internen, abteilungsübergreifenden Stellenwechsels gewährleistet eine dem Selbstbedienungsprinzip unübliche Konstanz des produktgruppenbezogenen Mitarbeitereinsatzes und unterstützt die Kundenbindung durch einen beständigen, gleichbleibenden Kontakt zwischen einzelnen Mitarbeitern und ihren Kunden.

Bedingt durch eine angespannte Arbeitsmarktlage, spielt die externe Fluktuation derzeit keine Rolle¹⁰³, wobei auch hier Maßnahmen wie bspw. von der Unternehmenszugehörigkeit abhängige Treueprämien¹⁰⁴ eine Minimierung der

¹⁰² Ein Rayon, bezeichnet einen bestimmten Sortimentsbereich in der Filiale, für welchen der Rayon-Chef verantwortlich ist.

¹⁰³ PR+Information MGB, 1993b, S. 38; PR+Information MGB, 1994b, S. 38.

¹⁰⁴ Migros, o.J., S. 6.

externen Fluktuation unterstützen und darüber die Konstanz in den Kundenbeziehungen fördern.

Bezogen auf den internen Stellenwechsel und die Fluktuation von Mitarbeitern, liefern die vorhandenen Strukturen und Regelungen des Fallbeispiels durchaus befriedigende Ergebnisse. Jedoch treten in der Unternehmenspraxis hinsichtlich der angestrebten Konstanz in der Kunde-Mitarbeiter-Interaktion dann Zielantinomien auf, wenn der Wunsch der Mitarbeiter nach beruflicher Weiterentwicklung und Beförderung dem Erhalt aufgebauter Kundenbeziehungen entgegensteht. Bedingt doch die Beförderung eines Filialleiters oder Rayonchefs in der Regel einen Wechsel in eine neue Filiale und damit den Verlust vorhandener Kundenbeziehungen in der alten Filiale. Dieses Problem vervielfacht sich, wenn mit der Beförderung eines Filialleiters in eine Großfiliale, weitere Stellenneubesetzungen in mehreren kleineren Filialen verbunden sind, weil auf verschiedenen Hierarchiestufen Mitarbeiter nachrücken. Hier kollidiert die Mitarbeiterorientierung mit der Kundenorientierung und verlangt eine koordinierte Personaleinsatzplanung sowie eine gezielte Einführung neuer Stelleninhaber. Negative Effekte auf die Kundenzufriedenheit lassen sich leichter vermeiden, wenn ein geplanter Übergang aufgebauter Kundenbeziehungen auf den neuen Stelleninhaber den Stellenwechsel begleitet.

2. Bildung und Ausbildung bis an die Verkaufsstelle

- *Kundenorientierte Bildung und Ausbildung sind unerlässliche Voraussetzungen für ein funktionierendes Customer Care Management, wobei vornehmlich, aber nicht ausschließlich, Mitarbeiter mit unmittelbarem Kundenkontakt betroffen sind.*

Wie in der theoretischen Abhandlung des Customer Care Management mehrfach und ausführlich angesprochen und hergeleitet (vgl. D.III.2. u. D.VI.2.), ist die intensive Förderung der Mitarbeiter ein Muß im Führungsverhalten kundenorientiert erfolgreicher Unternehmen. Sowohl bezüglich der Internalisierung des kundenorientierten Gedankengutes als auch für eine inhaltliche Vermittlung relevanter Sachverhalte sind Bildung und Ausbildung der Mitarbeiter eine Voraussetzung. Aus- und Weiterbildung müssen auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen durch Mitarbeiter ausgerichtet sein, um darüber jene Werte und Grundsätze der Unternehmensphilosophie zu unterstützen und durch die Unternehmung zu befördern. So kann mittels der sachgerechten Vermittlung von relevanten Inhalten der Kundenorientierung genügt werden. Gleichzeitig kann man über die motivationsfördernden Effekte von Aus- und

Weiterbildung den Anforderungen einer für kundenorientiertes Verhalten notwendigen Mitarbeiterorientierung gerecht werden.

Die Beurteilung von Weiterbildungsmaßnahmen aus der Sicht eines Rayon-Chefs soll als Einstieg in die praktizierte Förderung der Migros-Mitarbeiter dienen und deren realisierte Ausgestaltung veranschaulichen:

"Einerseits ist die Schulung für den Mitarbeiter sehr motivierend. Dass er mal einen Tag weg darf auf Kosten der Migros. Er sieht andere Leute aus anderen Genossenschaften, und man sieht das nachher auch am Umsatz. Da kommen neue Aspekte rüber, er bestellt auch vermehrt und pflegt seinen Rayon wieder etwas besser,..., das sieht man im Umsatz, das kann man belegen."

Warum im Rahmen dieser Beurteilung sehr stark harte Faktoren wie Ablaufverbesserungen oder Rayon-Pflege neben einer generellen Mitarbeitermotivierung betont werden und weniger weiche Faktoren, wie bspw. ein verbesserter Umgang mit dem Kunden oder ein größeres Konfliktlösungspotential eine Rolle spielen, soll im Folgenden über die Analyse der Migros-Aus- und Weiterbildung einer genaueren Erörterung zugänglich gemacht werden.

Betrachtet man eingangs die für eine weitreichende Kundenorientierung generell bedeutsamen Aspekte der Aus- und Weiterbildung, wird in der Migros-Ausbildungspolitik die Verantwortung für die Förderung der Mitarbeiter auf den jeweiligen Vorgesetzten übertragen¹⁰⁵. Die Migros entspricht damit der Forderung des Idealmodells (vgl. D.VI.2.). Ganz generell wird die Ausbildungsform des "training on the job" präferiert¹⁰⁶, wobei die Nachwuchsförderung den gleichen Ansprüchen wie die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter unterliegt¹⁰⁷. Entsprechend ihrer Unternehmensphilosophie misst die Migros, neben der Kundenorientierung, der Mitarbeiterförderung im Sinne einer für Kundenorientierung erforderlichen Mitarbeiterorientierung große Bedeutung zu und sieht auch im Mitarbeiterpotential eine ihrer wesentlichen strategischen Erfolgspositionen¹⁰⁸. Die kundenorientierte Ausrichtung des Mitarbeiterpotentials wird in MGB und Genossenschaft als Grundvoraussetzung eingestuft. In der Marketingpolitik heißt es zum Beispiel: "Durch Führung und Schulung am Arbeitsplatz, schaffen wir die Voraussetzungen, dass unser Verkaufspersonal, den

¹⁰⁵ Personal u. Ausbildung MGB, 1987, S. 6.

¹⁰⁶ Personal u. Ausbildung MGB, 1987, S. 6.

¹⁰⁷ Personal u. Ausbildung MGB, 1987, S. 12.

¹⁰⁸ Biel, 1993, S. 1.

durch die Sortimentsentwicklung und die höheren Kundenansprüche gestellten Anforderungen gerecht werden kann"¹⁰⁹.

So decken sowohl die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten des MGB als auch die der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen verschiedene, für ein kundenorientiertes Verhalten erforderliche Inhalte ab. Die Aus- und Weiterbildung konzentriert sich in ihren Inhalten auf den, wie noch zu zeigen ist (vgl. E.IV.2.), für die Kundenorientierung wesentlichen Aspekt der partizipativen Führung¹¹⁰, ebenso wie sie jenes für alle Mitarbeiter obligatorische Seminar zur Vermittlung der normativen Inhalte umschließt (vgl. E.II.4.). Denn "Schulungen dienen nicht nur der Weiterbildung und Motivation, sie liefern auch den Rahmen, in dem Mitarbeiter lernen, mit dem Unternehmen und seinen Serviceansprüchen vertraut zu werden"¹¹¹. Unter anderem ist der Schwerpunkt der Schulungen für das obere Kader auf die Thematik der Marktorientierung gerichtet¹¹², und das Unternehmen strebt mit der Kaderschulung insgesamt die Vermittlung der Grundlagen für eine ganzheitliche Sicht- und Denkweise an¹¹³, ohne dabei aber ein wirklich spezifisches Angebot zur Kundenorientierung als Schulungsthema zu unterbreiten.

Zudem ist man bestrebt, Bildungsdefizite einmal durch die kostenlose Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen der migroseigenen, öffentlichen Klubschulen zu verringern. Zum zweiten versucht man über Lehrlingsauswahl¹¹⁴ und Lehrlingsausbildung, gerade die im Einzelhandel verstärkt auftretende Problematik mangelnder Bildung von Verkaufspersonal (vgl. D.VI.2.) zu handhaben. "Die GMW/SH unterstützt ihre Lehrlinge einerseits im gründlichen Erlernen ihres Berufes, andererseits in der Förderung ihrer persönlichen Entwicklung und Entfaltung durch angemessene Maßnahmen"¹¹⁵.

¹⁰⁹ Marketing MGB, 1986, 2.2.1, S. 3.

¹¹⁰ Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1986b, S. 6; Personal u. Ausbildung MGB, 1987, S. 6.

¹¹¹ Schlesinger & Heskett, 1992, S. 115.

¹¹² Ausbildung M-Gemeinschaft, 1993, S. 5.

¹¹³ PR+Information MGB, 1994b, S. 39.

¹¹⁴ Zitat eines Personalverantwortlichen in der Genossenschaft: "In dieser Richtung (Bildungsdefizite) sind auch Anstrengungen unternommen worden, das Sozialprestige des Verkäuferberufs anzuheben. Zum Beispiel in der Form, das man die Lehre qualitativ verbessert hat. Die Ansprüche eigentlich vergrößert werden, die Latte etwas höher gelegt wird, unter Inkaufnahme des Umstandes, das wir viele Bewerber haben, die dann unten rausfallen."

¹¹⁵ Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1986b, S. 7.

Diese auf die generellen Inhalte der Kundenorientierung ausgerichteten Aktivitäten werden ergänzt durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, welche sich speziell im Marketing und an der Verkaufsfront spezifischen Inhalten der kundenorientierten Mitarbeiterförderung annehmen. Es erfolgen sporadische Schulungen, besonders des Marketingpersonals im Foodbereich, durch Ernährungsberater der hauseigenen Laboratorien. In der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen kommen spezielle Kassentrainerinnen zum Einsatz, welche das Kassenpersonal nicht nur auf die richtigen Abläufe beim Kassenvorgang vorbereiten, sondern darüber hinaus Freundlichkeit und Umgang mit dem Kunden zu Inhalten der Schulung machen¹¹⁶. Es werden in der Genossenschaft Sortimentsinformationen für Verkäufer durchgeführt, soweit besondere Produktneuheiten dies erforderlich machen. Zudem wurde in der Vergangenheit für Kassen- und Kundendienstpersonal ein Seminar angeboten mit dem Titel "Wie wirke ich auf die Kundschaft"¹¹⁷, und in rayonbezogenen Broschüren zum Selbststudium nimmt man sich unter der Überschrift "Kundenorientiertes Verhalten im Verkauf" konkreter Kundenhandhabungsstandards an.

Jedoch konzentrieren sich die auf die Verkaufsfront gerichteten Aktivitäten schwerpunktmäßig auf die Vermittlung ablauftheoretischer Inhalte und die konkrete Warenkunde, was auch die Interviewten an der Verkaufsfront zum Ausdruck bringen:

"... die Schulungen sind mehr produktbezogen, aber wie ich mit dem Kunden umgehen muss, eigentlich nicht."

Einzig die vom MGB angebotenen Pflichtseminare für Führungskräfte, vom Rayon-Chef aufwärts, behandeln die Beziehung "Mitarbeiter-Kunde" als konkreten, expliziten Themenbereich¹¹⁸. Ebenso gibt es im Rahmen der Marketing-Schulung einen Schulungsabschnitt, welcher sich partiell mit der Thematik "Konsumentenfragen" befaßt.

Ein hochrangiger Kadermitarbeiter aus dem Verkauf umschreibt die Situation so:

"Ich habe früher einmal Verkäufer gelernt und als Verkäufer hatte ich Warenkunde gehabt, aber keine Kundenkunde. Und das ist etwas, was in der Denkhaltung immer noch da ist... Aber, dass man über den Kunden etwas lehren tut, praktisch nicht."

¹¹⁶ Schöpfer, 1994a, S. 15.

¹¹⁷ Ausbildung GMW/SH, 1989.

¹¹⁸ Schöpfer, 1994b, S. 15.

Aus der Sichtweise des externen Betrachters scheint der präferierte Rückgriff auf die Schulung direkt am Arbeitsplatz mitverantwortlich für das angesprochene Defizit zu sein. Einmal, weil bei den Profi-Verkäufern an der Verkaufsfront ein Selbstverständnis besteht, welches kundenorientiert richtiges Verhalten im Sinne des "geborenen Verkäufers", einer Erbanlage gleich, betrachtet. Folgende Aussage eines Filialleiters verdeutlicht dies:

"Aber, 'Wie behandle ich den Kunden', so was gibt es natürlich nicht als Schulung, weil da können sie ja kein Schema aufstellen. Jeder ist anders zu behandeln ..."

und die Schlußfolgerung daraus:

"Also ich finde, jemand, der sich im Verkauf bewirbt und dort arbeitet, der muß sich automatisch auf den Kunden einstellen."

Zum anderen sind auch deshalb Defizite vorhanden, weil für kundenorientierte Schulungen im Tagesgeschäft kaum Zeit vorhanden ist. Zudem bleibt die Frage der Qualifikation für die Vermittlung derartiger Inhalte offen, und die extern abgerufenen Ausbildungsleistungen sind für den Filialleiter kein Beurteilungskriterium, sondern verursachen vielleicht nur Kosten (vgl. E.V.2.). Darauf hinaus gibt es bezüglich der kundenorientierten Weiterbildung von Mitarbeitern kaum verbindliche Vorgaben.

Dies führt sicherlich auch dazu, daß von den interviewten Verkaufsmitarbeitern Schulungsinhalte mit der Intention der Kundenkunde nur selten bewußt wahrgenommen wurden. Richtiges Verhalten gegenüber dem Kunden ist damit weitgehend abhängig vom Vorleben durch den Vorgesetzten und der Übernahme der vorgelebten Verhaltensweisen durch den Verkäufer. Obwohl ein auf die Filialbedürfnisse abgestimmtes interaktives Schulungsvideoprogramm für die begleitende Schulung in der Filiale an sich verfügbar wäre¹¹⁹, wird aus den aufgeführten Gründen hiervon scheinbar nur bedingt Gebrauch gemacht.

Die Interviewaussagen an der Verkaufsfront deuten immer wieder darauf hin, daß Kundenorientierung als Thema in verschiedenen Ausbildungs- und Lerneinheiten angesprochen wird. Eine inhaltliche Auseinandersetzung und eine konkrete Wissensvermittlung, z.B. hinsichtlich Funktion und Bedeutung des Nachfragers für den Unternehmenserfolg, bleibt aber mehr dem Interpretationsvermögen des Einzelnen überlassen. In der untersuchten Genossenschaft besteht allerdings - zumindest in der Lehrlingsausbildung - eine Verpflichtung für die Filialleiter, ihre Verkaufslehrlinge regelmäßig mit Hilfe des interaktiven Ausbildungsinstruments "Video-Mit" zu schulen. Jenes computergestützte Vi-

¹¹⁹ Migros, 1990; Albisser, 1994; Fackiner, 1991.

deolernprogramm enthält neben den produktbezogenen Inhalten auch Programme zum Thema "Freundlichkeit", "Umtausch und Reklamation" sowie "Kundenorientiert beraten"¹²⁰.

Ein weiterer kritischer Punkt bei der Mitarbeiterförderung liegt in der üblichen Praxis, Teilzeitkräfte und Aushilfen nur bedingt bis überhaupt nicht in dieser Richtung zu instruieren. Das Übergehen dieser Mitarbeiter entwickelt sich dann nachteilig, wenn sie, wie allgemein üblich, in den extremen Stoßzeiten eingesetzt werden. Wächst damit doch die Wahrscheinlichkeit der Kundenkontakte mit unvorbereitetem und ungeschultem Personal überproportional zu deren tatsächlichem Anteil an der Verkaufsmannschaft. Der praktizierte Ansatz des "learning by doing" birgt hier die Gefahr, ein relativ hohes Frustrationspotential beim Kunden aufzubauen, weil dieser hierfür weder Verständnis aufbringt noch aufbringen muß. Obwohl das Schulungs-videoprogramm auch bei der Arbeitsvorbereitung von Teilzeitkräften und Aushilfen im Verkauf eingesetzt werden sollte, wird hierauf im Tagesgeschäft eher verzichtet. Ohne eine verbindliche Vorgabe zur kundenorientierten Schulung dominieren vielfach Zeit- und Kostenaspekte die Entscheidung über den Einsatz des verfügbaren Instrumentariums.

Resümierend läßt sich festhalten, daß trotz vielfältiger Anstrengungen sowohl die zuletzt angesprochenen Defizite an der Verkaufsfront als auch Defizite hinsichtlich einer konkreten Schulung von Führungskräften vorliegen. Denn auch die Schulung des Managements hinsichtlich den Inhalten der Customer Care Thematik muß als eher defizitär bewertet werden. Diese Defizite liegen vermutlich auch an der durch die ausdrückliche Betonung kundenorientierter Werte bedingten Haltung, Kundenorientierung als etwas Selbstverständliches zu begreifen. Hierin könnte eine zusätzliche Erklärung liegen für eine wenig konkret ausgeprägte Ausrichtung der Mitarbeiterförderung auf kundenorientierte Sachverhalte, obwohl die grundsätzlichen Anforderungen an eine kundenorientierte Aus- und Weiterbildung erfüllt sind. In Anerkennung der aufgezeigten Problematik werden in der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen ab 1995 vom Verkaufs-Departement sogenannte "Kundenkunde-Kurse" initiiert und in die Aus- und Weiterbildung integriert. Dies ist sicher eine sinnvolle und notwendige Ergänzung bestehender Schulungsinstrumente, welche dazu beiträgt, kundenorientierte Wirkungen der Mitarbeiterförderung zu optimieren.

¹²⁰ Fackiner, 1991, S. 5.

IV. Führungsstil - Motor der Verbraucherorientierung

In diesem letzten Thesenabschnitt der "weichen" Führungsinstrumente wird die Relevanz des Führungsstils für eine kundenorientierte Ausrichtung der Unternehmung aufgegriffen. Der Führungsstil, definiert als regelmäßig wiederkehrendes Muster des Führungshandelns¹²¹, soll allerdings nicht umfänglich in allen Merkmalen¹²² analysiert werden. Vielmehr konzentriert sich das Fallbeispiel auf zwei, für das Problemfeld Kundenorientierung sehr wesentliche Merkmale des Führungsverhaltens: die Art der Willensbildung und damit die Frage der Verantwortungsdelegation und des Handlungsspielraums (vgl. E.IV.2.) und die Frage des "Vorlebens" als zentraler Führungsakt¹²³.

Neben ihrer besonderen Relevanz für ein kundenorientiertes Verhalten (vgl. D.III.1.), kommen diesen Merkmalen für ein ganzheitliches Management (vgl. D.I.2.) und dessen Umsetzung eine generelle Bedeutung zu. Die Einführung eines kooperativen Führungsstils ist für ein ganzheitliches Management elementar, um durch Mitbestimmung und Verantwortung ein zusätzliches Engagement der Mitarbeiter zu erwirken¹²⁴. Durch die Beteiligung der Betroffenen wird zudem "die Implementation im Konsens aller Beteiligten bereits weitgehend im Entwicklungsprozess erledigt"¹²⁵. Das heißt, die Implikationen eines Customer Care Management können durch ein partizipatives Führungsverhalten bereits bei ihrer unternehmensbezogenen Entwicklung durch die Unternehmung befördert werden. Ergänzt um ein Führungshandeln, welches konsistent die Customer Care - Idee dokumentiert, wird deren erfolgreiche Umsetzung im Unternehmensprozeß wahrscheinlicher, und der Führungsstil treibt, einem Motor gleich, die Verbraucherorientierung an. Die Abwesenheit von Verhaltensdiskrepanzen und das Vorhandensein partizipativer Führungsmerkmale bestimmen deshalb die Fragestellungen zu zwei Ausschnitten der Migros-Führungsrealität.

¹²¹ Macharzina, 1993, S. 421.

¹²² Baumgarten, 1977, S. 27; Macharzina, 1993, S. 421.

¹²³ Burla, Alioth, Frei & Müller, 1994, S. 8; vgl. E.IV.1..

¹²⁴ Fehrlage, 1991, S. 48.

¹²⁵ Bleicher, 1991, S. 404.

1. Verhaltensdiskrepanzen im Management

- Ein Customer Care Management fordert eine grundsätzliche Managementhaltung, welche die Wichtigkeit des Kunden in allen Handlungen widerspiegelt. Dem steht entgegen, daß das Verhalten von Führungskräften sowohl aus persönlichen¹²⁶ wie betrieblichen¹²⁷ Gründen nicht mit dem übereinstimmt, was sie sagen respektive vorgeben zu tun.

"Managers must lead by example", als Symbol der Kundenorientierung im Unternehmen und zentrale Aussage zu einem Customer Care - Führungsverhalten (vgl. D.III.1.), basiert auf jenem bereits hergeleiteten Zusammenhang, "Management's behaviour must reinforce management's words"¹²⁸. Den Hintergrund dieser Forderung bildet eine Reihe von Untersuchungen, in denen immer wieder festgestellt wird, daß kundenorientiertes Verhalten im Management eine Voraussetzung für Marktorientierung ist, welche aber häufig nicht erfüllt wird¹²⁹. "It is surprising how many managers have double standards, when it comes to their own behaviour"¹³⁰. Hier sind einerseits betriebliche Vorgaben¹³¹, andererseits aber auch die persönliche Disposition der Manager¹³² ursächlich verantwortlich.

Bereits in den bisher erörterten Thesen sind für kundenorientiertes Denken und Handeln relevante Verhaltensabweichungen angesprochen und thematisiert worden (vgl. E.II.4.). Im Folgenden soll vertieft der Bedeutung und Auswirkung von Abweichungen zwischen intendiertem und tatsächlich gelebtem Verhalten nachgegangen werden. Inwieweit das Vormachen als zentraler Führungsakt¹³³ in der Unternehmenspraxis zur Kundenorientierung beiträgt respektive sie blockiert, soll ausschnittsweise an einigen Beispielen dokumentiert werden.

Die in der These angesprochene Bezugsgruppe der Führungskräfte wird dahingehend definiert, daß man all jene hierunter subsumiert, die aufgrund ihrer

¹²⁶ Karriereorientierung, Bequemlichkeit.

¹²⁷ Beurteilungskriterien, chronischer Zeitmangel.

¹²⁸ Brown, 1991, S. 76; vgl D.VI.2..

¹²⁹ Kohli & Jaworski, 1991, S. 7-8; Daniel, Reitsperger & Macharzina, 1993; vgl. C.II.2a.

¹³⁰ Brown, 1991, S. 77.

¹³¹ Reichheld, 1993, S. 111.

¹³² Scheerer, 1994, S. 11.

¹³³ Burla, Alioth, Frei & Müller, 1994, S. 8.

Position ein Beispiel für adaptierbares Verhalten geben. Wie zwei Interviewzitate zeigen, kann die These sowohl auf Topmanagementebene als auch auf Filialebene eine durchaus maßgebliche Bedeutung erlangen. So berichtet ein Geschäftsleitungsmittelglied in der Genossenschaft über seinen Vorgänger:

"Also für mich ist das (Kundenorientierung) wichtig. Mein Vorgänger hat andere Prioritäten gehabt und auf seine Art und Weise die Ziele auch erreicht. Aber die Kundenorientierung in dem Sinne, ist dort nicht dagewesen, so wie ich sie habe. Er hat es einfach anders vorgelebt und eingesetzt."

Bezogen auf die Stellung eines Filialleiters und die Bedeutung seines vorgelebten Verhaltens dokumentiert der folgende Interviewausschnitt eine weitgehend hierarchieunabhängige Relevanz:

"Wir haben eine Filiale gehabt, da hat ein Filialleiter eine Filiale geführt, Resultate sind nicht so schlecht gewesen. Wir haben aber dauernd Personalwechsel gehabt, und Kunden haben immer gesagt, die Leute da sind unfreundlich. Jetzt haben wir da einen neuen Filialleiter hingetan, und das ist einfach ein aufgeschlossener Mann... Nach einem Monat haben wir Briefe bekommen, ja, was ist da los, die Leute sind so aufgeschlossen und freundlich. Wir haben praktisch keinen Personalwechsel mehr, der Umsatz ist besser geworden und wir haben von 75 Leuten nur einen ausgetauscht."

Das Forschungsdesign der Fallstudie lässt eine umfängliche, organisationspsychologisch fundierte Untersuchung nicht zu. Dennoch ist die Fallstudie tauglich, die Bedeutung der Verhaltenskomponente in der Unternehmensspraxis zu dokumentieren. Selbst, wenn ein eindeutiger Blick hinter die Kulissen nicht zu gewinnen ist, sind relevante Zusammenhänge illustrierbar.

In einer internen Studie der Migros wird selbtkritisch ein Defizit bei dem für kundenorientiertes Verhalten erforderlichen partizipativen Führungsverhalten bemängelt¹³⁴. Ursächlich wird dieses Defizit auf einen bestehenden Leistungsdruck, gefasst in einer quantitativen Erfolgsmessung¹³⁵, zurückgeführt. Ohne bereits in die Diskussion der zweiten Führungsstil-These einzusteigen, sind die Gründe für jene Defizite im partizipativen Führungsverhalten, auch in dem hier zu diskutierenden Kontext, maßgeblich für weitere der totalen Kundenorientierung entgegengesetzte Verhaltensweisen.

Die Einschätzung einer MGB-Führungskraft erläutert die Problematik seiner Kollegen:

¹³⁴ AMG, 1989, S. 11.

¹³⁵ Eggenberger & Waldvogel, 1994b, S. 5.

"... die sind so ergebnisorientiert, dass dann eben sehr oft unter diesem Druck, unter diesem täglichen Druck, der auch besteht, dass die gar keine Zeit haben für die Kundenorientierung. Und das ist natürlich tödlich, absolut tödlich."

Jener sich aufgrund eines in den letzten Jahren verschärfenden Wettbewerbs zusätzlich verstärkende Druck der täglichen Arbeit fördert ein auch auf die Kundenorientierung kontraproduktiv wirkendes Führungsverhalten. In der Administration wird scheinbar die Tendenz gefördert, neue Sachverhalte im Anschluß an ihre Erarbeitung in den Akten abzulegen und fortzufahren wie bisher.

"Der Mangel liegt nicht in der Formulierung der Strategien, der Mangel liegt in der Umsetzung der Strategien...und diese Umsetzung scheitert an der Ausrichtung am Alltagsgeschäft. Am kurzfristig optimierten Erfolg, daran scheitert es, das ist die Crux."

Diese Interpretation der Situation durch eine MGB-Führungschaft legt, auf die Kundenorientierung bezogen, die Vermutung nahe, daß gerade die auf langfristige Effekte ausgelegten Strategien von jenem Phänomen nicht verschont bleiben.

Aber auch an der Verkaufsfront wirkt der Druck der täglichen Arbeit auf das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Bezogen auf die Orientierung am Kunden zeigt die Aussage eines Filialleiters ein nicht unbedingt von ihm allein zu verantwortendes Verhalten, welches bei zunehmender Leistungsverdichtung an Relevanz gewinnt.

"Also, wenn ich jetzt von meiner Situation ausgehe, bin ich vielfach in einer Stresssituation... Da kann es sein, dass ich so beschäftigt bin mit meiner Arbeit, dass ich fast keine Zeit habe für den Kunden. Und dann, wenn der Kunde kommt und etwas fragt, dann muss ich aufpassen, dass ich mir dann wirklich die Zeit nehme für den Kunden."

Wird die Beschäftigung mit dem Kunden, entgegen der im Verkaufsleitbild niedergelegten Maxime - Unsere Kunden und ihre Fragen sind nicht ein Unterbruch unserer Arbeit, sondern ein Grundstein dazu - (vgl. E.II.1.), nicht zu den konkreten Aufgaben am Verkaufspunkt gezählt, kann bei zunehmendem Druck eine Situation entstehen, welche den Ansprüchen des Kunden nicht mehr gerecht wird. Sind es gerade die Vorgesetzten, die hier nicht mit gutem Beispiel vorangehen, besteht die Gefahr, daß auch bei den Verkaufsmitarbeitern ein entsprechendes Verhalten nicht zu erwarten ist, soweit sie ihre Verhaltensweisen von jenen ihrer Vorgesetzten ableiten.

Die sich aus dem Alltagsdruck entwickelnden und konkret auf die Kundenorientierung rückwirkenden Verhaltensdiskrepanzen sind allerdings von der

Verkaufsfront bis in das Top-Management des MGB zu finden. Selbst auf höchster Ebene des MGB zeichnen sich, dargestellt am Marketingdepartement, in dieser Richtung Probleme für die Kundenorientierung ab. Was in der Sozialbilanz von 1986 als "Konsumentenschutzmüdigkeit des Marketing" bezeichnet wurde und als geringe Bereitschaft, den Anliegen der Verbraucher die nötige Aufmerksamkeit zu schenken, definiert war¹³⁶, scheint unter dem Druck der sich verschärfenden Wettbewerbssituation wieder an Aktualität zu gewinnen. Eine schleichende Abkappung von Informations- und damit Kontrollmöglichkeiten für interne Kontrollinstanzen durch das Marketingdepartement kann hier als Indiz gewertet werden. Durch die Ausschaltung von "störenden" Einflüssen wird eine gewisse Komplexitätsreduktion angestrebt. Entscheidungsprozesse werden scheinbar einfacher und effizienter. Zu befürchten ist, daß man sich als Folge von Fehlentscheidungen später wieder mit dem Kurieren und Reagieren zu beschäftigen hat und dies zu Lasten des kundenorientierten Agierens und der tatsächlichen Effizienz des Entscheidungsprozesses geht. Zudem wird durch eine auf Top-Managementebene vorgenommene Ausgrenzung von Verbraucheranliegen ein falsches Signal an die untergeordneten Ebenen ausgesendet. Jene vordergründig komplexitätsreduzierende Verhaltensweise kommt dann durch eine in Teilen aufgebaute Abwehrhaltung gegenüber verbraucherbezogenen Anregungen und verbraucherpolitischer Kritik zum Ausdruck und blockiert manchmal einfache, naheliegende Problemlösungen, wie die beobachtende Teilnahme an verschiedenen Sitzungen unterstrich.

Auch der von Marketing-Führungskräften mehrfach in den Interviews geäußerte Wunsch, die Verbraucherabteilung im Marketing zu integrieren, läßt den Schluß zu, sich von gewissen Zwängen der Kundenorientierung zumindest partiell freimachen zu wollen. Die mit dem Wunsch verbundene Bestrebung, die Verbraucherabteilung dem Marketing einzuverleiben, steht einem beispielhaften Vorleben von kundenorientiertem Handeln insoweit entgegen, wie man sich der internen Kritik durch die Verbraucherabteilung damit entziehen könnte. Sind es doch gerade die Kontrollmechanismen einer nicht ins Marketing integrierten Verbraucherabteilung, welche dem Marketing mit den Kundenbelangen vielfach auf den "Füßen stehen" und damit die Bewegungsfreiheit bedingt einschränken. Vor allem dann, wenn die selbstgesteckten Ansprüche an die Kundenorientierung der Unternehmung wie im Fallbeispiel überdurchschnittlich hoch sind.

Ein Teil der hier angesprochenen Problematik besteht sicherlich darin, daß Führungskräfte scheinbar leicht zur Annahme verleitet werden, genau zu wissen, was der Kunde will und braucht (vgl. C.III.). Hierdurch können sie dazu veranlaßt werden, die Chancen verbraucherpolitischer Kritik weniger zu sehen.

¹³⁶ Migros, 1986, S. 27.

Sie leben ein Verhalten vor, das es Untergebenen schwer macht, gerade über die in der Kritik liegenden Potentiale kundenorientierte Entscheidungsprozesse anzustoßen¹³⁷. Denn "sich zu sehr nach den Klienten zu richten und ihre Bitten nach oben weiterzugeben, ist in vielen Organisationen eine wenig lohnende Angelegenheit"¹³⁸ für die Untergebenen, mit Blick auf die Verwirklichung ihrer eigenen Ziele.

Wendet man sich der Referenzgenossenschaft zu, wird deutlich, daß eine Sensibilisierung für die Belange des Kunden durchaus als Notwendigkeit gesehen wird. In der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen ist ein ausgeprägtes, demonstratives Vorleben kundenorientierten Verhaltens in der obersten Geschäftsleitung festzustellen. Reklamationen gehen alle über den Geschäftsleiter. Die Kundenbelange haben ihren festen Platz auf der Traktandenliste der allwöchentlichen Direktionssitzung. Alle oberen Kadermitarbeiter bis zum Produktmanager und Verkaufs-Chef sind verpflichtet, an den Genossenschaftsrats-Sitzungen teilzunehmen, und der Geschäftsleiter selbst ist häufig in den Filialen vor Ort. Die oberste Geschäftsleitung mißt dem Vorleben der Kundenorientierung einen hohen Stellenwert bei und verspricht sich dadurch eine erforderliche sensibilisierende Wirkung, wenn man folgendes Zitat betrachtet:

"Schauen Sie, das ist ja banal, auf Direktionsebene das (Kundenreklamation, dass Samstagnachmittag um 15.00 Uhr kein Brot mehr in Filiale XY zu kaufen war) zu besprechen. Das ist für mich aber Sensibilisierung. Eine dringende Notwendigkeit, dass das, was wir predigen, auch in den Köpfen und den Herzen gelebt wird."

Es ist sicherlich nicht spekulativ, diese Sensibilisierung als Reflex auf eine zum Teil von Kadermitarbeitern in der Administration gelebte Verhaltensweise zu werten, welche die Probleme der Kunden als eher unbedeutend einstuft bzw. davon ausgeht, man kenne sie bereits. Aussagen in Bezug auf Kritik durch die Genossenschafter, wie bspw.:

"Das ist immer das gleiche, das kennen wir schon."

oder

"Sie glauben gar nicht, was ein Genossenschafter meint, in Bewegung zu setzen, nur weil ein paar Rüбли faulig sind."

begegnen einem zum Teil in den Interviews. Sie spiegeln eine gewisse Abwehrhaltung wider, welche vereinzelt Kundenbelange unter der Rubrik "Be-

¹³⁷ Etzioni, 1967, S. 156; Stinner, 1976, S. 146.

¹³⁸ Etzioni, 1967, S. 156.

langloses" einstuft. Die selbstkritische Reflexion kundenorientierten Handelns ist dann eher defizitär ausgeprägt.

"Viele Manager nehmen Kundenkritik oft gar nicht wahr und können insofern auch kein moralisches Bewußtsein entfalten, da sie sich gegen Beschwerden abschotten und Abwehrhaltungen entfalten"¹³⁹. Die intendierte Sensibilisierung durch die Geschäftsleitung der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen scheint hier bewußt auf die von *Stauss*¹⁴⁰ geforderte Aufgabe der Grundüberzeugung - Im Unternehmen weiß schon jeder, was der Kunde will - zu zielen. Ist doch aufgrund des Drucks der täglichen Arbeit nicht mit einer internen Kontrolle durch Kollegen außerhalb der institutionalisierten Kontrollorgane zu rechnen, wenn man der Einschätzung des Leiters einer dieser Kontrollinstitutionen folgt:

"Die Leute haben keine Zeit, im Garten des Kollegen richtig mal reinzuschauen und zu kontrollieren, ob hier das Gemüse auch richtig gepflegt wird."

Die zu bewältigende Problematik in der Unternehmenspraxis liegt also darin, gerade im Management mit seiner Vorbildfunktion ein Klima zu schaffen, in welchem kundenorientiertes Denken und Handeln im Tagesgeschäft fest verankert ist. Muß doch gerade im Management die Haltung gegenüber dem Kunden stimmen, um eine durchgängige Kundenorientierung aller Mitarbeiter zu gewährleisten.

Als letzten Punkt muß man deshalb noch einen Aspekt ansprechen, welcher auf den ersten Blick die Perspektive auf den Endverbraucher verläßt. So war in den Filialen auch die Rede davon, daß man bei der Rückgabe von qualitativ beanstandeter Ware an den zuständigen Produktmanager teilweise mit Schwierigkeiten konfrontiert werde. Eine ablehnende Haltung des Produktmanagers, wie z.B. "Ihr seid immer die einzigen die reklamieren" bis hin zu einer "Vogel-friss oder stirb"-Mentalität der Produktmanager, wurde hier genannt. Bezogen auf diesen Kontext muß man sich fragen, ob Kundenorientierung nach außen gelebt werden kann, wenn sie intern gegenüber den Filialleitern partiell nicht vorhanden ist. Zusätzlich ist zu bedenken, ob die Einstellung gegenüber dem Endverbraucher tatsächlich eine andere ist, wenn quasi in Personalunion die Zuständigkeit für die Anerkennung interner wie externer Reklamationen an den Produktmanager vergeben ist.

Eine in der normativen Dimension verankerte Kundenorientierung ist also nicht zwingend Garant für die vollständige Abwesenheit von Verhaltensdiskre-

¹³⁹ Hansen, 1992, S. 172.

¹⁴⁰ Stauss, 1985.

panzen. Solange parallel zur Kundenorientierung die Zahlenorientierung verfolgt wird und vornehmlich aus ihr die Zielsetzungen abgeleitet werden, besteht die Gefahr eines Abweichens von kundenorientiertem Führungsverhalten, wenn jenes weniger durch das kundenorientierte Engagement als durch die Erreichung der kurzfristigen Zielvorgaben geprägt wird. Kundenorientierung wird dann eher als Zusatzleistung und nicht als Schlüssel zum Erfolg verstanden. Vor allem, wenn eine stark auf kundenorientierte Belange ausgerichtete Unternehmensphilosophie eine Haltung zu fördern scheint, welche die kritische Reflexion des eigenen Verhaltens reduziert (vgl. E.III.2.).

2. Verantwortungsdelegation und Handlungsspielraum - Voraussetzung für Kundennähe

- *Für eine erfolgreiche Umsetzung des Customer Care Gedanken im Unternehmensprozeß ist es notwendig, daß den Mitarbeitern genügend Spielraum für selbständige Entscheidungen gelassen wird. Sie müssen Verantwortung delegiert bekommen, die es ihnen ermöglicht, auf Kundenwünsche adäquat und schnell eingehen zu können. Man muß seinen Mitarbeitern vertrauen, Entscheidungen im Namen der Unternehmung zu treffen.*

Bevor im weiteren mit Strategie, Struktur und Systemen der Migros die "harten" Führungsinstrumente betrachtet werden, wendet sich diese These dem partizipativen Führungsverhalten zu. Partizipation als Voraussetzung für kundenorientiertes Handeln findet ihre Begründung in der Notwendigkeit eines ausreichenden Handlungsspielraums, verbunden mit der entsprechenden Verantwortungsübertragung, um Kundenbedürfnisse überhaupt befriedigen zu können. Der Mitarbeiter muß den entsprechenden Freiraum haben und die Entscheidungsverantwortung übertragen bekommen, um sich das jeweilige Kundenproblem und seine Lösung zu eigen zu machen. Nur, wenn die Probleme der Kunden über den einzelnen Mitarbeiter personifiziert werden, wird es wahrscheinlicher, deren befriedigende Lösung zu gewährleisten, weil ein Weiterreichen des Problems an die anonyme Organisation vermieden wird. Berücksichtigt man zusätzlich, daß es für kundenorientiertes Handeln ganz generell motivierter und zufriedener Mitarbeiter bedarf (vgl. D.VI.2.), kommt man über die Partizipation zu jener erforderlichen Arbeitszufriedenheit. Zählt doch in den Motivationstheorien Handlungsspielraum und Verantwortungsdelegation neben Aufstiegschancen und Anerkennung zu den entscheidenden Motivatoren, welche Arbeitszufriedenheit erst möglich machen¹⁴¹.

¹⁴¹ Wunderer & Grunwald, 1980, S. 188-195.

In der Migros ist dieser partizipative Führungsgedanke mit der funktionalen Partizipation, wie ein Blick in verschiedene Dokumente bestätigt¹⁴², gerade deshalb als Führungsphilosophie verankert. Sämtliche Führungsschulungen sind am Partizipationsgedanken ausgerichtet. "Die Richtlinien zur partizipativen Führung sind für alle Mitarbeiter verbindlich. Sie sind integrerender Bestandteil der Ausbildungspolitik"¹⁴³. Es besteht der Grundsatz, daß ohne entsprechende Führungsseminare keine Führungsverantwortung übernommen werden kann¹⁴⁴. Die aktuelle strategische Ausrichtung der Personal- und Ausbildungspolitik für die M-Gemeinschaft basiert bezüglich Führung und Kommunikation auf der Überzeugung, daß die gelebte Partizipation die stärkste Motivationskraft bildet¹⁴⁵. In der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen wird in dem zu Anfang vorgestellten Leitbild (vgl. E.II.1.) mit dem Bekenntnis zu den Richtlinien der funktionalen Partizipation die Führungsphilosophie der Migros verbindlich verankert.

Inwieweit die niedergelegten Führungsgrundsätze die Führungsrealität beschreiben, erschließt sich aber erst, wenn der Blick auf das gelebte Führungsverhalten bestätigt, daß Handlungsspielraum vorhanden ist und Verantwortung tatsächlich delegiert wird; d.h. Macht an die Untergebenen abgegeben wird und damit eine der größten Hürden auf dem Weg zum Kunden überwunden werden kann¹⁴⁶. Zeichnen sich kundenorientiert erfolgreiche Unternehmen doch auch dadurch aus, daß für die Zufriedenstellung der Kundschaft kein Mitarbeiter auf die Interpretation durch den Vorgesetzten angewiesen sein sollte¹⁴⁷.

Bei der Erschließung der auf die Partizipation gerichteten Fragestellungen stößt man innerhalb der Migros auf eine rege Auseinandersetzung mit der partizipativen Führungsrealität. Probleme mit der Umsetzung partizipativer Führung beherrschen hier die interne Diskussion und weisen auf eine im Mittelbau der Unternehmung vorherrschende Divergenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit hin, welche sich auch in den Interviews zeigte. Aussagen im mittleren Management, wie bspw.:

"Ich würde sagen, der partizipative Führungsstil ist eher in Teilbereichen Makulatur. Das wird nicht durchgeführt."

¹⁴² Migros, o.J., S. 1; PMG, 1991, S. 9; Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1986a, S. 5.

¹⁴³ Personal u. Ausbildung MGB, 1987, S. 6.

¹⁴⁴ Personal u. Ausbildung MGB, 1993, S. 25.

¹⁴⁵ Biel, 1993, S. 5.

¹⁴⁶ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 188.

¹⁴⁷ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 203.

oder

"Das ist ein Entscheid, mit dem wir leben müssen."

signalisieren eine übrigens in vielen Unternehmen¹⁴⁸ vorzufindende Hürde für kundenorientierte Problemlösungen, weil das Know-how und die Informationen dieser mittleren Hierarchieebenen weniger an kundenorientierten Entscheidungen mitwirken, als dies vielleicht erforderlich wäre. Es besteht dadurch die Gefahr bei Entscheidungsprozessen, die Basisanbindung zu verlieren, weil der Informationsfluß von der Verkaufsfront bis ins Top-Management unterbrochen wird. Zudem werden kundenorientierte Bemühungen nicht in dem Maße durch die Unternehmung transportiert, wie es der Fall wäre, wenn man die mittleren Ebenen stärker in die Entscheidungsprozesse involvieren würde. Über eine migrosinterne, sehr selbstkritische Auseinandersetzung wird die Zahlenorientierung als Ursache einer ausgeprägten Kurzfristorientierung des Handelns, verbunden mit einem damit einhergehenden direktiven Führungsverhalten, identifiziert. Durch die Fixierung der Entscheidungsträger auf kurzfristige Zielgrößen wird ein eher anweisender Führungsstil präferiert, welcher dem Anspruch der für Kundenorientierung notwendigen Partizipation entgegensteht.

Bei der Betrachtung der zweiten Führungsstil-These war der Blick im Schwerpunkt allerdings auf die Ausstattung der Verkaufsfront mit Handlungsspielraum und Verantwortung als Ausdruck partizipativen Führungsverhaltens gerichtet, weil hier die Wirkungen partizipativer Führung, bezogen auf den Kunden, am deutlichsten sichtbar werden. Sind es doch die Leute im Verkauf, die am dichtesten am Kunden dran sind und deshalb Freiheit und Verantwortung haben müssen, um auf Kundenwünsche rasch reagieren zu können¹⁴⁹.

Wendet man sich dem gesetzten Schwerpunkt der Analyse, der Schnittstelle zwischen Unternehmung und Markt, dem Verkaufspunkt zu, bietet sich ein differenziertes Bild. Betrachtet man die Verkaufsfront, den Punkt, wo Mitarbeiter mit Problemen und Wünschen der Kunden unmittelbar und direkt konfrontiert werden, stellt man fest, daß die Handlungen der Filialleiter und ihrer Verkaufsmannschaft durch Weisungen und Zahlenvorgaben weitgehend reglementiert sind. Hier gibt es klare Filialanweisungen, die den Gestaltungs- und Handlungsspielraum der Frontmitarbeiter weitgehend bestimmen. Jedoch kann man auch feststellen, daß die Mitarbeiter an der Verkaufsfront sich selbst Spielraum verschaffen können, was die Äußerung eines Rayon-Chefs veranschaulicht:

"...da habe ich genug Freiheiten. Also, wenn man viel nach Buch geht, dann sicher nicht. Wenn man aber einfach mal eine gewisse Zeit dabei ist, weiss

¹⁴⁸ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 188.

¹⁴⁹ Mackay, 1990, S. 112; Müller & Riesenbeck, 1991, S. 78.

man, wie die Abläufe sind, weiss, wo Möglichkeiten liegen, die vielleicht nicht in dem Buch stehen. Denn es gibt ein spezielles Kundendiensthandbuch, wo alles drin steht, aber das ist fast nicht durchzuhalten ..."

In der Referenzgenossenschaft wird dieser Spielraum durchaus gewährt und das Verhaltenskorsett nicht ganz so eng geschnürt, wenn ein oberer Kadermitarbeiter sagt:

"Es braucht dort (Verkaufsfront) von beiden Seiten ein bisschen Schub, nicht nur die Freiheit geben. Sie müssen sich die Freiheit auch nehmen."

Die Möglichkeiten dieser "reglementierten Freiheit" werden im Tagesgeschäft nicht in allen Fällen sinnvoll genutzt und umgesetzt, wenn man folgende, sicherlich nicht durch das Reglement vorgegebene Verhaltensweise beispielhaft heranzieht:

"Wenn wir etwas nicht zurücknehmen dürfen und der Kunde glaubt es uns nicht, dann zeigen wir den Ordner, wo es drinsteht, dass wir es nicht zurücknehmen dürfen, und das funktioniert."

Dies weist auf den Bereich hin, wo durch fehlenden Handlungsspielraum und zu geringe Verantwortungsdelegation die größten Probleme entstehen können. Reklamationen und Umtausch von Ware und damit die Beseitigung von Kundenunzufriedenheit durch die Handlungen der Frontmitarbeiter ist der Moment, in dem ein partizipatives Führungsverhalten gefordert ist. Eben, um an der Verkaufsfront auf Kundenwünsche adäquat reagieren zu können. Das aufgezeigte Verhalten muß als negativer Ausfluß einer relativ strikten Regelung speziell in diesem elementaren Bereich der Verbraucherzufriedenheit gewertet werden. Festgeschriebene Reglementierungen bereiten im Bereich der Handhabung von Verbraucherunzufriedenheit Probleme. Dies lässt sich auch am Beispiel der praktizierten, wertabhängigen Reklamationsbearbeitung nachvollziehen.

Durch eine Einschränkung der Entscheidungsverantwortung und des Handlungsspielraums an der Verkaufsfront auf Kundenprobleme bis zum Wert von 50,- Schweizer Franken¹⁵⁰ wird bei Beträgen über 50,- Schweizer Franken die Verantwortung für das Kundenproblem an den Produktmanager weitergereicht. Damit ist der Frontmitarbeiter gerade bei wertmäßig bedeutenden Kundenanliegen nicht mehr für die Lösung des Problems verantwortlich. Der unmittelbare Gegenüber des Kunden macht sich das Problem und seine Lösung nicht wie gefordert zu eigen, was auch die Aussage eines Verkaufsmitarbeiters andeutet:

¹⁵⁰ GMWS, 1994.

"Das (Reklamationen) wird sofort eingesandt, und entscheiden tun die (Produktmanager) dann selber."

Aus der Reglementierung entsteht in der Unternehmenspraxis noch ein weiteres Problemfeld, wenn in der Zentrale die vorgegebenen Regeln großzügiger ausgelegt werden, als sie für die Verkaufsfront festgeschrieben sind. Übergeht man bei entsprechender Intervention des Kunden die der Verkaufsfront verbindlich vorgegebenen Regelungen, vermittelt dies dem Verkaufsmitarbeiter das Gefühl, seine Autorität gegenüber dem Kunden eingebüßt zu haben, weil er sich eben gerade an die Regeln gehalten hat und diese einzelfallbezogen außer Kraft gesetzt werden. Zwei Aussagen unterschiedlicher Verkaufsmitarbeiter veranschaulichen den Zusammenhang:

"Wir haben z.B. Weisungen, so und so, und dann macht man das, und dann ist der Kunde nicht einverstanden, schreibt nach Winterthur, und der bekommt Recht."

"Das ärgert mich, weil wir geben uns ja Mühe und versuchen, das dem Kunden zu erklären. Die in Winterthur stehen sicher nicht an der Front mit dem Kunden ..."

Hier liegt eine Gefahr, daß man mit Bezug auf die Regeln an der Verkaufsfront versucht, der festgeschriebenen Ordnung zu ihrem Recht zu verhelfen, und sich ein "Machtkampf" zwischen Kundeninteresse und regelgetreuem Mitarbeiter entbricht. Vor allem dann, wenn der Verkaufsmitarbeiter ein Unterlegenheitsgefühl (vgl. E.II.2.) zum Anlaß nimmt, dem Kunden zu beweisen, daß er im Recht ist.

Man könnte sicher sehr viel Problemstoff vermeiden, wenn Kundenanliegen unabhängig von ihrem Wert direkt und sofort an der Verkaufsfront erledigt werden könnten. Beispielsweise, indem man die in der Zentrale gepflegte Großzügigkeit verantwortlich an die Front abgibt und der Forderung des Idealmodells -seinen Mitarbeitern zu vertrauen, Entscheidungen im Namen der Unternehmung zu treffen- umfänglich gerecht würde. Zumal gerade innerhalb der Marketingpolitik eine klare Formulierung der erwünschten Handlungsweise am Verkaufspunkt definiert wird, wenn es heißt: "Unsere Haltung gegenüber unseren Kunden ist kulant. Das Bestreben, sie zufriedenzustellen, geht dem reinen Kostendenken vor" (MGB Marketing-Politik).

V. Strategie - Transformator der Verbraucherorientierung

Mit dem ersten Thesenkomplex der "harten" Führungsinstrumente (vgl. E.I.3.) werden konkrete Unternehmensstrategien als Dimensionen des strategischen Managements angesprochen. Zweckgerechte Strategien müssen geeignet sein, die normativen Vorgaben der verfassungs- und kulturstützten Unternehmungspolitik zu konkretisieren¹⁵¹. Die normativen Inhalte des Customer Care Management werden so über deren Verdichtung in der strategischen Managementdimension umsetzbar für die operative Dimension (vgl. D.I.3. u. D.II.1.)¹⁵².

Obwohl das strategische Management an die normative Dimension des Managements anschließt, stellt sich die praktische Grenzziehung zwischen den Funktionen dieser Dimensionen eher als problematisch dar¹⁵³. So wurde bereits mit der Konkretisierung der Customer Care Grundsätze in den Unternehmenszielen ein an sich dem strategischen Management zuzuordnender Bestandteil unter E.II.3. bei den Thesen zur normativen Dimension erörtert. Im Folgenden gilt es herauszuarbeiten, inwieweit Strategien als rational geplante Maßnahmenbündel¹⁵⁴ respektive Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen¹⁵⁵ den Customer Care Gedanken in die Unternehmenspraxis tragen.

Hier sollen für ein Customer Care Management zwingend erforderliche Unternehmensstrategien eingefordert und in ihrer Ausgestaltung hinsichtlich der mit ihnen verbundenen kundenorientierten Ansprüche hinterfragt werden (vgl. E.V.1.). Bedingt durch die exponierte Bedeutung von Qualität und Service konzentriert sich die Arbeit vorab auf jene beiden Strategieausrichtungen. Im Weiteren wird mit der Kostenorientierung eine zentrale, erfolgswirtschaftlich bestimmte Strategieausrichtung mit ihren ein Customer Care Management ergänzenden und hemmenden Elementen betrachtet (vgl. E.V.2.).

¹⁵¹ Macharzina, 1993, S. 500.

¹⁵² Bleicher, 1991, S. 193.

¹⁵³ Bleicher, 1991, S. 188-189.

¹⁵⁴ Macharzina, 1993, S. 204-207.

¹⁵⁵ Macharzina, 1993, S. 207-210.

1. Qualitäts- und Serviceorientierung - Strategiedimensionen der Verbraucherorientierung

- *Qualität und Service als Grundpfeiler eines Customer Care Management bedürfen einer maßgeblichen Berücksichtigung im Unternehmensprozeß, um den Anforderungen an eine generelle Ausrichtung der Unternehmung an den Kundenwünschen gerecht zu werden.*

Die Kundenorientierung als normative Grundorientierung der Unternehmung erfordert eine Service- und Qualitätsorientierung, welche, in Unternehmensstrategien gefaßt, den Weg zum Kunden mitgestalten (vgl. D.VI.1.). Aus den proklamierten Verbraucherrechten (vgl. C.I.2. u. E.II.2.) läßt sich ein Anspruch des Konsumenten auf Qualität und Service ableiten, welcher in zunehmendem Maße auch durch den Verbraucher eingefordert wird (vgl. B.III.2.). Qualität ist das zentrale Kriterium beim Kaufentscheid¹⁵⁶ und herausragender Service in jüngster Zeit vielzitierter Garant für Kundenzufriedenheit und damit Unternehmenserfolg¹⁵⁷. Die Kundenzufriedenheit avanciert zum relevanten Maßstab für Qualität¹⁵⁸ und Service¹⁵⁹. Kundenzufriedenheit als Ausdruck eines erfolgreichen Customer Care Management bedarf daher der Verankerung von Qualität und Service in den Strategien der Unternehmung, um im Tagesgeschäft hierüber das operative Handeln zu bestimmen.

So kommen auch in der Migros jenen beiden Strategien eine besondere Bedeutung zu, wobei ihre Zielsetzungen in den strategischen Plänen oberste Priorität haben. Die Qualitätsorientierung ist aufgrund ihrer seit Anbeginn vorhandenen statutarischen Verankerung¹⁶⁰ sogar Teil der Unternehmensphilosophie. Aufgrund dessen kann die *Qualitätssstrategie der Migros* als komplexes Maßnahmenbündel¹⁶¹ verstanden werden, in dem mit dem fundamentalen Unternehmensziel -Ware von guter bis hoher Qualität dem Konsumenten anzubieten- eine Reihe von rational geplanten Einzelentscheidungen verbunden ist. Bedingt durch die anfänglich ausschließliche Ausrichtung der Migros auf den Foodsektor, konzentriert sich der Qualitätsbegriff allerdings auch heute noch, vor allem in der Genossenschaft, sehr stark auf die reine Produktqualität. So wird Produktqualität, wie die Interviews belegten, als absolutes Muß und Selbstver-

¹⁵⁶ Szymanski & Busch, 1987, S. 426.

¹⁵⁷ Manager Magazin, 1994, S. 41; Schlesinger & Heskett, 1992.

¹⁵⁸ Homburg, 1994, S. 24.

¹⁵⁹ Kordupleski, Rust & Zahorik, 1994, S. 66.

¹⁶⁰ Migros, 1984, S. 10; Lutz, 1988, S. 25.

¹⁶¹ Macharzina, 1993, S. 204-206.

ständlichkeit betrachtet. Über die hohe Verankerung des Qualitätsaspektes in der Migros-Philosophie bestimmt der Qualitätsgedanke maßgeblich das Tagesgeschäft. Der Forderung nach herausragender Qualität als einer der Customer Care Kriterien wird man so in besonderer Weise gerecht.

Neben den vertraglichen Verpflichtungen der Genossenschaften, die Migros-Qualitätsstandards und -normen einzuhalten¹⁶², ist es wohl auch die gelebte Unternehmenskultur, welche dazu beiträgt, daß bis zum Verkaufspunkt der Qualitätsaspekt bewußt eine maßgebliche Rolle spielt und nicht zur Disposition steht.

Die seit Anbeginn statutarisch verpflichtende Einrichtung eigener Migros-Laboratorien garantiert bis heute die ausdrücklich an den Konsumentenerwartungen festgemachten Qualitätsstandards¹⁶³. Mit sehr großem Aufwand wird in den Migros-Laboratorien die Einhaltung der Zielvorgabe "gute bis hohe Qualität" für jedes Produkt im Sortiment geprüft und während des gesamten Produktlebenszyklus überwacht¹⁶⁴, wie auch ein Auszug aus der Migros-Qualitätspolitik belegt: "Die Resultate der in den MGB-Laboratorien durchgeführten Untersuchungen bilden wesentliche Entscheidungsgrundlagen zur Beurteilung der von der Migros angebotenen Waren und Dienstleistungen. Gestützt auf diese Beurteilung wird über die Aufnahme, den Verbleib, die Rückweisung und den Rückzug des betreffenden Artikels entschieden"¹⁶⁵. Hierfür werden bspw. Produkte aus der Migros-Eigenproduktion am Qualitätsstandard des jeweiligen Markenleader gemessen.

Ebenso adaptiert die Marketingpolitik den Qualitätsanspruch, indem verbindlich dokumentiert wird, daß die Produkte der Migros einer guten bis hohen auf die Kundenbedürfnisse abgestimmten Qualität entsprechen¹⁶⁶. Wobei zwischen Marketing und Labor dahingehend ein Spannungsfeld besteht, daß man sich teilweise über die Definition der jeweiligen Konsumentenerwartungen uneinig ist. Ursache hierfür scheint, daß das Labor aus Sicht des Marketingdepartments teilweise die berechtigten Konsumentenerwartungen unabhängig von der Preislage des Produktes festlegt, weil eben die Qualitätsstandards des Markenleaders auch an Produkte einer niedrigeren Preislage angelegt werden. Der Vorwurf, den Rolls-Royce mit dem VW zu vergleichen, kennzeichnet eine sehr

¹⁶² Migros, 1984, S. 10; Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1991, S. 2.

¹⁶³ MGB-Laboratorien, 1994, S. 3.

¹⁶⁴ Migros, 1992.

¹⁶⁵ MGB-Laboratorien, 1994, S. 4-5.

¹⁶⁶ Marketing MGB, 1986, 2.2.1, S. 1.

schwierige Bestimmung der qualitätsbezogenen Konsumentenerwartungen. Be- trachtet man die externe Beurteilung von Migrosqualität und Migrospreisen, zeigt sich, daß dieser Konflikt bis dato positiv für den Kunden gelöst wurde¹⁶⁷.

Insgesamt kann man feststellen, daß der Schwerpunkt der Qualitätsstrategie auf der Produktqualität liegt und prozessuale, ganzheitliche Qualitätsdimensionen noch teilweise vernachlässigt werden. Wobei man derzeit mit einer Neufor- mulierung der Migros-Qualitätspolitik die Qualitätsstrategie stärker auf ein Total Quality Management ausrichtet und sich damit den Forderungen des Ideal- modells weiter nähert¹⁶⁸.

Treten trotz dieser ausgesprochenen Qualitätsorientierung der Migros partiell Fehlleistungen auf, kann man dies sicher nicht als Indiz einer vordergründigen Qualitätsstrategie interpretieren. Hingegen bedarf es speziell im Non-Food-Bereich einer intensiven, internen Qualitätskontrolle und -sicherung, weil gerade hier die Kette von der Produktion bis in den Laden nicht, wie in weiten Teilen des Food-Sektors, in Migroshand liegt und damit immer wieder auftretende Qualitätsprobleme verbunden zu sein scheinen.

Bezogen auf die *Servicestrategie der Migros* kann man nicht unbedingt von einem rational geplanten Maßnahmenbündel wie bei der Qualitätsstrategie sprechen. Vielmehr handelt es sich hier um ein Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen, weil sich aus einem vom Migros-Gründer vorgegebenen Kundendienstverständnis, verschiedene Aktivitäten den jeweiligen Umfelderfordernissen angepaßt haben. Das Grundverständnis des Gründers bezüglich des "Dienstes am Kunden" nimmt eine Unterscheidung zwischen "Kundendienst im amerikanischen Sinne" und "Kundendienst im überzeugten innerlichen Sinne" vor. Duttweiler lehnte den "Kundendienst im amerikanischen Sinne", unter dem er das gute Angebot mit dem einzigen Ziel, ein gutes Geschäft zu machen, verstand, ab. Er präferierte vielmehr den "Kundendienst im überzeugten innerlichen Sinne". Hierunter verstand er die Erziehung, Aufklärung und "Politisierung" des Konsumenten in wirtschaftlichen Fragen¹⁶⁹.

Aus diesem Kundendienstverständnis, welches verbraucherpolitischen For- derungen sehr nahe kommt, erwuchs eine der größten Serviceorganisationen der Schweiz im Konsumgüterbereich¹⁷⁰. Man muß für ein Detailhandelsunter- nehmen, welches sich der Selbstbedienung verschrieben hat, sicher von einer ausgeprägten Servicestrategie sprechen. Der Service oder auch Kundendienst

¹⁶⁷ Werner & Hügli, 1994, S. 45; Schuchart, 1990, S. 269.

¹⁶⁸ Battaglia, 1994.

¹⁶⁹ Jenni, 1978, S. 184.

¹⁷⁰ PR+Information MGB, 1994b, S. 10.

der Migros umfaßt eine Vielzahl an kundenorientierten Aktivitäten, von welchen hier nur die Wichtigsten angeführt werden können.

So werden mit den sog. "Fahrenden Läden"¹⁷¹ auch heute noch entlegene und dünnbesiedelte Gebiete beliefert¹⁷². Hinsichtlich der Nachkaufbetreuung stellt man die Kundenzufriedenheit über das reine Kostendenken¹⁷³, indem, neben einer vielfach auf zwei Jahre erweiterten Produktgarantie, eine Servicegarantie gegeben wird. Im Rahmen der Servicegarantie wird der Kundendienst inklusive der Ersatzteile für das gekaufte Produkt für 3-15 Jahre nach dem Kaufdatum garantiert¹⁷⁴. Sauberkeit, Hygiene, Freundlichkeit, dem persönlichen Erscheinungsbild des Verkaufspersonals und der Verkaufsatmosphäre schenkt man größte Aufmerksamkeit¹⁷⁵. Mit der aktuellen Freundlichkeitskampagne der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen setzt sich dies auch in der operativen Umsetzung durch. Reklamationen werden als Chance erkannt, weshalb eine zentrale Reklamationserfassung kurz vor ihrer Einführung steht¹⁷⁶.

Bei Produktproblemen erfolgt eine offene und klare Kundeninformation respektive werden Rückrufaktionen veranlaßt¹⁷⁷. Die Entsorgungsproblematik wird in den Filialen der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen mit der Rücknahme umweltproblematischer Güter gelöst¹⁷⁸. Technische Innovationen optimieren den Kaufprozeß im Interesse des Kunden, beispielsweise indem der Kassiovorgang durch den Einsatz von Scanning übersichtlicher, vergleichbarer und schneller abgewickelt wird¹⁷⁹.

Jedoch gerade dort, wo man, bezogen auf den Non-Food-Bereich, die nicht-erklärungsbedürftigen Sortimente verläßt, bereitet der Übergang von der Selbstbedienung zur Bedienungsleistung Probleme und weist bedingt Defizite in der Serviceorientierung auf. Wie die folgenden Zitate zeigen, wird dies intern durchaus kritisch gesehen:

¹⁷¹ Hierbei handelt es sich um, zu Einkaufsläden umgebauten LKW's, welche eine bestimmte Route mit festen Haltestellen abfahren. Sämtliche Waren des täglichen Bedarfs können in den "Fahrenden Läden" eingekauft werden.

¹⁷² Widmer, 1985, S. 10.

¹⁷³ Marketing MGB, 1986, 2.2.1, S. 2.

¹⁷⁴ Migros, 1986, S. 25; Marketing MGB, 1986, 4.5.5, S. 3.

¹⁷⁵ Marketing MGB, 1986, 2.2.1, S. 3.

¹⁷⁶ PR+Information MGB, 1994b, S. 13; Wirtschaftspolitik u. Konsumentenfragen MGB, 1993a.

¹⁷⁷ Battaglia, 1994, S. 12.

¹⁷⁸ Wirtschaftspolitik u. Konsumentenfragen MGB, 1992, S. 3.

¹⁷⁹ Marketing MGB, 1986, 3.4.1, S. 1.

"Im ganzen Non-Food-Bereich haben wir heute keine befriedigenden Verhältnisse dem Kunden gegenüber. Im Food, da sind wir Weltmeister, das ist nicht das Problem. Aber sobald ich in problembeladene Konsumgütergruppen übergehe, die zumindest eine Auskunftsbedürftigkeit mit sich bringen, da sind wir in einer großen Schwierigkeit."

Ein Vertreter aus dem Marketing Non-Food ergänzt:

"... langfristig wird es nicht möglich sein, das alles unter einen Hut zu bringen. Einerseits das gesamte Angebot zu haben, da gibt es dann doch ein bißchen den Eindruck der Gemischtwarenhandlung und dann andererseits eine Fachkompetenz in ganz spezifischen Warenbereichen."

und man erkennt:

"Es ist im Non-Food-Bereich eben wesentlich schwieriger, die hohen Anforderungen, die wir haben, auch durchzusetzen."

Eine interne Diskussion und Neuformulierung des Vertriebstyps im Rahmen der Vertriebstypenstrategie soll zukünftig Abhilfe schaffen, indem man beratungsintensivere Vertriebstypen für einzelne Sortimente in Betracht zieht. Mit dem neuen Fachmarktkonzept der Migros, das im Zusammenhang mit dem strategischen Unternehmensplan entwickelt worden ist und derzeit stufenweise bereits realisiert wird, soll dem Mangel an fachgerechter Kundenorientierung im Non-Food-Bereich begegnet werden. Hier zeigt sich, warum man bei der Servicestrategie von einem umfassenderen Strategiebegriff sprechen kann, wenn sich die mit der Servicestrategie verbundenen Entscheidungen aus dem Grundmuster des "Kundendienst im überzeugten Sinne" herausentwickeln und sich beispielsweise erst nachträglich der Diversifikation des Produktprogramms anpassen.

Betrachtet man abschließend die in einem Customer Care Management zu stellende Frage, ob die in einem bereits erwähnten (vgl. E.IV.2.) Kundendiensthandbuch niedergelegten Handlungsanweisungen im Kundeninteresse oder vielmehr im Interesse der Unternehmung abgefaßt sind, tauchen Abweichungen zur Forderung nach "customer-friendliness" (vgl. D.VI.1.) auf. An wenigen Beispielen läßt sich zeigen, wie schnell man Gefahr läuft, eher dem Unternehmensinteresse zu folgen, anstatt das Kundeninteresse in den Mittelpunkt zu stellen.

So wird zum einen für Artikel unter 30,- Schweizer Franken eine Reparatur ausgeschlossen, ohne den Kunden beim Kauf darauf hinzuweisen, damit er dies in seine Kaufentscheidung miteinbeziehen könnte. Zum zweiten werden Reklamationen wertabhängig unterschiedlich behandelt (vgl. E.IV.2), was allenfalls aus Kosten- oder Machtaspekten sinnvoll erscheint, nicht aber aus Kundenbin-

dungs- und zufriedenheitsperspektive. Sinkt doch vermutlich beim Defekt teurerer Produkte die Bereitschaft des Kunden, zeitliche Verzögerungen respektive "Verrostungen" auf einen späteren Bescheid zu tolerieren. Zumal sich sicherlich in vielen Fällen die Garantiezeit nicht mit der erwarteten problemfreien Nutzungsdauer deckt. Zum dritten dürfen gemäß dem Kundendiensthandbuch vielfach keine Reparaturfristen zugesichert werden, was aus Kundenperspektive sicherlich unbefriedigend ist und eher auf organisatorische Gründe schließen läßt als auf die Vermeidung von Kundenunzufriedenheit.

Diese Aspekte stehen der Anforderung, die Abläufe kundenzentriert und nicht unternehmensgesteuert zu gestalten (vgl. D.VI.1.), beispielhaft entgegen. Allerdings wird der Spielraum für die Umsetzung der Vorgaben erweitert, indem man die Restriktivität der Vorgaben mit den grundsätzlichen Devisen "Grosszügig sein" und "Im Zweifelsfall lassen Sie den guten Menschenverstand entscheiden"¹⁸⁰ relativiert. Inwieweit die Frontmitarbeiter allerdings diese Devisen tatsächlich in kundenorientiertes Verhalten umsetzen, bleibt von der Individualität des Einzelnen abhängig und wird in der Realität nicht immer sinnvoll realisiert (vgl E.IV.2.).

Insgesamt betrachtet, kann und muß man von einer der Handelsform "Selbstbedienungs-Supermarkt" unüblich weitgehenden *Qualitäts- und Servicestrategie* sprechen, was im Kern sicherlich auf die ausgeprägt kundenorientierte Unternehmensphilosophie und damit auf die Unternehmenskultur der Unternehmung zurückzuführen ist. Wobei die Aufnahme einzelner Produktgruppen in das Sortiment, im Rahmen des Vertriebstyps "Selbstbedienungs-Supermarkt", den Ansprüchen der Servicestrategie bedingt entgegenstehen kann. Hier muß man sich als kundenorientiertes Unternehmen in jedem Einzelfall fragen, inwieweit man Produkte anbietet, deren Erklärungsbedürftigkeit nicht nachgekommen werden kann. Respektive muß überlegt werden, wieviel Eigeninitiative beim Kunden vorausgesetzt werden darf, ohne durch Fehlleistungen eine produktgruppenübergreifende Unzufriedenheit zu riskieren. Mangelnde Beratung beim Kauf erklärungsbedürftiger Produkte und ein damit eventuell verbundener Fehlkauf wirken sich wahrscheinlich negativ auf die Zufriedenheit des Käufers mit der Unternehmung als Ganzes aus. Es ist dabei nicht auszuschließen, daß gerade für ein stark diversifiziertes Unternehmen Probleme entstehen können, da der Kunde nicht zwingend produktgruppenbezogen unterschiedliche Ansprüche an die Leistung der Unternehmung stellt. Verursacht ein Fehlkauf durch mangelnde Beratung oder schlechten Service beim Kunden Unzufriedenheit, bleibt diese nicht zwingend begrenzt auf den betroffenen Sorti-

¹⁸⁰ GMWS, 1994, o.S.

mentsbereich, sondern kann durchaus zur Unzufriedenheit mit dem Unternehmen an sich führen. Mit der Fachmarktententscheidung hat sich die Migros dieser Problematik gestellt und Bemühungen unternommen, die Vertriebsstrategie der Produktpalette kundenorientiert anzupassen.

2. Kostenorientierung - Ambivalentes Strategiefeld

- *Eine strategische Orientierung an den Kosten kann einer umfassenden Orientierung am Kunden entgegenstehen, wenn damit kurzfristige Zielvorgaben ohne Berücksichtigung der berechtigten Kundenbelange verbunden sind. Eine ergänzende Funktion entwickelt sie dahingehend, daß sie zum Qualitätsgedanken und zur Preiswürdigkeit führen kann.*

Mit der zweiten These im Kontext der Strategien ist mit der Kostenthematik eines der klassischen Problemfelder auf dem Weg zum Kunden angesprochen. Einerseits ist eine Orientierung an den Kosten, neben ihrer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit für das Überleben der Unternehmung, auch für ein kundenorientiertes Verhalten von Bedeutung, weil sie sich im Preis des Produktes niederschlägt und damit das Preis-/Leistungsverhältnis determiniert. Andererseits kann die Kostenorientierung aber auch dazu führen, daß kundenorientiertes Handeln nicht nur begrenzt, sondern verhindert wird, wenn kurzfristige Kostensenkungserfolge zu Lasten einer langfristigen Kundenbindung gehen; sprich, wenn aus Kundenperspektive am falschen Fleck gespart wird, weil eine unmittelbare Rückmeldung durch den Kunden nicht zeitgleich und vor allem nicht direkt zurechenbar erfolgt.

Jene ambivalenten Zusammenhänge sollen am Fallbeispiel anschaulich dargestellt werden, indem festgestellt wird, ob von der Kostenorientierung positive und/oder negative Einflüsse auf die Kundenorientierung ausgehen. Damit zeigt sich letztendlich, ob die Kundenorientierung tatsächlich die im Customer Care Management geforderte, dominant bestimmende Grundorientierung ist, und damit auch die Kostenorientierung, gefaßt in Strategien zur Realisierung der Kostenziele, der Kundenorientierung folgt, oder ob es parallel laufende und daher sich bedingt konkurrierende Größen sind.

Jene auf die Kostenorientierung bezogene Problematik hat der Migros-Gründer für sein Unternehmen im Jahr 1962 wie folgt formuliert: "Es sei offen gesagt, daß in der Migros eine stetige Auseinandersetzung im Gange ist zwischen den "Ästheten", die immer schönere Läden und Packungen darbieten wollen, und den strengen Rechnern, die ihren Ehrgeiz darein legen, die Kosten der Lebensmittelverteilung möglichst noch zu senken. Das ist übrigens das Wesen der Migros, die verschiedenen Bestrebungen, die schließlich in der richti-

gen Mischung, dem idealen Dienst am Kunden Rechnung tragen, unter einen Hut zu bringen"¹⁸¹.

Ob dies in der Unternehmenspraxis tatsächlich gelingt oder ob eine der beiden Bestrebungen die Oberhand gewinnt, soll die Diskussion der Folgen einer Kostenorientierung auf die Kundenorientierung zeigen. Durch einen zunehmenden Wettbewerb und einen in Zeiten sehr großen Erfolgs vielfach festzustellenden Prozeß der Kostenexplosion hat die Bedeutung einer Kostensenkungsstrategie in jüngster Vergangenheit auch in der Migros an Aktualität gewonnen. Der Jahresbericht 1993 verweist bereits auf realisierte Erfolge der Kostenreduktion¹⁸². Es wurden in diesem Bereich intensive Anstrengungen unternommen und es sind für die Zukunft weitere vorgesehen. Die strategische Zielsetzung sieht eine Orientierung aller internen Dienste an der Wertschöpfungskette ebenso vor wie die Ausnutzung sich anbietender "economies of scale"¹⁸³ als kostenorientierte Leitmaxime¹⁸⁴. Inwiefern über die Kostenorientierung die Orientierung am Kundennutzen leidet, wird noch aufgegriffen. Vorab erschließt sich aus dem Hintergrund der Kostenorientierung ihre entscheidende Problematik.

Die maßgebliche Bedeutung der Kosten leitet sich in der Migros aus einer sehr starken Fixierung auf den Preis als bestimmende Erfolgskomponente ab¹⁸⁵. Die Preisführerschaft ist eine der tradierten, zentralen Zielsetzungen der Migros¹⁸⁶. Ausgedrückt in Preisvergleichen mit der Konkurrenz, ohne Einbezug bspw. angebotener Serviceleistungen, wird der primäre Unternehmenserfolg auf den absoluten Preisvorsprung gegenüber der Konkurrenz zurückgeführt. Die Preisführerschaft wird verfolgt, obwohl bekannt ist, daß für den Kunden der Preis nicht das dominante, sondern eines unter mehreren Entscheidungskriterien ist¹⁸⁷, und eben damit nicht jede preisreduzierende Kostensenkung unbedingt die Kundenzufriedenheit erhöht. Die mit der Preisführerschaft verbundene Konklusion, - Preisführerschaft setzt Kostenführerschaft voraus -, stimmt zwar insgesamt, ist aber, bezogen auf die Kundenorientierung, nicht implizit mit einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit verbunden.

¹⁸¹ Duttweiler, 1978, S. 26.

¹⁸² PR+Information MGB, 1994b, S. 3.

¹⁸³ Biel, 1993, S. 2; Hasen, 1994a, S. 2.

¹⁸⁴ Bleicher, 1991, S. 164-165.

¹⁸⁵ Huser & Bühlmann, 1994, S. 6 u. 7; Marketing MGB, 1986, 4.5.2, S. 2.

¹⁸⁶ Lutz, 1988, S. 26; Marketing MGB, 1986, 4.5.2, S. 2.

¹⁸⁷ Fischbach, 1993, S. 12; vgl. Diller, 1982, S. 277.

Dieser Zusammenhang bereitet gerade bei der operativen Umsetzung der Ziele, vornehmlich im Non-Food-Sektor, deutliche Schwierigkeiten, wie ein Interviewzitat aus der Genossenschaft belegt:

"Wir haben einerseits den Auftrag, sehr grosszügig mit der Kundenschaft zu verfahren, sehr kulant. Andererseits habe ich aber eine Vorgabe, was das kosten darf. Da habe ich ein Dilemma, das geht nicht unter einen Hut."

und

"Migros muß über das Gesamte gesehen die Preisführerschaft haben, das ist in den Köpfen drin ... Wir können aber nicht den besten Service bieten und, und, und die günstigsten Produkte. Das geht nicht."

Aufgrund einer für die Preisfestsetzung vorgegebenen "Kalkulation von unten"¹⁸⁸, der festen Größe des Qualitätsstandards (vgl. E.V.1.) und eben der Zielsetzung der Preisführerschaft, besteht die Gefahr, die weitgefaßte Dimension des Service als einzige disponibile Dimension der Preisführerschaft zu opfern. Hier wird deutlich, wie schwierig es ist, der Präferenzordnung des Kunden in der Unternehmenspraxis gerecht zu werden, wenn Kundenorientierung nicht allein durch hohe Qualität und günstige Preise determiniert ist und Nutzenbetrachtungen von Kostenerwägungen überdeckt werden. Gerade eine Neuorientierung im laufenden Strategieprozeß greift mit der Betonung des Preis-/Leistungsverhältnis diesen zweiten Problemkreis der Kostenorientierung - die Nutzenbetrachtung - besser auf, und es werden speziell für erkläruungsbedürftigere Produkte neue Wege beschritten (vgl. E.V.1.).

Ganz generell scheint, nach Auffassung eines Gesprächspartners bei der Migros, die Tendenz zu bestehen:

"Nicht in Zahlen zu fassende Größen und Prozesse tendenziell zu vernachlässigen oder eben messbar zu machen."

Die Erkenntnis, - "Das sich im Quantitativen ausdrückende Kostenbewusstsein ist zwar für die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmung nicht unwe sentlich, es muss jedoch im Mitarbeiterverhalten hinter einer breiten Orientierung am möglichen Nutzen für Dritte zurücktreten"¹⁸⁹ -, setzt sich wohl deshalb nur schwer durch. So wird beispielsweise der Personaleinsatz in der Filiale über die sogenannte Stundenbewirtschaftung als eine rein quantitative Kostengröße¹⁹⁰ gesteuert. Diese Personalkostengröße bestimmt maßgeblich, weil 60 %

¹⁸⁸ Marketing MGB, 1986, 4.5.2, S. 3; Migros, 1984, S. 11.

¹⁸⁹ Bleicher, 1991, S. 168-169.

¹⁹⁰ Fischer, 1993, S. 6.

der Kosten Personalkosten sind, die personelle Ausstattung der Filiale. Die für den Personaleinsatz gestellte Forderung nach kompetenter und gleichzeitig kostengünstiger Aufgabenerledigung¹⁹¹ ist aber an der Verkaufsfront bei entsprechenden Stundenvorgaben nicht immer so widerspruchsfrei zu realisieren, wie verschiedene direkt und indirekt Betroffene berichten:

"... die in der Filiale sehen ja den Kostendruck von der Personalseite. Also wird jeder Filialleiter versuchen, mit möglichst wenig Personal über die Runden zu kommen."

"Wir haben jetzt eine längere Zeit Personal abgebaut und ich glaube jetzt sind wir in meinem Bereich an der Grenze."

"Ich sage, es kommt auf die Vorgaben an, und im Moment bringt das schon Probleme mit sich. Das ist ganz klar, weil sie müssen denken, es braucht einen gewissen Minimalbestand an Personal ..."

Diese Aussagen deuten an, daß man an einem Punkt angekommen ist, wo eine weitere Reduktion der Stundenleistungen für die Filialen zu einer nicht mehr kompensierbaren Abnahme der Leistung gegenüber dem Kunden führen würde und partiell schon geführt hat, wie ein Verantwortlicher am Verkaufspunkt bekennt:

"Aber es gibt schon Situationen, daß der Kunde darunter (Kostenvorgaben) leidet."

Innerhalb der Migros sieht man die Ursache für jene Auswirkungen der Kostenenkungsstrategie eben in jener Zahlengläubigkeit, welche durch die vorherrschende Priorität von quantitativen Zielen ausgelöst wird. Einer der Produktmanager im MGB erkennt hier Handlungsbedarf:

"Dieser Kostendruck, der auch in den Filialen entstanden ist, der hat natürlich einen Grossteil des Verkaufspersonals eher zu Kostenmanagern gemacht als zu Filial- oder zu Kundenmanagern. Da muss sicherlich ein Umdenken erfolgen, das ist der grösste Fehler."

Aber er ergänzt:

"Da gibt es dann doch andere, die sagen, wir können erfolgreicher sein, wenn wir zwar versuchen, die Kosten im Griff zu behalten, aber wenn wir dann in den Filialen mit Freundlichkeit, Beratung, Frische und Sauberkeit an den Kunden rangehen."

¹⁹¹ Biel, 1993, S. 4.

Diese Haltung wird, wie bereits gezeigt (vgl. E.II.3.), auch vom Verkaufsdepartement der Genossenschaft vertreten, wobei mit dem Slogan "Freundlichkeit kostet nichts" ansatzweise angedeutet werden soll, daß mit restriktiveren Kostenvorgaben nicht unabdingbar ein globaler Serviceabbau verbunden sein muß. Vor allem dann nicht, wenn die Personalverantwortlichen versuchen,

"... wichtige Stellen im Verkauf mit Menschen zu besetzen, die vor zehn Jahren als Filialleiter nicht denkbar gewesen wären. Eben Leute, die auch noch eine andere Optik haben, als nur Umsatz und Stundenbewirtschaftung."

Ein zentrales Problemfeld bleibt, daß die Kostenorientierung vielfach als unausweichlich konfliktär zur Kundenorientierung eingestuft wird¹⁹². Gerade auch innerhalb des Diskussionsforums wurde diese Einschätzung von Vertretern der Genossenschaft angebracht, weil man sich einer auch in den Interviews aufgeworfenen Problematik ausgesetzt sieht:

"Wir sind heute in einer extremen Kostensituation, jetzt in Winterthur/Schaffhausen generell, aus verschiedenen Gründen ... Jetzt ist immer die Abwägung, sollen wir kundenorientiert sein oder nicht. Diese Diskussion, wo wir vielleicht vor drei Jahren viel weniger hatten."

Die Tatsache, daß die mit der Kundenorientierung zunehmende Kundentreue ein beträchtliches Kostensenkungspotential birgt (vgl. B.IV.1.), wird hier scheinbar ausgeblendet. Kosten-/Nutzenerwägungen werden aufgrund einer von der Geschäftsleitung präferierten verstärkten finanziellen Führung tendenziell vernachlässigt. Auswirkungen der praktizierten Kostensenkungsstrategie machen dies transparent. Denn fragt man an der Verkausfront, ob kundenbezogene Verbesserungsvorschläge Gehör finden, ist unisono zu vernehmen:

"Ja schon, wenn sie nichts kosten."

Es besteht die Gefahr, daß mit dem Blick auf die Kosten der Frage des Nutzens weniger Beachtung geschenkt wird und zusätzlich die von der Verkausfront kommenden Impulse nicht gefördert, sondern gehemmt werden. Sehr leicht verliert man auf diese Weise den Kontakt zur Basis und kann dem Anspruch der Kundenorientierung nicht mehr umfänglich gerecht werden.

Andererseits führt eine dem Kostenmanagement folgende Handlungsweise, Kosten dort zu belasten, wo sie entstehen, zu negativen Effekten für die Kundenorientierung. Nämlich dann, wenn den Filialleitern die Kosten für Aus- und Weiterbildung auf der Kostenstelle der Filiale belastet werden und mit Blick auf die Kosten, aufgrund fehlender Vorgaben (vgl. E.III.2), die Mitarbeiterför-

¹⁹² Vgl. Lovelock, 1993, S. 69-70.

derung vernachlässigt wird. Dies ist vermutlich dann verstärkt der Fall, wenn man in nächster Zukunft eine Beförderung anstrebt und deshalb die Personal-kostenvorgabe besser im Griff haben möchte, und gleichzeitig davon ausgehen kann, daß Schulungsdefizite der Mitarbeiter nicht mehr auf die eigene Beurteilung nach vollzogenem Wechsel zurückfallen.

Die im Rahmen der Kostenorientierung zur Anwendung gebrachte Kosten-senkungsstrategie wirkt nicht allein über den daraus resultierenden günstigen Preis positiv im Interesse des Kunden. Vielmehr besteht durchaus die Gefahr, über den Blick auf die Kosten den Kunden aus dem Auge zu verlieren. Erschwerend tritt sicherlich hinzu, daß sich viele Einsparmaßnahmen schneller auf der Kostenseite kostensenkend niederschlagen, als sich ihre negativen Folgen auf die Kundenzufriedenheit bemerkbar machen. Es hat den Anschein, daß die Kostenorientierung als Teil der Zahlenorientierung im Fallbeispiel nicht von der Kundenorientierung dominiert wird und sich hieraus jene negativen Folgen für die Kundenorientierung ableiten. Wenngleich die Vorteilhaftigkeit der in vielen Bereichen vorhandenen Preisführerschaft der Migros, bei gleichzeitiger Erfüllung sehr hoher Qualitätsstandards, einen nicht zu vernachlässigenden Beitrag zur Kundenzufriedenheit leistet.

VI. Struktur - Fundament der Verbraucherorientierung

Wie eingangs in der theoretischen Erörterung des Customer Care Management deutlich herausgearbeitet wurde, ist mit einer umfassenden Orientierung am Kunden auch eine notwendige Anpassung der Organisationsstruktur verbunden. Das Customer Care Management strebt über die Organisationsstruktur eine bewußte Orientierung am Kunden an. Durch die strukturelle Gestaltung der Unternehmung soll der Forderung nach einem gleichrangigen Einbezug des Konsumenten institutionell nachgekommen werden. (vgl. D.IV.2.).

Eine Organisationsstruktur ist immer "Werkzeug" zur Erreichung strategischer und kultureller Ziele, sie ist niemals Selbstzweck¹⁹³. Die berechtigte Frage lautet daher, ob die bestehenden Strukturen die Kundenorientierung als normative Grundorientierung hemmen oder fördern. Hierzu wird die Migros-Struktur in der ersten These auf ihre kundenorientierten Strukturmerkmale abgeklopft (vgl. E.VI.1.). Mit der zweiten These wird anschließend ein Migros-spezifisches Strukturmerkmal auf seinen Beitrag zum gleichrangigen Einbezug des Konsumenten hin untersucht (vgl. E.VI.2.). Die beiden letzten Thesen wenden

¹⁹³ Kobi & Wüthrich, 1986, S. 201.

sich dann abschließend der Problematik und Handhabung von Unternehmensgröße im Kontext eines kundenorientierten Unternehmertums zu (vgl. E.VI.3. u. E.VI.4.).

1. Kundenorientierung durch die Unternehmensorganisation

- *Strukturelle Voraussetzung eines Customer Care Management ist der Einbezug des Kunden in die Unternehmensorganisation. Der Kunde muß Teil der Unternehmung sein, was sich in unterschiedlichen Strukturmerkmalen manifestiert und sich sowohl in der Umkehrung der hierarchischen Organisationspyramide als auch in der Auflösung der abteilungsbezogenen Problemzuweisung in Verbindung mit der Existenz einer Verbraucherabteilung konkretisiert.*

Die im theoretischen Modell des Customer Care Management als "customer-driven-organization-structure" beschriebene Vorstellung von einer kundenorientierten Strukturierung der Unternehmung (vgl. D.IV.2.) bestimmt die Gestaltungsanforderungen an eine dem Customer Care - Gedanken folgende Unternehmensstruktur. Läßt sich doch über die Aufgabe der klassischen Außenorientierung die geforderte Integration des Kunden in den Unternehmensprozeß realisieren und darüber der Forderung nach einem gleichrangigen Einbezug des Konsumenten in unternehmerische Entscheidungen Rechnung tragen. Die Umkehrung der hierarchischen Organisationspyramide, ergänzt um die Auflösung der abteilungsbezogenen Problemzuweisung, determiniert eine vorbehaltlos kundenorientierte Organisationsstruktur; wobei die Existenz einer unabhängigen Verbraucherabteilung als zentrales Merkmal eingeschlossen ist. Ziel und Begründung der geforderten Struktur ist die Mitwirkungsmöglichkeit des Kunden an auf ihn gerichtete unternehmerische Entscheidungsprozesse über die Realisierung eines echten Dialogs zwischen Unternehmung und Kunden.

Diese Vorstellung über die Organisationsstruktur als Fundament der Verbraucherorientierung prägt auch die Grundvorstellungen, welche der Migros-Struktur zugrundeliegen. Die Gleichrichtung der Interessen und damit die Aufhebung der traditionellen Trennungslinie zwischen Händler und Konsument führten bei der Migros zum Dienst am Kunden¹⁹⁴. Die Vorstellung der "Dirigierung der Wirtschaft von unten herauf durch den Käufer, wie die Politik von unten herauf durch den Wähler dirigiert wird"¹⁹⁵, wurde zu einer Unternehmens-

¹⁹⁴ Jenni, 1978, S. 157.

¹⁹⁵ Duttweiler, 1978, S. 227.

struktur weiterentwickelt, welche den Kunden an die Spitze der Organisationspyramide stellt. Diese wird quasi umgekehrt, da jene ganz oben stehen, welche in der Organisationsstruktur von Unternehmen traditionell dem externen Umfeld zugerechnet werden und deshalb normalerweise nicht als Teil der Organisationsstruktur auftauchen.

Mit der Möglichkeit für jeden Migros-Kunden, Genossenschafter zu werden, und über die Genossenschaftsräte und die Urabstimmung als oberstes Organ Einfluß zu nehmen, wird die gestellte Forderung eines gleichrangigen Einbezugs der Konsumenten institutionalisiert¹⁹⁶. Zudem wird über verschiedene Institutionen der Migros der Dialog mit und die Kontrolle durch den Konsumenten gewährleistet. Die Organe der Eigenpresse, der Schweizerische Bund der Migros-Genossenschafterinnen, die Direktion Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen und das Labor sichern, außerhalb institutionalisierter Grenzen¹⁹⁷, über eine Vielzahl an Dialogforen und Kontrollinstanzen ein auf den Kunden bezogenes Handeln (vgl. E.VII.2.). Ihre jeweilige Unabhängigkeit vom Marketing und ihre Selbständigkeit werden durch ihre strukturelle Eingliederung außerhalb des Marketing-Departements sichergestellt. Es wird bewußt vermieden, daß sie allein durch ihre faktische Eingliederung zur Bedeutungslosigkeit degenerieren (vgl. C.I.4.).

Bezogen auf die Institutionalisierung einer Verbraucherabteilung als eines der zentralen Merkmale einer kundenorientierten Unternehmensstruktur, bedarf es jedoch einer differenzierteren Betrachtung. Die Direktion Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen im MGB versteht sich als Ombudsstelle innerhalb der Unternehmung und vertritt, unternehmensintern einer Verbraucherabteilung gleich, in jedem Fall den Standpunkt des Konsumenten. Die Verbraucheranliegen werden so direkt bei den Entscheidungsträgern vertreten und eingebracht¹⁹⁸. Ihr Wirkungskreis umschließt neben dem einzelfallbezogenen, sofortigen Einschreiten, alle weiteren Funktionen einer Verbraucherabteilung (vgl. C.I.4.).

Hingegen existiert in den autonomen Genossenschaften nicht in allen Fällen eine dergestaltige Abteilung für Verbraucheranliegen¹⁹⁹. So fehlt beispielsweise auch in der untersuchten Genossenschaft eine Verbraucherabteilung. Ihre Funktionen werden in der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen teilweise von anderen Abteilungen und Unternehmensbereichen übernommen, wobei

¹⁹⁶ PR+Information, 1991a; PR+Information, 1991b.

¹⁹⁷ Genossenschaftsrat, Urabstimmung.

¹⁹⁸ Konsumentenfragen MGB, 1994a.

¹⁹⁹ Wirtschaftspolitik u. Konsumentenfragen MGB, 1993b.

dem ins Verkaufsdepartement integrierten Kundendienst eine zentrale Bedeutung zukommt. Laufen hier doch in den Filialen die Kundenanliegen an einer Stelle komprimiert zusammen. Eine bei *Fornell* angeführte Problematik kommt besonders für den Kundendienst als "Quasi-Verbraucherabteilung" zum Tragen: "Die untergeordnete, nicht integrierte Verbraucherabteilung mag wirksam im Sinne einer fallweisen Behandlung individueller Verbraucherprobleme sein, aber ihr Beitrag für das breite Verbraucherinteresse und auch für die Marktleistung des Unternehmens ist durch ihren Ausschluß vom Entscheidungsprozeß des Managements begrenzt"²⁰⁰. Darüber hinaus ist eine Koordination zwischen der gesamthaften Verbraucherabteilung im MGB und den Teilaktivitäten vor Ort in den autonomen Genossenschaften erschwert. Die umfängliche Nutzung positiver Impulse einer integrierten, ganzheitlichen Ausrichtung auf den Kunden werden damit begrenzt.

Weitere, ebenfalls für eine über die Verbraucherabteilung zu realisierende Kundenorientierung, relevante Sachverhalte ergeben sich aus aktuellen Umstrukturierungen und in der Vergangenheit liegenden Ereignissen. Nach einer langen Phase sehr engagierter und kritischer Verbraucherarbeit innerhalb der Migros bis Mitte 1988 verlor die Verbraucherabteilung zwischen 1988 und 1991, mit der Neubesetzung der Abteilungsleiterposition sowie einer daran anschließenden Zeit von 1990-1991, wo die Position des Abteilungsleiters nicht besetzt war, innerhalb der Unternehmung an Bedeutung und Prestige. Daß jene Schwächung eine Folge früherer sehr kritischer Interventionen der Verbraucherabteilung war und damit dem empirischen Befund -Verbraucherabteilungen werden umso weniger an Entscheidungsprozessen beteiligt, je mehr sie kritisieren²⁰¹- folgt, kann nur vermutet werden. Mitte 1991 wurde jedoch in Verbindung mit der Neubesetzung der Direktion Wirtschaftspolitik, die Verbraucherabteilung auf Direktionsebene dort eingegliedert und erfuhr hierüber eine hierarchische Höherstellung. Seit Mitte 1991 befindet sich die Verbraucherabteilung durch diese Umstrukturierung in Verbindung mit der Neubesetzung der Direktionsposition mit einer ehemaligen Präsidentin einer Konsumentenorganisation wieder im Neuaufbau. Mit einer für Mitte 1995 vorgesehenen personnel Verstärkung durch einen Abteilungsleiter für Konsumentenfragen wird den Folgen des vorübergehenden Abbaus der Verbraucherabteilung entgegengesteuert, um eine Revitalisierung zu erreichen.

Dies ist, bedingt durch die aktuelle Umorganisation des Marketing-Departement in einzelne Profit-Center²⁰², sicher nicht von Nachteil. Kann doch die Um-

²⁰⁰ *Fornell*, 1982, S. 484.

²⁰¹ *Fornell*, 1982, S. 481; vgl. C.I.4.

²⁰² PR+Information, 1994b, S. 4.

strukturierung in eine Profit-Center-Organisation leicht dazu führen, daß diese Profit-Center sich gegenüber dem übrigen Unternehmen abgrenzen und die Unternehmung teilweise sogar als bedrohlich für sich empfinden²⁰³. Hier bedarf es dann sicherlich einer starken Verbraucherabteilung, die, einerseits kontrollierend, andererseits aber auch integrierend, negative Effekte der Umorganisation vermeiden hilft. Darüber hinaus haben die Erfahrungen der Vergangenheit der Unternehmung gezeigt, daß die Notwendigkeit einer Verbraucherabteilung nicht obsolet wird. Selbst wenn die Kundenorientierung als Maxime in der Unternehmung verankert ist, werden die Funktionen der Verbraucherabteilung im Unternehmen nicht ausgefüllt, wenn die Verbraucherabteilung nicht in den Stand versetzt wird, umfänglich ihren Aufgaben nachzugehen.

Abschließend muß noch auf eine weitere Problemlage in der untersuchten Genossenschaft eingegangen werden. Sind doch mit der aufbauorganisatorischen Unterteilung in ein Marketing- und ein Verkaufsdepartement Folgen für die Kundenorientierung verbunden.

Die Betroffenen im Marketing empfinden den Unterbruch des direkten Weges zum Kunden durch die Zwischenschaltung der Verkaufsadministration, aufgrund dadurch entstehender Kompetenzprobleme, als Handicap bei ihrer Arbeit:

"Mein Einfluss, und jetzt komme ich auf das Wesentliche, direkt auf die Filiiale, ..., auf diese einzuwirken, ist eher etwas handicapiert im Bezug auf die Struktur, die bei uns ist."

Ein weiterer Mitarbeiter aus dem Genossenschafts-Marketing ergänzt:

"Das Genossenschaftsmarketing hat zu wenig Einfluß auf die Verkausstelle. Wir haben ja eine strikte Trennung zwischen Einkauf und Verkauf. Der kauft ein, kennt die Philosophie des Sortiments, die Überlegung; der andere verkauft, der weiss aber von dem nichts."

Über die hiermit verbundene Forderung nach ehemals vorhandenen Fachberatern, sogenannten Vermittlern zwischen Marketing und Verkauf, wird eine sich in Koordinations- und Kommunikationsproblemen manifestierende Rivalität zwischen Verkauf und Marketing deutlich (vgl. C.III.). Mit dieser abteilungsbezogenen Rivalität verbindet man in der Regel negative Effekte auf die Kundenorientierung (vgl. C.III.), welche auch im Fallbeispiel nicht auszuschließen sind. Das Zitat eines Kadermitarbeiters im Verkauf deutet bestehende Gefahren an und weist aber gleichzeitig auf mit der spezifischen Struktur verbundene Vorteile hin:

²⁰³ Merkens, 1990, S. 65.

"Bei uns sieht das Marketing mehr die Margen, und ich sehe den Kunden, ..., und da geht es in die Kompromisse rein. Ob das immer zu Gunsten des Kunden ist, das ist fraglich, das ist nicht immer."

Die Schnittstelle zwischen Marketing und Verkauf kristallisiert sich als Schnittstelle zwischen Kundenorientierung und Zahlenorientierung heraus. Der Vorteil der gewählten strukturellen Trennung dieser beiden Grundorientierungen besteht darin, daß dieses bereits diskutierte Spannungsfeld nicht bei einer Person liegt. Es kann so zwar nicht sichergestellt werden, daß die Kundenorientierung dominiert (vgl. E.II.3. u. E.II.4.), doch solange die Parallelität der Grundorientierungen besteht, sind zumindest Kompromisse zwischen Kundenorientierung und Zahlenorientierung zu erwarten. Zumal das Verkaufs-Department in diesem Kontext das Verständnis des Customer Care Gedanken pflegt (vgl. E.II.1. u. E.II.3.). Die bereits diskutierten Verhaltensdiskrepanzen im Marketing bezüglich der Problematik des internen Kunden (vgl. E.IV.1.) unterliegen damit ebenfalls einem korrekten Einfluß. Der Filialleiter hat die Möglichkeit, den Verkaufschef, der dem Produktmanager hierarchisch gleichgestellt ist, bei Problemen mit der Rücknahme von beanstandeter Ware einzuschalten.

Jene unterschiedlichen Sichtweisen von Marketing und Verkauf werden der Forderung nach Auflösung der abteilungsbezogenen Problemzuweisung nicht gerecht. Daß der Verkauf die größere Verantwortung für kundenorientiertes Handeln trägt, widerspricht der Intention des Customer Care Management, daß alle Abteilungen und Unternehmensbereiche gleichermaßen für die Kundenorientierung der Unternehmung verantwortlich sind (vgl. D.V.). Dieser Anspruch kann scheinbar erst realisiert werden, wenn die Kundenorientierung tatsächlich übergeordnet alle Grundorientierungen bestimmt. Vermutlich werden erst dann kundenorientiert korrektive Interventionen des Verkaufsdepartements obsolet.

Insgesamt kann man sagen, ist die Struktur der Migros auf eine Orientierung am Kunden durch den Einbezug des Kunden in die Unternehmensorganisation weitgehend vorbildlich ausgerichtet. Wie die noch zu erörternden Thesen zeigen werden, findet eine Reihe von angesprochenen Problemen ihre Auflösung in den kundenorientierten Strukturmerkmalen der Migros.

2. *Migros-Genossenschafter - Verbraucherrepräsentant im Unternehmensprozeß*

- *Die ständige und latente Kontrolle durch eine breite Basis (Genossenschafter) gibt die richtigen Impulse für ein kundenorientiertes Handeln im Unternehmen.*

Ein bereits mehrfach angesprochenes Strukturmerkmal der Migros ist die mit den Genossenschaftergremien verbundene Integration des Kunden in die Organisationsstruktur und damit in den Unternehmensprozeß. Die konsumtheoretische Forderung nach einer Mitbestimmung des Konsumenten an ihn direkt betreffenden Entscheidungen (vgl. B.I.1.) findet in der Migros-Struktur ihre weitgehende Erfüllung. Besteht doch für jeden Kunden die Möglichkeit, gratis Genossenschafter zu werden, ohne dabei in die Rolle eines vom Unternehmensergebnis direkt profitierenden Teilhabers zu schlüpfen. Der Migros-Genossenschafter partizipiert nicht direkt am Unternehmensgewinn und hat auch ansonsten kaum materielle Vorteile durch seine Mitgliedschaft. Er wechselt somit nicht die Interessenlage vom Kunden zum finanziellen Teilhaber. Der Migros-Genossenschafter kann sich als Hüter des Gedankengutes²⁰⁴ ausschließlich der Wahrung seiner Verbraucherinteressen und damit der Kundenorientierung widmen.

Hierin liegt die Intention der Migros-Struktur, wenn die Aufforderung zur Mitgliedschaft über die Notwendigkeit der Mitbestimmung durch den Kunden begründet wird, wie dies in der Beitrittskündigung der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen ausdrücklich geschieht:

"Sehr geehrte Konsumentin, Sehr geehrter Kunde.

Es war schon die damals revolutionäre Philosophie des Migros-Gründers Gottlieb Duttweiler, dass der Kunde als wichtigster Partner ein Mitspracherecht haben müsse. Heute ist ihre Mitbestimmung wichtiger denn je. Umweltgerechte Unternehmensführung, die Reduktion der Verpackungsflut, eine ökologisch vertretbare Landwirtschaftspolitik sind nur einige der Themen, die Sie und uns gleichermaßen beschäftigen. Wir freuen uns darum auf Ihre Mitsprache und auf Ihre Mitentscheidung als Mitglied und als Genossenschafter"²⁰⁵.

Hier stellt sich die berechtigte Frage nach Grad und Güte der Einflußnahme durch den Konsumenten, zumal verschiedene externe Abhandlungen einen geringen Einfluß der Genossenschaftergremien bemängeln²⁰⁶. Diesem Vorwurf kann man insoweit zustimmen, daß die statutarisch eingeräumten Rechte, wie bspw. die Genehmigung der Jahresrechnung, die Änderung der Statuten oder das Beschlusrecht über die Geschäftspolitik von MGB und M-Gemeinschaft, in der Regel nicht die besondere Qualität der Mitbestimmung durch den Kunden ausmacht. Fehlt doch der Mehrheit der Genossenschafter tatsächlich der Einblick²⁰⁷, um hier eine weitgehende betriebswirtschaftliche Einflußnahme gel-

²⁰⁴ Lutz, 1988, S. 158.

²⁰⁵ Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, o.J.

²⁰⁶ Schuchart, 1990, S. 274-276; Dörler, 1982, S. 343.

²⁰⁷ Dörler, 1982, S. 338-339.

tend zu machen. Hieraus kann man aber keinesfalls einen fehlenden Einfluß auf das kundenorientierte Handeln der Unternehmung ableiten. Vermittelt nämlich jene breite Basis von 1,5 Mio. Haushalten den Entscheidungsträgern das Gefühl einer latenten Kontrolle, wird hierdurch sicherlich kundenorientiertes Handeln begünstigt. Haben doch die besonders interessierten Genossenschafter vielfältige Möglichkeiten, bspw. über ein spezielles Feld für Bemerkungen aller Art bei der jährlichen Urabstimmung, das Engagement im Genossenschaftsrat oder im Schweizerischen Bund der Migros-Genossenschafterinnen, sich zu ihren Interessen tangierenden Entscheidungen einzubringen.

Die hiermit verbundene Wahrnehmung einer latenten Kontrolle von unternehmerischen Entscheidungen und damit der bei den Mitarbeitern empfundene Einfluß auf ihre Tätigkeit variiert mit der faktischen Nähe zum Kunden. So empfinden einzelne Entscheidungsträger²⁰⁸ den Einfluß der Genossenschafter auf ihre Arbeit als eher unbedeutend, weil die unmittelbare Nähe zum Kunden nicht vorhanden ist. Hierbei übersieht man leicht vorhandene Möglichkeiten, um eine größere Kundennähe zu schaffen, indem den institutionalisierten Zusammenkünften mit dem Kunden eher zwangswise Beachtung geschenkt wird. Allerdings lässt die in den mehrmals jährlich stattfindenden Delegiertenversammlungen geschaffene Möglichkeit zur direkten Kritik einzelner Entscheidungsträger durch die Genossenschafter vermuten, daß verhaltenssteuernde Effekte bestehen. Vor allem dann, wenn es, wie in den Interviews zum Ausdruck kam, durchaus bei einzelnen Entscheidungsträgern ein Unbehagen auslöst, halb-öffentliche für ihr Handeln kritisiert zu werden.

In der Genossenschaft selbst bedingt der tägliche Kontakt mit dem Kunden eine sehr viel stärker empfundene Kontrollwirkung von der Verkaufsfront bis in die Geschäftsleitung. Eben weil der Kunde als Genossenschafter, wie das ein Kadermitarbeiter ausdrückt,

"... einen direkten Draht zum Management, bis hinauf zum Top-Management hat."

In der untersuchten Genossenschaft ist die hohe Bedeutung der Mitbestimmung durch den Kunden für das Tagesgeschäft deutlich festzustellen. Die Kadermitarbeiter werden durch die Verpflichtung zur Teilnahme an den regelmäßigen Genossenschaftsratssitzungen auf die Belange der Kunden hin sensibilisiert. Die kontrollierende Funktion der Genossenschafter zeichnet sich bis zur Verkaufsfront merklich ab, wie verschiedene Interview-Aussagen belegen:

"Die (Genossenschafter) schlagen quer durch den Garten. Wobei, ich finde das nicht schlecht, und das lässt einen auch den Puls des Volkes spüren."

²⁰⁸ Beispielsweise im MGB-Marketing.

Oder auf die konkrete Arbeit eines Produktmanagers bezogen:

"Dann haben wir einen Genossenschaftsrat, das sind sehr treue Migrosanhänger, die fast lückenlos jede Verfehlung wahrnehmen ... Übrigens, nicht nur von den Genossenschaftsräten, sondern auch von den Genossenschaftern ..., die uns aufmerksam machen, dass sie uns wissen lassen, dass wir nicht migroslike handeln."

Und an der Verkaufsfront:

"Der Kunde, der gibt das auch zu verstehen - 'Ich bin schon 20 Jahre Genossenschafter' - und er hat da schon das Gefühl, es ist seine Migros, und dann muss man dem schon Rechnung tragen ... Das ist sehr wichtig, wir haben auch die jährliche Urabstimmung, und da äussert sich der Kunde doch schon auch. Und das kommt via Zentrale dann wieder zu uns. Der Verkaufschef bringt die Karten, die uns betreffen, ob Lob ob Tadel, was auch immer, das bekommt man schon mit."

Mit diesen Aussagen wird deutlich, daß bereits eine latente und stete Kontrolle durch eine breite Basis positive Impulse für ein kundenorientiertes Verhalten vermitteln kann. Die Gefahr, sich für sein Handeln im Nachhinein rechtfertigen zu müssen, legt die Vermutung nahe, daß man als Entscheidungsträger bemüht ist, das kundenorientierte Gedankengut des Unternehmens zur Basis seiner Handlungen zu machen. Die getroffene Entscheidung läßt sich nur dann vor den Hütern des Gedankengutes rechtfertigen. Insofern ist hierin ein regulierendes Moment für die kritisierte Zahlenorientierung (vgl. E.II.3. u. E.IV.1.) zu sehen, wenn über die latente Kontrolle der Migros-Genossenschafter relativ schnell Auswirkungen auf die Kundenorientierung aufgedeckt werden und man so zumindest reaktiv-korrektiv größeren Schaden vermeiden kann.

Diese Form der Mitbestimmung durch Kunden kann als durchaus geeignet betrachtet werden, Kundenbelange tatsächlich in den Unternehmensprozeß zu tragen. Über die Genossenschaftsräte hat man eine große Anzahl von sehr interessierten Konsumenten, welche, soweit es nicht durch bereits erwähnte Verhaltensdiskrepanzen blockiert wird (vgl. E.IV.1.), immer wieder richtige Impulse für kundenorientiertes Verhalten geben.

3. Organisationsgröße - Determinante des Verlusts der Basis

- *Mit zunehmendem Wachstum haben sich Unternehmen von der Basis entfernt und sind mehr mit sich selbst beschäftigt als mit ihren Kunden.*

Der Vorwurf, daß mit der Größe der Unternehmung deren Fähigkeit, sich am Kunden tatsächlich zu orientieren, merklich abnimmt, wird in einer Reihe von Publikationen erhoben²⁰⁹. Er beruht auf der Annahme, die Ignoranz habe Methode: "Konzerne sind zu komplizierten Organismen geworden, und die völlige Konzentration auf sich selbst wird zur notwendigen Überlebensstrategie. Jede Störung von außen gefährdet den reibungslosen Ablauf der Organisation - statt sich Umgebungen und Märkten zu öffnen, wurden jahrelang die Abwehrmechanismen perfektioniert. Kurz: Der Kunde paßt nicht ins System"²¹⁰. Folge dieses Verhaltens ist, daß Großunternehmen scheinbar vieles, was Kundennähe bedeutet, realisieren, aber die Wirkung unter der Größe der Unternehmung signifikant leidet²¹¹. Ein aufgeblähtes Mittelmanagement lähmt in Großunternehmen vielfach Entscheidungsfreude, Flexibilität und Innovationskraft²¹². Der durch ein zunehmendes Wachstum verursachte Basisverlust ist die Konsequenz aus einer Abschottung des Systems, um die interne Komplexität bewältigen zu können²¹³.

Die Größe eines Konzerns mit über 70000 Mitarbeitern und einem Umsatzvolumen von 15 Milliarden Schweizer Franken führt zu der Frage, ob jene Problematik auch die Migrosrealität kennzeichnet bzw. ob und wie jener hiermit verbundene Basisverlust vermieden werden kann.

Im Rahmen der Untersuchung hat sich gezeigt, daß auch das Fallbeispiel mit den beschriebenen Problemen zu kämpfen hat. Ist es doch die aus der Unternehmensgröße resultierende Komplexität, welche für die Orientierung am Kunden zum Hemmnis wird. Die bereits angesprochene Neigung zu einer gewissen Abwehrhaltung (vgl. E.II.4.) und zur Ausblendung von Kritik (vgl. E.IV.1.) kann auch als Reflex auf eine als erdrückend empfundene Vielschichtigkeit der Problemstrukturen interpretiert werden. Die Tendenz, alles, was die Routine gefährdet, als Bedrohung wahrzunehmen, wächst²¹⁴ und bleibt nicht einflußlos auf die Hinwendung zum Kunden. So wird innerhalb von MGB und Genossenschaft die Konzentration auf die Belange des Kunden durch struktur- und größtenbedingte Faktoren mit beeinträchtigt. Einmal, weil der Koordinationsaufwand eben relativ groß geworden ist, wie man den Worten eines MGB-Produktmanager entnehmen kann:

²⁰⁹ Eggert, 1993, S. 101 u. 141; Fehrlage, 1991, S. 48; Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 181; Peters, 1993, S. 93.

²¹⁰ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 181.

²¹¹ Eggert, 1993, S. 141.

²¹² Fehrlage, 1991, S. 48.

²¹³ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 181.

²¹⁴ Möhlmann, Rieker & Risch, 1993, S. 181.

"Ich wünsche mir aber, dass wir für die wirkliche Produktbearbeitung mehr Zeit hätten. Wir wenden zu viel Zeit auf für Sachen, die rundherum um uns passieren. Die Leute sind sehr stark absorbiert mit administrativen Aufgaben statt produktbezogenen."

Zum anderen, weil die Flexibilität unter der Größe der Unternehmung und dem damit verbundenen Abstimmungsbedarf leidet, die Vorgänge als kompliziert empfunden werden und die gewollte Kundenorientierung hemmen, wie ein Verantwortlicher aus der Verkaufs-Administration formuliert:

"Aus meiner Situation bin ich überzeugt, dass wir heute zu gross und zu kompliziert geworden sind. Wir beschäftigen uns zu sehr mit internen Dingen, statt dass wir uns dem Kunden und der Front widmen."

Jenem in der Eingangsbeschreibung der These aufgezeichneten Zusammenhang kommt also auch im Fallbeispiel eine nicht zu überhörende Relevanz zu. Die Handhabung des Problemfeldes und der Umgang mit ihm scheint jedoch die Folgen zu relativieren. Denn in der Migros sieht man die Gefahren, welche in der Größe und Vielfalt der Unternehmung liegen, sehr kritisch und legt sich deshalb die Verpflichtung zur Selbstkontrolle auf²¹⁵. Aber nicht allein in der Selbstkontrolle liegt die Tatsache begründet, daß bei der Migros der Basisverlust nicht die dominante Bedeutung erlangt, welche die Größe der Unternehmung an sich vermuten lassen könnte. Das in der vorangegangenen These erörterte "Ohr an der Schiene", der über die Genossenschafter vorhandene, direkte Draht zum Kunden sowie der spezifische Aufbau der Migros tragen weitgehend dazu bei, den Verlust an Marktnähe zu minimieren. Sind doch die am Markt operierenden Einheiten wesentlich kleiner. Aufgrund der dezentralen Struktur kann Kundennähe hier besser bewahrt werden. Dieser Punkt jedoch soll die Diskussion der nächsten These bestimmen. Mit der institutionalisierten Verbrauchermitbestimmung gelingt es, die sich aus der Größe der Unternehmung ergebenden Probleme für die Kundenorientierung gewissermaßen abzuschwächen. Es zeigt sich, daß der direkte Kontakt zum Kunden über seinen Einbezug in die Unternehmensorganisation, als ein Kennzeichen des Customer Care Konzepts, durchaus dazu beiträgt, Unternehmensgröße und Kundenorientierung in Einklang zu bringen.

Für den Moment kann man festhalten, daß auch die Migros von den dargelegten Zusammenhängen nicht frei ist. Von ihrer Unternehmensgröße aber auf den Verlust der Basis zu schließen, ist für das Fallbeispiel nicht zulässig. Die kompensatorischen Anstrengungen gehen vielmehr dahin, daß jene mit der Unternehmensgröße wachsende Komplexität im Sinne der Kundenorientierung besser handhabbar gemacht wird. So hat sich bereits im Vorfeld dieser Erörte-

²¹⁵ PR+Information, 1993b, S. 28.

rung gezeigt, daß eben durch die bewußte Integration des Kunden ins System die Problematik - er passe nicht in dasselbe - gewissermaßen aufgelöst wird. Die Tendenz zur Komplexitätsreduktion durch Abwehrhaltungen kann damit aber nicht gänzlich vermieden werden, weil die Zielsetzung der Kundenorientierung an sich von enormer Komplexität gekennzeichnet ist. Das Ausblenden relevanter Sachverhalte ist deshalb nicht allein in einer größtenbedingten Argumentation zu suchen. Sind doch die mit der Kundenorientierung verbundenen Ansprüche an die Unternehmung und ihre Mitglieder ganz generell von einer Vielschichtigkeit gekennzeichnet, welche nicht zwingend mit der Unternehmensgröße korreliert.

4. Dezentralisation - Hemmschuh oder Katalysator auf dem Weg zum Kunden

- *Dezentralisierung fördert Marktnähe und Flexibilität. Sie trägt darüber zu einem kundenorientierten Handeln bei. Mit der Dezentralisierung verbundene Kommunikationsbarrieren und die durch dezentrale Strukturen geförderte Verfolgung kurzfristiger Ziele können dem Ziel der Kundenorientierung allerdings entgegenstehen.*

Mit der letzten These zu den Strukturmerkmalen einer kundenorientierten Unternehmung bietet die dezentral organisierte Migros das Untersuchungsfeld für sich aus der Dezentralisierung ergebende Konsequenzen für eine Orientierung am Kunden. So verbindet man mit den kleineren Einheiten dezentraler Strukturen einerseits eine größere Flexibilität und Reaktionsfähigkeit²¹⁶ mit damit einhergehender größerer Marktnähe²¹⁷. Zudem unterliegen dezentral organisierte Unternehmen weniger der Gefahr, durch eine einseitige Kommunikationsstruktur die aktive Berücksichtigung von Verbraucherinteressen zu behindern²¹⁸.

Andererseits wird in dezentral organisierten Unternehmen eine eher an kurzfristigen Ergebnissen orientierte Denk- und Handlungsweise gefördert, welche der Berücksichtigung von Verbraucherinteressen entgegenstehen kann²¹⁹. Darüber hinaus können durch die kurzfristige Ausrichtung des Han-

²¹⁶ Bleicher, 1983, S. 146.

²¹⁷ Fehrlage, 1991, S. 48; Kohli & Jaworski, S. 10; Stampfl, 1978.

²¹⁸ Scherhorn, 1987, S. 37-38.

²¹⁹ Aaker & Day, 1982, S. 79-80.

delns Kommunikationsbarrieren aufgebaut werden²²⁰, die die Hinwendung zum Kunden beeinträchtigen. Eine dezentrale Struktur birgt somit Chancen und Gefahren für die Kundenorientierung.

Auch die spezifische Struktur der Migros, mit dem MGB als Dienstleistungszentrale und den zwölf regionalen, autonomen Genossenschaften (vgl. E.I.2.), verbindet sowohl positive wie negative Auswirkungen auf ein kundenorientiertes Denken und Handeln. Eine intern sehr kontrovers geführte Diskussion, ob die vertikale Integration das größte Hindernis oder die besondere Stärke der Unternehmung ist²²¹, kann als erster Beleg für eine "Sowohl als auch"-Erkenntnis gewertet werden. Mit zwei Ausschnitten aus den hierzu geführten Interviews zeigen sich die zwei Seiten einer Medaille; die positive Seite, indem man in der Struktur den Katalysator für die Unternehmensentwicklung sieht:

"Nicht selten erwachsen eigentlich aus der Autonomie der Genossenschaften irgendwo Ergebnisse aus einem Testfeld, die die Migros in anderen Gebieten auch wieder zu neuen Ufern gebracht haben."

und die negative Seite, welche das Hemmnis eines einheitlichen Auftritts umschreibt:

"Die Genossenschaften sind sehr autonom. Wir haben jetzt auch im Bereich der Strategien riesige Probleme mit einer ganzheitlichen Umsetzung."

Diese Ausschnitte deuten eine ambivalente Wirkung der Dezentralisation auf unternehmerische Entscheidungsprozesse und nicht zuletzt auf kundenorientiertes Handeln an.

Der Vorteil der dezentralen, autonomen Struktur besteht sicher darin, daß durch die mit ihr verbundene Marktnähe Impulse aus dem Markt flexibler und schneller umzusetzen sind. Der Präsident der Migros-Verwaltung skizziert die Situation: "Autonom sein bedeutet aber auch, und das ist wichtig, dass man die Freiheit hat, in einer bestimmten Sache einen eigenen Weg zu gehen. Das ermöglicht der grossen Migros, neue Formen, neue Ideen im kleinen Umfeld zu erproben. In so grossen Gebilden muss Neues von unten herauf wachsen. Die Chance des 'Unterhераuf' bietet sich in zentralen Strukturen nicht. Da muss immer gleich das ganze verändert werden"²²².

Eine mit der dezentralen Struktur verbundene Tendenz, gemeinschaftliche Probleme über Einzelaktivitäten zu lösen, steht allerdings einer ganzheitlichen

²²⁰ Kohli & Jaworski, 1991, S. 10.

²²¹ Eggenberger & Waldvogel, 1994a, S. 9; Eggenberger & Waldvogel, 1994b, S. 6.

²²² Kyburz, 1991, S. 13.

Sicht- und Denkweise entgegen. Es ist festzustellen, daß gerade durch die Autonomie der regionalen Genossenschaften Probleme mit der Ganzheitlichkeit durch ein sogenanntes "Gartenhag-Denken"²²³ entstehen und dies das Aufkommen von Kommunikationsbarrieren fördert. Der bei *Fehrlage* für ein global operierendes Unternehmen geforderte Grundsatz "Think global, act local"²²⁴ scheint, auf die regional operierende Migros übertragen, in seiner Umsetzung in der Unternehmenspraxis merkliche Probleme zu schaffen. Die mit der Dezentralisierung ebenfalls intendierte Förderung der Ganzheitlichkeit²²⁵ läßt sich für das Fallbeispiel nicht bestätigen. Es ist eher der umgekehrte Fall anzutreffen, daß nämlich die Dezentralisation maßgebliche Probleme für ein ganzheitliches Denken schafft.

Speziell die mit der Dezentralisierung verbundene Autonomie der einzelnen Genossenschaften birgt neben der größeren Marktnähe auch die Gefahr, daß ein einheitlicher Auftritt gegenüber dem Kunden nicht gewährleistet ist, weil beispielsweise unterschiedliche Strategien mit unterschiedlicher Intensität verfolgt werden. Ausfluß jener Problematik ist, z.B., eine uneinheitliche Handhabung bei der Rücknahme und Entsorgung von umweltproblematischen Verbrauchsgütern in den einzelnen Genossenschaften²²⁶. Wobei gerade eine fehlende abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit durch eine seit jeher²²⁷ auf starke interne Konkurrenz ausgerichtete Verhaltensweise verschärft wird und darüber die eigentlichen Vorteile der Dezentralisation relativiert werden. Ein sich in wöchentlichen Umsatzrankings ausdrückender Wettbewerb zwischen den Genossenschaften und, innerhalb der Genossenschaften, zwischen den einzelnen Filialen fördert eine Orientierung an kurzfristigen Größen. Ganzheitliches Denken und Handeln paßt nicht in das System des internen Wettbewerbs. Der interne Wettbewerb kann dazu führen, daß er aufgrund seiner nur bedingten Funktionsfähigkeit zu einem Problem für die Kundenorientierung wird. Denn das marktwirtschaftliche Prinzip wird sich intern nicht umfänglich durchsetzen lassen, und so können Einzelne sich dadurch Vorteile verschaffen, daß sie, von der Kundenorientierung der Gesamtunternehmung profitierend, eigene, kurzfristig profitablere Wege gehen. Sie können sich dabei sogar sicher sein, daß eventuell hiermit verbundene negative, externe Effekte nicht allein von ihnen selbst, sondern von der gesamten M-Gemeinschaft getragen werden müssen. Diesem Problemfeld sind allerdings durch den verbindli-

²²³ Hunziker, 1994, S. 3.

²²⁴ Fehrlage, 1991, S. 48.

²²⁵ Fehrlage, 1991, S. 48.

²²⁶ Wirtschaftspolitik u. Konsumentenfragen MGB, 1992.

²²⁷ Widmer, 1985, S. 86-87.

chen Bezug auf das Migros-Ideengut Grenzen gesteckt, deren Überschreitung sanktioniert werden kann. Hingegen wird die mit den Umsatzrankings verbundene Problematik der rein quantitativen Maßgrößen über das Ideengut nicht aufgelöst und nimmt durch den internen Wettbewerb verstärkt Einfluß auf die Kundenorientierung.

Bezogen auf das angesprochene Problem von nicht gleichlaufenden Strategien (vgl. E.VI.4.), wird im Fallbeispiel von der Geschäftsleitung der untersuchten Genossenschaft eine klare Aussage dahingehend getroffen, einen Konsens zwischen den Genossenschaftsstrategien und den Strategien des MGB herzustellen. Indem man in der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen die eigenen Strategien parallel zu den Strategien des MGB entwickelt, wird die mit unabhängig voneinander entwickelten Strategien verbundene Gefahr für kundenorientiertes Handeln begrenzt. Wobei es aufgrund von Kompetenzüberschneidungen zwischen MGB und Genossenschaft nicht immer gelingt, die Verantwortung für auf den Kunden bezogenes Handeln zuzuordnen und damit umgekehrte Schuldzuweisungen gemeinsame, kundenorientierte Problemlösungen blockieren können. Vor allem dann, wenn die getroffenen Vereinbarungen aufgrund der Autonomie der Genossenschaften in ihrer Umsetzung schwer kontrollierbar sind und dies zu einer Handlungsweise verleitet, die dem in mehreren Interviews geäußerten Prinzip folgt:

"Jeder geht nach Hause und macht doch etwas anderes."

Aus diesen Defiziten können sich an der Verkaufsfront konkrete Problemfelder entwickeln. Braucht es den Kunden doch nicht zu interessieren, wie sich ein Unternehmen organisiert und was das für Folgen hat. Deshalb darf man beim Konsument auch kein Verständnis für Probleme erwarten, die sich aus der Struktur der Unternehmung ergeben. Ein Filialleiter zeigt ein mögliches Problemfeld auf:

*"Für den Kunden ist Migros, Migros. Wir haben vielfach die Probleme, weil wir an Zürich angrenzen (an das Gebiet der Genossenschaft Zürich). Die Kunden kaufen etwas in Zürich und kommen zu uns umtauschen. Dann heisst es, das M, ist M ... Ja, da gibt es keine Anweisungen, da müssen wir nach Instinkt, nach Gefühl handeln. Da kommt dann eben der gute Verkäufer zum Tragen."*²²⁸

Ähnliche Probleme sind auch dann zu erwarten, wenn im Servicebereich von Genossenschaft zu Genossenschaft gleiche Dienstleistungen zu unter-

²²⁸ Die Regelung von Reklamationen und der Umtausch von Waren liegt in der Autonomie der jeweiligen Genossenschaft; d.h. der Kunde muß seine Ware in der regionalen Genossenschaft umtauschen, wo er sie gekauft hat.

schiedlichen Preisen angeboten werden bzw. unterschiedliche Dienstleistungsgrade vorliegen.

Dem muß man gegenüberstellen, daß die Migros nicht zuletzt aufgrund ihrer dezentralen Struktur über eine ausgeprägte Kommunikationskultur verfügt²²⁹, und wie ein Marketing-Manager im MGB beschreibt, deshalb aus der Dezentralisation eine besondere Stärke der Unternehmung entwickelt:

"Es geht alles über Gremien, die in einer Art Vernehmlassung sehr hoch angesiedelt, dann aber auch bis auf Sortimentsebene herunter, die Dinge diskutieren. Deshalb ist auch die Stärke in der Unternehmung vorhanden ... Es geht darum, daß man die Grundsätze des Unternehmens miteinander ab spricht und diese dann im Grundsatz für alle gelten, wobei dann, je nach regionaler Situation, gewisse Punkte nicht so umsetzbar sind, wie es der Grundsatzentscheid eigentlich wollte. Die rote Linie ist immer abgestimmt und kann in den Genossenschaften umgesetzt werden."

Die dezentrale Struktur der Migros ist also sowohl Hemmnis als auch Katalysator für die Kundenorientierung. Allerdings muß man die Vorteile der Unternehmensstruktur höher gewichten als deren Nachteile, denn gerade über das unternehmensinterne Bewußtsein der Problemlage wird die Problemhandhabung im Sinne der Kundenorientierung angegangen, weil über die Werte und Grundsätze der Unternehmung ein Konsens im Ganzen erzielt werden kann. Wobei auch hier die mit der Kurzfristigkeit der Zahlenorientierung verbundene Problematik die größten Hindernisse für die vorbehaltlose Hinwendung zum Kunden aufwirft.

VII. Systeme - Schwungrad der Verbraucherorientierung

Der letzte Thesenabschnitt befaßt sich abschließend mit der für ein Customer Care Management relevanten Abstimmung der Systeme auf die Stoßrichtung des Managementkonzepts. Neben die Kundenorientierung unterstützende Systeme treten Systeme, die direkt auf den Kunden ausgerichtet sind. Mit den Anreiz- und Motivationssystemen, den internen Informations- und Kommunikationssystemen sowie den Kontrollsystemen werden Regelungsmechanismen angesprochen, deren Ausgestaltung für kundenorientiertes Denken und Handeln eine besondere Bedeutung erlangen. Sie unterstützen die Kundenorientierung und gewährleisten ein auf die Belange des Kunden ausgerichtetes Unternehmertum.

²²⁹ Solari, 1993; vgl. E.VII.2.

Die Aufmerksamkeit gilt aber auch jenen Kommunikations- und Informationsaktivitäten, welche direkt den Konsument und Kunde ansprechen und über einen systematischen Dialog und kundengerechte Information den Anspruch der Verbraucherorientierung erfüllen. Jene Systeme sollen insgesamt den nie endenden Prozeß der Kundenorientierung am laufen halten und gleichzeitig Ausdruck kundenorientierten Denken und Handelns sein.

1. Abgleich von Motivations- und Anreizsystemen mit der Orientierung am Kunden

- *Für ein erfolgreiches Customer Care Management muß die Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß als Leistung legitimiert sein. Durch eine Verankerung von kundenbezogenen Beurteilungs- und Belohnungskriterien in den entsprechenden Systemen kann bei den Mitarbeitern eine durchgängige Orientierung an den Interessen der Kunden gefördert werden.*

Will man, daß alle Mitarbeiter in ihrem Denken und Handeln tatsächlich auf die Kundenorientierung ausgerichtet sind, genügt es nicht, dies allein in den Grundsätzen der Unternehmung zu verankern. Die Verinnerlichung der kundenorientierten Werte und Grundannahmen und darauf gerichtete Führungsanstrengungen scheitern, wenn kundenorientierte Kriterien keinen Eingang in die Belohnungssysteme finden und die Leistungsbeurteilung anderen Kriterien folgt²³⁰. Empirische Studien belegen, "(...)" that if managers are evaluated primarily on the basis of short-term profitability and sales, they are likely to focus on those criteria and neglect market factors such as customer satisfaction that ensure the longterm health of an organization²³¹.

Um ein ganzheitliches, kundenorientiertes Denken und Handeln im Unternehmen voranzutreiben, bedarf es deshalb einer entsprechenden Gestaltung der Anreiz- und Motivationssysteme. Hat doch die Messung einiger Schlüsselresultate zur Folge, daß alle Anstrengungen auf diese Schlüsselgrößen ausgerichtet und andere Ergebnisse vernachlässigt werden²³². Über eine Fixierung von kundenorientierten Beurteilungskriterien in den Anreiz- und Motivationssystemen gelingt es, das Handeln der Mitarbeiter dahingehend zu beeinflussen, die Befriedigung von Kundeninteressen als Unternehmenszweck zu verfolgen. Wird die umfassende Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen als Hauptleistung in-

²³⁰ Dierkes, 1990, S. 28; vgl. D.III.1. u. D.VI.2.

²³¹ Kohli & Jaworski, 1990, S. 12; vgl. Webster, 1988, S. 38.

²³² Binney & Charlton, 1993, S. 26.

nerhalb der Unternehmung honoriert, werden sich die Verhaltensmuster der Unternehmensangehörigen auch daran ausrichten.

Im Fallbeispiel sind unterschiedliche, für die Kundenorientierung relevante Aspekte in den Motivations- und Anreizsystemen berücksichtigt. Beispielsweise werden als Grundvoraussetzung für Kundenorientierung die sogenannten Hygienefaktoren²³³ in einem ausreichenden Maß erfüllt. Von der Entlohnung, welche über dem Orts- und Branchendurchschnitt liegt²³⁴, über eine Vielzahl an Sozialleistungen²³⁵ bis hin zur finanziellen Partizipation²³⁶ reicht ein reichhaltiges Instrumentarium, um Arbeitszufriedenheit als Hemmfaktor der Kundenorientierung (vgl. D.VI.2.) zu verhindern. Die Unternehmensstreue wird honoriert (vgl. E.III.1.), und es gibt verschiedene Vergünstigungen bei den migros-eigenen Dienstleistungsunternehmen, wobei Rabatte auf das Waren sortiment aus prinzipiellen Gründen nicht gewährt werden²³⁷.

Die Beurteilung der Mitarbeiter an sich erfolgt allerdings ohne einen konkreten Bezug zur Kundenorientierung. Es kommen vornehmlich "harte" Faktoren zum Einsatz, wie einer der Interviewpartner beschreibt:

"Umsatz, Inventarverluste, Personalkosten sind also richtig harte Facts, die da sind. Es sind aber sehr wenige Faktoren, die eher weich sind, die darauf hingehen, hin zu einer totalen Kundenorientierung ... da stehen wir noch in den Kinderschuhen."

Diese Ausrichtung der Beurteilungskriterien bereitet den Betroffenen zum Teil Mühe, den kundenorientierten Migrosgrundsätzen tatsächlich glauben zu schenken, solange sich diese kaum in den Meßkriterien niederschlagen. Ein Produktmanager aus der Genossenschaft beklagt beispielhaft:

"Aber wenn ich jetzt einfach meine Arbeit anschaue, wo es nun einfach wirklich, wo wir bald nur noch gemessen werden an Umsatz und Marge, da habe ich dann schon manchmal grosse Probleme, diese Grundsätze zu glauben."

Die Beurteilung an eher quantitativ-kurzfristigen Größen wird zusätzlich dadurch unterstrichen, daß auch in den formalisierten Mitarbeiterbeurteilungen für Administration und Verkauf der untersuchten Genossenschaft kein Hinweis

²³³ Wunderer & Grunwald, 1980, S. 188-195.

²³⁴ Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1986a, S. 4.

²³⁵ Personal u. Ausbildung MGB, 1994; PMG, 1990.

²³⁶ Migros, o.J., S. 2 u. 6.

²³⁷ Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen, 1986a, S. 6-7.

auf die Berücksichtigung spezifisch kundenorientierter Kriterien zu finden ist. Jedoch werden, nach Aussagen von verschiedenen Interviewpartnern, Größen wie die Fluktuation in einer Filiale oder die Reklamationsquote bei der Beförderung von Filialleitern berücksichtigt; dies jedoch, ohne ein für den Mitarbeiter nachvollziehbares System zur Anwendung zu bringen. Hierin ist sicherlich auch ein Grund dafür zu sehen, daß bei den Mitarbeitern an der Verkaufsfront trotz anderslautender Zielhierarchie (vgl. E.II.3.) die Kundenzufriedenheit nicht unbedingt die oberste Zielpriorität hat. Ohne eine Anpassung der Belohnungssysteme wird nur schwerlich eine Verhaltensänderung entsprechend der Verkaufs-Zielhierarchie zu realisieren sein.

Hinsichtlich der Motivationssysteme werden in der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen unterschiedliche, bewußt auf ein kundenorientiertes Denken und Handeln ziellende Aktivitäten lanciert. Mit der Durchführung von Wettbewerben zur Kundenfreundlichkeit an der Verkaufsfront und verschiedenen Incentive-Aktionen wird versucht, motivationsfördernde Effekte, bezogen auf die Kundenorientierung, zu initiieren. Wobei die Sanktionierung von mangelnder Freundlichkeit im Wiederholungsfall bis zur Entlassung führen kann und hierüber sicher verhaltensändernde Effekte zu erzielen sind.

Insgesamt muß man festhalten, daß in den Anreiz- und Belohnungssystemen der Zahlenorientierung eher Rechnung getragen wird und deren Wirkungen auf die Kundenorientierung in den vorangegangenen Kapiteln hinreichend erläutert wurden.

Vermutlich ist das Fehlen kundenorientierter Meßkriterien auf eine schwere Bestimmbarkeit von mess- und vergleichbaren Größen zurückzuführen. Mit der Diskussion von teamweisen Erfolgskomponenten zur Förderung der Ganzheitlichkeit²³⁸ sind aber deutliche Ansätze in eine kundenorientierte Richtung vorhanden. Ebenso wäre ein Kriterium denkbar, welches bspw. über die abgerufenen Ausbildungsleistungen pro Filiale die kundenorientierte Förderung der Mitarbeiter belohnt und damit der angesprochenen Problematik (vgl. E.III.2.) entgegensteuern könnte. Ganz generell gilt es, die Kundenzufriedenheit determinierende Größen als Beurteilungskriterien zu bestimmen.

Eine kundenorientiertere Ausrichtung der Anreiz- und Motivationssysteme wäre schon allein deshalb wünschenswert, weil es den angestrebten Wandel an der Verkaufsfront (vgl. E.V.2.) unterstützen würde. Zumal mit der Beschreibung eines Personalverantwortlichen ein momentanes Dilemma deutlich wird:

²³⁸ Biel, 1993, S. 6.

"... die Massnahmen sind immer noch die traditionellen, alten: Umsatz, Kosten etc. Und die neue Generation, die müssen das aushalten und daneben den höheren Anforderungen genügen."

An der Verkaufsfront, bei den Verkäufern selbst, wirkt das kundenorientierte Gedankengut teilweise auch ohne eine spezielle Einbindung in die Motivations- u. Belohnungssysteme. Das Selbstverständnis der Unternehmung, Kundenorientierung als etwas Selbstverständliches zu betrachten (vgl. E.II.3.), wird an der Verkaufsfront deutlich, wenn Verkäufer die Notwendigkeit von spezifischen Incentives durchaus in Frage stellen. Bezuglich einer "Ich bin für Sie da"-Anstecker-Aktion vertritt eine Verkaufsmitarbeiterin die Auffassung:

"Also ich meine, ich bin ja für den Kunden da, also ich hätte den Pin nicht gebraucht. Wer es nicht will, bei dem nutzt das ja sowieso nichts. Ich glaube aber, wir tragen den Anstecker wirklich gerne, denn unsere Leute sind für den Kunden da."

Es zeigt sich, daß in der Unternehmenspraxis eine unterstützende Wirkung durch die Gestaltung von Anreiz- und Motivationssystemen erzielbar ist. Die Verstärkung einzelner Grundsätze und Werte kann über diese Systeme erfolgen, und deren inhaltliche Ausgestaltung bestimmt die Intention der Handlungen mit. Jedoch darf man nicht übersehen, daß Belohnungen auch durchaus demotivierende Effekte bergen, eher kurzfristig wirken und über die Dauer der Gewährung an motivierender Wirkung verlieren können²³⁹. In psychologischen Untersuchungen hat sich beispielsweise gezeigt, daß die intrinsische Motivation einer Aktivität geringer wird, wenn die Aktivität wegen einer erwarteten Belohnung ausgeübt wird²⁴⁰. Anreiz- und Motivationssysteme können deshalb nur ergänzen und im Verbund bereits angesprochener Elemente einen sinnvollen Beitrag zur Kundenorientierung leisten.

2. *Informations-, Kommunikations- und Kontrollsysteme - Brücke zur Basis*

- Für einen dem Customer Care Gedanken gerecht werdenden Umgang mit dem Kunden bedarf es verbrauchergerechter Informationssysteme, eines exzellenten Kommunikationssystems (intern wie extern) sowie selbstkritischer Kontrollsysteme.

²³⁹ Kohn, 1994, S. 18; Wittenzeller, 1994, S. 72-74.

²⁴⁰ Scherhorn, 1992a, S. 163; Deci & Ryan, 1985, S. 201-204.

Unter D.VI.3. wurden Notwendigkeit und Anspruch von Informations- und Kommunikationssystemen im Customer Care Management hergeleitet. Die Kontrollsysteeme fanden bis dato keine Erörterung bzw. deren Erwähnung fand nur am Rande statt. Für die Kundenorientierung in der Unternehmenspraxis kommt auch ihnen insoweit eine wichtige Funktion zu, wie das tatsächliche Verhalten und Handeln aufgrund von Abweichungen vom Idealmodell - Customer Care Management - ein korrektes Eingreifen erfordert. Idealtypisches Ziel des Customer Care Management ist es zwar, über die normative Dimension das Verhalten und die Handlungen so zu determinieren, daß ein Kontrollsystem obsolet würde. Solange aber diese Reinform nicht verwirklicht ist, bedarf der Customer Care Gedanke des korrekten Wirkens von Kontrollsyste- men.

Bedingt durch Inhalt und Umfang der These, bietet sich eine gesonderte Erörterung der einzelnen Systeme an. Eine trennscharfe Abgrenzung kann allerdings nicht durchgehend sichergestellt werden.

a) Informationssysteme

Beginnend mit dem *Informationssystem*, ergibt sich die Forderung nach dessen verbrauchergerechter Ausgestaltung aus der konsumtheoretischen Notwendigkeit informierter Verbraucher, um, dem Marktparadigma gerechtwerdend, Abwanderung und Widerspruch als Kontrollinstrumentarium des Verbrauchers in einen funktionsfähigen Stand zu versetzen²⁴¹. Argumentiert man die Notwendigkeit von Kundenorientierung auch über die Funktionsfähigkeit des Marktes (vgl. B.I.2.), ist es sowohl eine Frage der Quantität als auch der Qualität von Informationen, welche die Voraussetzung für Konsumfreiheit schafft²⁴².

Aufgabe dieser letzten These ist es also festzustellen, inwiefern das Informationsverhalten der Unternehmung auf die Kundenbelange gerichtet wird, damit der Kunde, seinen eigenen Interessen folgend, die richtigen Entscheidungen treffen kann. Insofern impliziert ein verbrauchergerechtes Informationssystem den Verzicht auf Anbieterstrategien, welche geeignet sind, die Konsumfreiheit unangemessen einzuschränken (vgl. B.I.). Neben Wahrheit und Klarheit treten Entscheidungsrelevanz und Umfang als Bewertungskriterien für die Güte der auf den Kunden gerichteten Informationen.

²⁴¹ Scherhorn, 1983, S. 124.

²⁴² Scherhorn, 1983, S. 124-129.

Für das Fallbeispiel kann man ein ausgeprägt kundengerechtes Informationsverhalten feststellen. Die Ausgestaltung der Verbraucherinformation ist im Migros-Ideengut verbindlich über den Leitsatz -"Alles muß vom Volk gewußt werden dürfen bis ins Letzte"²⁴³- festgelegt. Wahrheit, Offenheit und Klarheit werden zu zentralen Informationskriterien erhoben²⁴⁴. Jenes kundengerechte Informationsverhalten konkretisiert sich im Verzicht auf Mogelpackungen, der für alle verderblichen Produkte verbindlichen Angabe von Verkaufs- und Konsumationsdatum ebenso wie in der Angabe des 100 Gramm - Preises am Produkt und in der Werbung, um die Transparenz und Vergleichbarkeit zu erhöhen²⁴⁵.

Ein weiteres, umfängliches Informationsinstrumentarium steht mit der Migros-Eigenpresse zur Verfügung. In drei Sprachen, jeweils ergänzt um einen regionalen Teil für jede Genossenschaft, wird hier eine Wochenzeitung für die Genossenschafter publiziert.

Außer einem geringen Anteil an Produktwerbung wird rund um das Migros-Angebot eine Vielzahl an kaufrelevanten, aber migros-unabhängigen Informationen zur Verfügung gestellt²⁴⁶. Die integrierten Rubriken "Mit offenen Karten" und "Konsumenteninformation" weisen auf Produktprobleme in offener und ehrlicher Form hin, zumal die Eigenpresse unabhängig vom Marketing ist und nicht als klassischer PR- und Werbeträger verstanden und genutzt wird. Wie weit die tatsächliche Abgrenzung reicht, zeigt die Erläuterung eines MGB-Marketingverantwortlichen:

"Das Dumme ist, wir nutzen den 'Brückenbauer' (Migros-Wochenzeitung) nicht als Marketinginstrumentarium, oder wir können ihn nicht als Marketinginstrumentarium brauchen. Wir haben die grössten Auseinandersetzungen intern, wenn wir mal irgendwo redaktionell massiv marketingmässige Aspekte abhandeln wollen. Wir haben drei Seiten im 'Brückenbauer', wo wir über Werbung, über Aussagen, über Problembereiche berichten können, dann ist fertig ... das andere ist einfach eine Zeitung. Und da ist es zum Teil nicht statthaft, dass wir sogar in generell abgefassten Berichten schreiben, dass wir das Produkt haben. Soweit geht das."

Hier sieht man, daß die Intention der gebotenen Information weniger dem alleinigen Anbieterinteresse folgt, als vielmehr wirklich bemüht ist, über gezielte Zusatzinformationen eine echte Entscheidungshilfe für den Konsumenten

²⁴³ Lutz, 1988, S. 158.

²⁴⁴ Marketing MGB, 1986, 2.2.1, S. 1; Marketing MGB, 1986, 4.5.6.1, S. 1.

²⁴⁵ Vgl. Diller, 1982, S. 275; Litz, 1993b, S. 21.

²⁴⁶ Migros, 1991, S. 6.

zu bieten. So z.B. auch, wenn mit einer Vielzahl an Informationsbroschüren unterschiedlichste Verbraucherfragen ohne Bezug auf spezifische Migros-Produkte oder -Leistungen erörtert werden²⁴⁷ oder am Verkaufspunkt gezielte Informationen über die Umweltverträglichkeit der Produkte respektive deren Entsorgung bereitgestellt werden. Dies trifft auch für einen Teil der gezielten Werbung zu, wenn innerhalb der Werbeprospekte ebenfalls Zusatzangaben über Einsatz und Gebrauch von Produkten geliefert werden²⁴⁸. Hier liegt die kundengerechte Unterstützung in einer vom Anbieternutzen unabhängigen Orientierung des Kunden hinsichtlich seiner eigenen Präferenzen.

Man kann also unter Anwendung der eingeforderten Kriterien sicher von weitgehend verbrauchergerechten Informationssystemen sprechen. Wobei das unternehmensseitige Informationsverhalten bezüglich besonderer Migrosleistungen teilweise von einer, wie es ein Gesprächspartner charakterisierte, "Schweizer Bescheidenheit" gekennzeichnet ist²⁴⁹. Diese drückt sich bspw. in fehlenden Hinweisen auf die vorhandene Verbraucherabteilung aus. Es wäre sicherlich sinnvoll, hin und wieder auf einzelnen Produkten einen Hinweis auf vorhandene Kontaktmöglichkeiten abzudrucken. Könnten doch einerseits Beschwerdebarrieren weiter gesenkt werden, andererseits würde die Unternehmung eine Information erhalten, welche ihr sonst vielleicht nicht zukommt. Ansonsten trägt der Verzicht auf die Herausstellung besonderer Migros-Leistungen zu einer fehlenden Transparenz über den Leistungsumfang der Unternehmung bei, verhindert dessen Einbezug in den Kaufentscheid des Konsumenten und erschwert für den Konsumenten die Vergleichbarkeit der angebotenen Alternativen.

Insgesamt sind die Informationssysteme und damit das Informationsverhalten der Migros aber in einer Art und Weise auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet, die für ein Detailhandelsunternehmen als unüblich ausgeprägt bezeichnet werden muß.

b) Kommunikationssysteme

Mit den *Kommunikationssystemen* ist die Forderung nach dialogfähigen Kommunikationsmöglichkeiten für einen echten Dialog mit dem Kunden gestellt. Hierfür haben die internen Kommunikationssysteme eine umfassende Information aller Mitarbeiter sicherzustellen, so daß sie ihre Funktionen optimal

²⁴⁷ Vgl. Anhang.

²⁴⁸ Vgl. Anhang.

²⁴⁹ Vgl. Marketing Non-Food, 1992, S. 12.

wahrnehmen können, indem alle relevanten Informationen über den Kunden zu jedem Unternehmensbereich gelangen (vgl. D.V.). Hinsichtlich der hier vorzunehmenden Unterteilung in interne und externe Systeme kann insgesamt der Beurteilung von *Tschopp* gefolgt werden, der bei der Migros von einer hochentwickelten Kommunikationskultur spricht²⁵⁰.

Bezogen auf die interne Kommunikation im MGB wird über verschiedene Dialogforen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen eine umfassende Information aller Mitarbeiter gesichert. Ein MGB-Kadermitarbeiter beschreibt das in der Migros gepflegte Kommunikationsverhalten:

"Ich möchte sagen, am Montag werden hauptsächlich Sitzungen und Besprechungen durchgeführt und am Dienstag sind mehr oder weniger alle informiert. Das ist im Prinzip problemlos. Es ist auch so, dass offen informiert wird, dass wir diese Information, die wir benötigen, auch wirklich bekommen."

Durch die spezifische Struktur der Migros besteht eine große Tendenz, auf verschiedenen Ebenen über verschiedene Bereiche hinweg zu kommunizieren (vgl. E.VI.4.). In Arbeitsgruppen mit Teilnehmern aus allen betroffenen Abteilungen und Unternehmenssteilen werden Problemlösungen gemeinsam erarbeitet. Durch einen umfassenden Einbezug der Verbraucherabteilung in die relevanten Sitzungen wird eine Berücksichtigung kundenrelevanter Sach-verhalte immer wieder ermöglicht.

Im MGB führt die Vielfalt an derartigen Kommunikationszirkeln, zum Teil durch eine Überfrachtung des Täglichen, zum Rückzug einzelner Entscheidungsträger aus diesen Arbeitskreisen. Die bereits aufgegriffene Problematik der mit der Unternehmensgröße verbundenen Neigung zur Komplexitätsreduktion (vgl. E.VI.3.) drückt sich mitunter auch in der Nutzung von Kommunikationsmöglichkeiten aus. Diese Problemlage scheint allerdings vornehmlich die Dienstleistungszentrale der Gemeinschaft zu betreffen, weil hier über eine Vielzahl an unterschiedlichen kommunikativen Aktivitäten die Fäden des Konzerns zusammenlaufen.

In der untersuchten Genossenschaft sind bei einem ähnlich gelagerten Kommunikationsverhalten keine derartigen Tendenzen angesprochen worden. Vielmehr wird bis auf Verkaufsebene über Rayonleiter-Sitzungen und sogenannte Rampengespräche in der Filiale der interne Informationsfluß gesichert. Die durchwegs positive Einschätzung der Verkäufer/innen, mit einem Anliegen bis in die Geschäftsleitung vordringen zu können, dokumentiert eine sowohl von oben nach unten als auch umgekehrt durchlässige Kommunikationsstruktur.

²⁵⁰ Tschopp, 1990, S. 251.

Einiger Schwachpunkt, der auch in den Interviews zum Ausdruck gebracht wurde, ist ein defizitär ausgeprägtes betriebliches Vorschlagswesen. Dies kann dazu führen, daß Informationen von der Verkaufsfront zu wenig Beachtung in unternehmerischen Entscheidungsprozessen finden. Die zum Teil geäußerte Einschätzung des Verkaufspersonals, an Informationen von der Verkaufsfront bestünde in der Administration nur ein geringes Interesse, unterstreicht diese Befürchtung. Die positive Wirkung einer durchlässigen Kommunikationsstruktur relativiert sich dann allerdings insoweit, wie die umfängliche Nutzung der hierdurch zu gewinnenden Erkenntnisse nicht erfolgt.

Bezogen auf das Kommunikationssystem zwischen der Dienstleistungszentrale - dem MGB - und den regionalen Genossenschaften, ist über eine Reihe von horizontalen Verknüpfungen ebenfalls eine ausgeprägte Kommunikationsstruktur vorhanden. Von der Geschäftsleiter-Sitzung über Fachkonferenzen bis hin zu Sortimentskonferenzen²⁵¹ findet zwischen allen Unternehmensbereichen eine aktive Kommunikation statt, indem jede Ebene im MGB eine vergleichbare Ebene in der Genossenschaft hat und mit dieser in regelmäßigen Abständen kommuniziert.

Mit diesem sehr hochstehenden internen Kommunikationssystem werden sicherlich durch die Struktur der Unternehmung bedingte Probleme (vgl. E.VI.4.) aufgefangen. Trotz einer dezentral, autonomen Organisationsstruktur werden Elemente der Ganzheitlichkeit durch den kommunikativen Austausch gefördert. Alle relevanten Informationen über den Kunden sind verfügbar und fördern Kundennähe, sofern sie genutzt werden. Hierzu trägt auch ein für das obere Kader geschaffenes Informationsinstrumentarium bei. Das vierzehntägig erscheinende Kader-Bulletin "M-Signal" thematisiert regelmäßig die Kundenzufriedenheit und kundenorientierte Sachverhalte. Es unterstützt darüber das Bewußtsein bei den Managern, daß der Kunde im Mittelpunkt stehen sollte, und liefert gleichzeitig neben Hintergrundinformationen auch die für kundenorientiertes Handeln notwendigen Informationen. Aufgrund seines internen und damit vertraulichen Charakters nimmt es vielfach sehr kritisch die kundenorientierte Unternehmensleistung unter die Lupe und stößt damit Denkprozesse bei den Entscheidungsträgern an oder löst Veränderungsbemühungen aus.

Innerhalb der externen Kommunikationssysteme wird die Sicherstellung eines echten Dialogs mit dem Kunden über die Bereitstellung verschiedener dialogfähiger Kommunikationskanäle gewährleistet. Die bereits erwähnte Eigenpresse schafft bspw. über die Rubrik "Migros-Briefkasten" oder wöchentliche Telefonaktionen direkte mündliche oder schriftliche Kontaktmöglichkeiten mit

²⁵¹ Hasen, 1994b, S. 2.

der Unternehmung²⁵². Mit der Direktion Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen ist darüber hinaus eine Verbraucherabteilung als klassisches Dialoginstrument (vgl. C.I.4.) installiert, und mit der unternehmensexternen Organisation des Schweizerischen Bund der Migros Genossenschafterinnen (SBMG) bietet sich eine weitere Dialogmöglichkeit, um Verbraucherinteressen in den Entscheidungsprozeß der Unternehmung einfließen zu lassen. Ergänzt um die institutionalisierten Zusammenkünfte mit dem Kunden als Genossenschafter, bieten die Genossenschaftsrats-Sitzungen, die Delegiertenversammlungen und eine jährliche, mehrtägige Genossenschafter-Tagung ein vorzügliches Instrument für einen direkten Dialog mit dem Konsumenten. Nehmen an diesen Veranstaltungen doch in der Regel die jeweiligen Führungskräfte aus MGB und Genossenschaften teil. In den Filialen der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen ausliegende, portofreie Geschäftsantwortkarten erweitern die Möglichkeit für einen kommunikativen Austausch zwischen Unternehmen und Kunde.

Mit einer generellen Auswertung der eingehenden Kundenreaktionen nach Inhalt und abteilungsbezogener Relevanz wird die Grundlage für einen problemlösenden Dialog mit dem Kunden in der Genossenschaft Winterthur/Schaffhausen geschaffen. Jede Reklamation, Anregung oder auch Lob werden erfaßt und analysiert, um von der Geschäftsleitung respektive dem betroffenen Unternehmensbereich direkt mit dem Kunden im Dialog erledigt zu werden. Hierzu werden den betroffenen Entscheidungsträgern Termine für die Erledigung respektive Wiedervorlage gesetzt²⁵³. Ebenso werden die bei der jährlichen Urabstimmung unter der Rubrik "Bemerkungen" vom Kunden eingetragenen Äußerungen statistisch nach Produkt- und Sortimentsbereichen ausgewertet und den Entscheidungsträgern zugeleitet²⁵⁴.

Es wird von Unternehmensseite bewußt darauf geachtet, daß die Kommunikationsbarrieren so niedrig wie möglich gehalten werden. Wenngleich hinsichtlich der effektiven Nutzung des besonderen Dialogs mit den Genossenschaftern sicher noch Verbesserungen möglich sind, führte man die institutionalisierten Zusammenkünfte weniger im Sinne einer eingleisigen Informationsveranstaltung durch. Eine Schwerpunktverlagerung, hin zu einem interaktiven Austausch, könnte über mehr Dialog vom Monolog wegführen.

Dem Verbraucher wird bei der Migros somit eine Fülle an Kommunikationsmöglichkeiten geboten, welche allerdings nichts über die Nutzung durch den Verbraucher aussagen. Dies soll an späterer Stelle aufgegriffen werden (vgl. F.V.).

²⁵² Graf, 1994, S. 4; Migros, 1994.

²⁵³ Sekretariat der Geschäftsleitung GMWS, 1994.

²⁵⁴ Mitglieder-Dienst GMWS, 1993.

c) Kontrollsysteme

Abschließend soll die Betrachtung zum Teil bereits angesprochener *Kontrollsysteme* den Gang durch die Kundenorientierung der Migros beenden. Mit dem Schweizerischen Bund der Migros-Genossenschaftlerinnen, der Direktion Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen und dem Labor sind die zentralen Kontrollinstanzen der Migros schon mehrfach aufgegriffen worden. Ihnen kommt die Aufgabe zu, den nie endenden Prozeß der Kundenorientierung zu begleiten, um Revisionen dort vorzunehmen, wo Abweichungen festzustellen sind. Im Bewußtsein, daß Kundenorientierung einer regulierenden Kraft bedarf, wurden Labor und Verbraucherabteilung so in die Unternehmung integriert, daß sie außerhalb des Marketingdepartements einer durch die Zahlenorientierung zu befürchtenden Kurzfrist-Orientierung entgegensteuern können. Durch die Autonomie gelingt dies allerdings nur bedingt in die Genossenschaften hinnein. Hier nimmt der SBMG, gemäß seinen Statuten als unternehmensexternes Organ, eine kompensierende Funktion wahr, wenn eine der Zielsetzungen lautet: "- die Tätigkeit der Migros-Unternehmen kritisch zu verfolgen, den zuständigen Geschäftsleitungen ihre Beobachtungen zukommen zu lassen (Preise, Qualitäten, Warenfrische, Sortimente, Präsentation, Bedienung und Behandlung von Reklamationen sowie entsprechende Beobachtungen bei der Konkurrenz)"²⁵⁵. Im Sinne von "silent shoppers"²⁵⁶ wird hier eine Kontrollfunktion wahrgenommen, ohne die Außenwirkung von durch Fremdinstitute durchgeführte Testkäufe aufzuwerfen.

Jene kritische Auseinandersetzung mit der Unternehmenstätigkeit kommt ebenso durch die von der Direktion Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen zusammen mit dem SBMG ins Leben gerufene MICRITA-Gruppe zum Ausdruck²⁵⁷. Zu deren Aufgaben gehört bspw., die Gebrauchstauglichkeit und Anwendungsfreundlichkeit von Haushaltsgeräten durch Anwenderinnen beurteilen zu lassen. Neben Reinigung und Handhabung unterliegen Verständlichkeit von Gebrauchsanweisungen und Warendeklaration einer anwendungsbezogenen Kontrolle durch den Konsumenten²⁵⁸. Diese Aktivitäten ergänzen die Aufgabe der Laboratorien und tragen zu einer Kontrolle über die reine Produktqualität hinaus bei. Ist doch die Produktqualität über die Laboratorien einer vielfältigen und steten Kontrolle ausgesetzt²⁵⁹. Qualitätsabweichungen sind als echte,

²⁵⁵ Schweizerischer Bund der Migros-Genossenschaftlerinnen, 1990.

²⁵⁶ Fuller & Smith, 1991, S. 11.

²⁵⁷ PR+Information MGB, 1993b, S. 42.

²⁵⁸ Konsumentenfragen MGB, 1994b.

²⁵⁹ Migros, 1992.

ungewollte Fehlleistungen einzustufen, solange garantiert ist, daß die Autonomie der Genossenschaften dem nicht entgegensteht.

Mit der latenten Kontrolle durch die Genossenschafter (vgl. E.VI.2.) und den spezifischen Kontrollmechanismen in den installierten Kontrollsystmen tritt man den Problemen der Zahlenorientierung in tauglicher Form entgegen. Solange es nicht zur Schwächung einzelner Kontrollorgane kommt (vgl. E.IV.1.), kann die stete, selbstkritische Kontrolle ein Abweichen vom kundenorientierten Gedankengut regulieren. Entscheidet doch die Funktionsfähigkeit der Kontrollsystme mit darüber, wie sich die Parallelität von Zahlen- und Kundenorientierung konkretisiert.

Vermutlich ist es in der Vergangenheit auch darüber gelungen, trotz der vorhandenen Abweichungen vom Customer Care-Idealmodell ein insgesamt sehr positives Fallbeispiel für kundenorientiertes Denken und Handeln abzugeben. Bilden doch gerade Informations-, Kommunikations- und Kontrollsystme über die aufgezeigten Mechanismen die Brücke zur Basis.

Mit den erörterten Theseninhalten belegt die Fallstudie Migros auf anschauliche Weise nicht nur, wie Kundenorientierung im Tagesgeschäft realisiert werden kann, sondern gleichzeitig auch, wo das Tagesgeschäft dem intendierten Bemühen den bezeichneten Streich (vgl. A.) zu spielen vermag. Deshalb sind zu ziehende Folgerungen nicht allein auf das Fallbeispiel zu beschränken, sondern verweisen für eine breite Unternehmenspraxis auf konkludente Lösungsansätze. Die anschließenden Ausführungen sollen in komprimierter Form Umsetzungshinweise für die Unternehmenspraxis liefern, und die fallspezifischen Erkenntnisse über eine breitere Auslegung für eine bedingte Transferierbarkeit aufbereiten. Durch die Verknüpfung des theoretischen Customer Care Modells und der Fallstudie mit für die Unternehmenspraxis allgemeingültigen Erkenntnissen soll der pragmatische Nutzen des Erörterten vergrößert werden.

F. Customer Care in der Unternehmenspraxis - pragmatische Konklusionen

I. Bedeutung und Rolle der Unternehmenskultur für das kundenorientierte Tagesgeschäft

Mit der vorliegenden Arbeit konnte deutlich gemacht werden, wie über die konkrete Ausgestaltung der Unternehmenskultur Wirkungen auf das Tagesgeschäft ausgelöst werden. Die besondere Verankerung der Kundenorientierung in der normativen Unternehmensdimension als Voraussetzung für eine umfassende Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß wurde herausgestellt. Allerdings wird erst über die Konkretisierung von Problemfeldern und sich daraus ergebenden Gestaltungshinweisen eine praxistaugliche Realisierung ermöglicht.

Eine 1992 durchgeföhrte empirische Erhebung zum Kultur-Know-how deutscher Manager offenbarte eine weitgehende Unkenntnis über Wirkungsmechanismen und Funktionsweise von Unternehmenskulturen¹. "Es war der Versuch, ein Vakuum in Zahlen zu fassen: Mehr als der banale Hinweis auf die zentrale Bedeutung und eine Handvoll trivialer Floskeln war den meisten nicht zu entlocken"². Diese Aussage legt nahe, daß die Bedeutung der Unternehmenskultur, generell und im Speziellen auch auf kundenorientiertes Handeln bezogen, vielfach nicht nur nicht erkannt wird, sondern ihre zentrale Rolle bei der Umsetzung kundenorientierter Instrumente deshalb nicht berücksichtigt werden kann. Allein der Hinweis auf die Notwendigkeit ihrer entsprechenden Ausgestaltung (vgl. D.I.1.) hilft für das Tagesgeschäft nicht weiter, wenn das Wissen über Funktion und Wirkung von Unternehmenskulturen in der Unternehmenspraxis nicht umfassend genug vorhanden ist.

So hat sich gezeigt, wie problematisch es sein kann, wenn nicht nur eine, sondern verschiedene normative Grundorientierungen parallel den unternehmerischen Alltag bestimmen. Kommt man der Forderung nach einer übergeordne-

¹ Krüger, 1994, S. 173.

² Krüger, 1994, S. 173.

ten Bedeutung der Kundenorientierung nicht in dem Maße nach, wie es das Customer Care Management vorsieht, und stellt im Tagesgeschäft andere Grundorientierungen wie im Fallbeispiel die Zahlenorientierung neben die Kundenorientierung, sind negative Effekte auf die Kundenorientierung nicht zu vermeiden. Trotz ihrer formalen Verankerung in der Unternehmensphilosophie ist sie dann nicht in der Lage, jene besonderen Wirkungen auszulösen, deren es bedarf, um die totale Orientierung an den Kundenbelangen im Tagesgeschäft zu verwirklichen.

Neben der Verfolgung der eigenen Anbieterinteressen ist die gleichberechtigte Berücksichtigung von Verbraucherinteressen durch Unternehmen Ausdruck einer dem Marktparadigma folgenden Handlungsweise und gleichzeitig zunehmend für Unternehmenserfolg von Bedeutung. Erkennt man in der Kundenorientierung den für Unternehmenserfolg maßgeblichen Faktor und sieht in ihr die Voraussetzung für Konsumfreiheit als Maxime des marktwirtschaftlichen Systems, kommt man deshalb nicht umhin, über die Verankerung einer klaren Wertehierarchie die Zusammenhänge festzulegen. Damit die Technik nicht der Technik wegen, die Qualität nicht der Qualität wegen und die Zahlen nicht der Zahlen wegen verfolgt werden, sondern mit Bezug auf die Maximierung der Kundenzufriedenheit eine Optimierung erfahren, muß man die Kundenorientierung verbindlich zur obersten Handlungsmaxime erklären und dementsprechend implementieren. Nur indem klare Abhängigkeitsbeziehungen hergeleitet werden, kann das tägliche Handeln tatsächlich auf die Kundenbelange ausgerichtet werden, um so dem Marktparadigma besser gerecht zu werden und um zukünftigen Unternehmenserfolg zu generieren.

Vielleicht liegt gerade in der Parallelität der Grundorientierungen eine Ursache dafür, daß ein Teil derer, die noch vor wenigen Jahren zu den Spitzenunternehmen zählten³, heute dies nicht mehr unbedingt für sich in Anspruch nehmen können. Die Fallstudie legt den Verdacht nahe, daß gerade dann, wenn die Kundenorientierung neben beispielsweise einer Umsatzmaximierung verfolgt wird, die schwerere und vor allem vielfach nicht direkt und kurzfristig zurechenbare Quantifizierung der Kundenorientierung kundenorientiertes Handeln verdrängt. Diese Verdrängung erfolgt immer dann, wenn die Kundenorientierung eben nicht die Ausprägungen in anderen Orientierungsmustern bestimmt (vgl. D.III.1.), weil die Kausalität aufgrund der Parallelität für den Entscheidungsträger interpretierbar wird. Die für zukünftigen Unternehmenserfolg maßgebliche Relation - durch Kundenorientierung zur Kundenzufriedenheit und darüber zum Umsatz- und Unternehmenserfolg - wird dann auch fälschlich dahingehend uminterpretiert, eine Maximierung des Umsatzes führe zu maxi-

³ Peters & Waterman, 1982.

maler Kundenorientierung bzw. erst, wenn die Zahlen stimmen, kann man sich dem Kunden zuwenden (vgl. F.III.).

Solange die Parallelität verschiedener Grundorientierungen besteht, bedarf es daher zumindest regulierender Kontrollmechanismen, um eine Ausrichtung des Tagesgeschäfts auf die tatsächlichen Kundenbelange wahrscheinlicher zu machen. Selbst wenn die Wertschätzung des Kunden und die tägliche Bereitschaft, durch persönliches Verhalten zur Kundenzufriedenheit beizutragen, nicht allein durch Pflichtenhefte oder Kontrollsysteme zu erreichen ist⁴, ist die ergänzende Notwendigkeit von Kontrollsystemen am Fallbeispiel dokumentiert (vgl. E.VII.2.). Wie sich für die Unternehmenspraxis gezeigt hat, besteht sonst durchaus eine Gefahr, daß über die Parallelität der Grundorientierungen die Sinnhaftigkeit des Handelns unterschiedliche Ausdeutungen erfährt (vgl. E.II.4.). Hier gilt es, die internen Funktionen der Verbraucherabteilung um eine Sensibilisierungsfunktion zu erweitern, welche sich ergänzend zu Kontroll-, Bildungs- und Impulsfunktion (vgl. C.I.4.) eine stete Sensibilisierung der Entscheidungsträger auf Kundenbelange zum Ziel setzt. Im Weiteren übernehmen die Kontrollsysteme einen Teil der kundenorientierten Koordinationsfunktion, solange die Unternehmenskultur aufgrund der Parallelität der Grundorientierungen dies nicht umfänglich genug zu leisten vermag (vgl. D.II.2.). Indem sie das Handeln der Unternehmung immer wieder reaktiv-korrektiv auf die Kundenbelange ausrichten, kann eine zwar ineffiziente, aber zumindest für den Kunden positiv wirkende Situation geschaffen werden.

Darüber hinaus ist auch festzustellen, daß mit der besonderen Verankerung der Kundenorientierung in der normativen Dimension leicht eine Tendenz entstehen kann, Kundenorientierung als etwas per Definition statisch Festgelegtes zu begreifen. Dynamik und Stetigkeit der Kundenorientierung als Prozeß scheint im Fallbeispiel teilweise einer statischen "So sind wir"-Mentalität gewichen zu sein. Durch die konsistente und seit Anbeginn der Unternehmung vorhandene Verankerung des Kunden in der normativen Unternehmensdimension findet eine zunehmende Verfestigung der Unternehmenskultur statt, welche zu einer Art kultureller Übersozialisation und damit zu Veränderungsblockaden führen kann⁵.

So widersprüchlich es klingt, aber eine sehr stark kundenorientierte Unternehmensphilosophie und damit Unternehmenskultur scheint auch aus diesem Grund einer ebenso starken und steten Sensibilisierung der Unternehmensangehörigen auf kundenorientierte Belange zu bedürfen, weil Kundenorientierung als Fakt sonst nicht in dem Maße hinterfragt wird, wie es die Umfelddynamik

⁴ Linke, 1993, S. 36.

⁵ Linke, 1993, S. 34; Dill & Hügler, 1987, S. 177; Heinen & Dill, 1986, S. 21.

erfordert. Es gilt der Gefahr entgegenzutreten, daß es durch die mit der Unternehmenskultur verbundene Kanalisierung von Entscheiden und Handeln (vgl. D.III.1.) nicht zur Übervereinfachung von Problemzusammenhängen respektive deren Negierung kommt. Wird Kundenorientierung nämlich als scheinbar erfüllte Anforderung in das Kalkül nicht mehr umfänglich einbezogen, rechtfertigt sich der permanente Rückgriff auf die kurzfristigen Erfolgsgrößen. Die mit einer "Work hard Play hard - Culture" verbundenen Implikationen einer Kultur der Massenwarenindustrie⁶ lassen dann kundenorientierte Aspekte teilweise und bedingt in den Hintergrund treten. Die Kundenorientierung wird leichter vom - Umsatz machen - als oberste Handlungsmaxime verdrängt.

Die umfänglichen Wirkungen einer normativen Verankerung der Kundenbelange lassen sich mit ihrer vollen Wirkungskraft nur nutzen, wenn deren hierarchisch übergeordnete Bedeutung auch im Tagesgeschäft die Handlungen bestimmt. Gerade am Beispiel der Migros-Qualität läßt sich nachvollziehen, wie die hohe normativ verbindliche Verankerung dazu beiträgt, daß der Qualitätsaspekt allgegenwärtig ist und nicht zur Disposition steht. Qualitätskonzessionen aufgrund von Preis- oder Kostengesichtspunkten werden weitgehend ausgeschlossen, und ein enormer Aufwand wird betrieben, um den Migros-Qualitätsstandard zu sichern. Es zeigt sich, wie gerade über die normative Verankerung mit einer klaren hierarchischen Aussage - Qualität ist das Top - das hierzu eingesetzte Instrumentarium in einen funktionsfähigen Stand versetzt wird. Gleichzeitig wird deutlich, daß die Unternehmenskultur bestimmt, welche Probleme im Unternehmen gesehen werden und welche nicht (vgl. D.II.1.), wenn man vereinzelte Auswirkungen der Beschränkung des Qualitätsaspektes auf die Produktqualität beispielhaft heranzieht.

Erst über die klare hierarchische Über- und Unterordnung der Grundorientierungen kann es also gelingen, tatsächlich die bei einer Parallelorientierung bestehenden Zielkonflikte aufzulösen. Dies bedeutet nicht, zu Gunsten der Kundenorientierung betriebswirtschaftliche Erfordernisse außer acht zu lassen, sondern verlangt vielmehr den umfassenden und steten Einbezug der Kundenbelange in die unternehmerischen Entscheidungen. Eben um gerade durch die Erfüllung konsumtheoretischer Forderungen betriebs-wirtschaftliche Zielsetzungen zu erfüllen.

Selbst in einer Unternehmung, die von Anbeginn an die Kundenorientierung in besonderer Weise auf ihr Banner geschrieben hat, muß permanent eine Auseinandersetzung mit der Tatsächlichkeit kundenorientierten Denkens und Handelns stattfinden. Um jenes mit der totalen Kundenorientierung verbundene, abschirmbare Wettbewerbspotential zu nutzen, bleibt die Initiierung von

⁶ Macharzina, 1993, S. 92.

Veränderungen erforderlich. Über eine Neuorientierung können aufgrund der bestehenden kundenorientierten Inhalte, über eine Kritik der Ist-Kultur und auf der Basis einer Rekonstruktion Anstöße zu einer Kurskorrektur gegeben werden⁷. Das vorhandene kundenorientierte Potential der Unternehmung lässt darauf schließen, daß der Schritt zur totalen Kundenorientierung für die Migros weitaus kleiner ist als für die Mehrzahl ihrer Wettbewerber. Doch darf man nicht erkennen, daß gerade die starke Verankerung der Zahlenorientierung in der individuellen Denkhaltung einzelner Mitarbeiter (vgl. E.II.4.) eine zu berücksichtigende Blockade darstellen dürfte. Eine mechanistische Vorgehensweise und eine zu geringe Beachtung jenes Konstrukts der Unternehmenskultur⁸ birgt daher die Gefahr, selbst bei dem kleinen Schritt zur allumfassenden Kundenorientierung noch zu stolpern, weil sich die Parallelorientierung im Normgerüst der Betroffenen nicht einfach auflösen lässt.

Hier gilt es, über vorhandene Instrumente den mentalen Anstoß für eine revidierte Problemperspektive zu geben. Beispielsweise mit der Nutzung der Verbraucherabteilung als positiv eingestellte Kulturinsel bietet sich eine Chance, entsprechende Impulse in der ganzen Unternehmung zu setzen⁹. Ist doch gerade die Verbraucherabteilung, aufgrund ihrer durch die Struktur der Unternehmung gesicherten Unabhängigkeit von kurzfristigen Erfolgsgrößen und ihrer Involvierung in eine Vielzahl von unternehmerischen Entscheidungen, hierzu prädestiniert.

Wird die Unternehmenskultur als Teil des Problems erkannt, sind Lösungskonzepte und deren erfolgreiche Umsetzung erst realisierbar¹⁰. Gelingt es, die Kundenorientierung zu dem zentralen normativen Aspekt zu erheben, wird die Kopierbarkeit des Unternehmenserfolges auf ein Minimum reduziert. Zwar sind die der normativen Verankerung folgenden Veränderungen kopierbar, jedoch ihre Wirkungen bleiben solange unrepräsentierbar, wie die entsprechende Unternehmenskultur nicht vorhanden ist. Aber erst mit der Entwicklung einer entsprechenden Unternehmenskultur wird die mit dem Customer Care Management verbundene Implementierung und Integration der Verbraucherinteressen, den konsumtheoretischen Forderungen gerechtwerdend, erreicht werden können.

Neben der Initierung eines Umdenkprozesses, mit Blick auf den Kunden im Mittelpunkt aller Überlegungen, über die besondere Verankerung des Kun-

⁷ Steinmann & Schreyögg, 1993, S. 603-604.

⁸ Krüger, 1994, S. 171.

⁹ Bleicher, 1991, S. 430.

¹⁰ Krüger, 1994, S. 173.

den in der normativen Unternehmensdimension bedarf es für die erforderliche Ganzheitlichkeit der Erfüllung einer Reihe von weiteren Anforderungen an die Führungsinstrumente der Unternehmung. Einzelnen Anforderungen gilt es sich im Folgenden nochmals vertieft zuzuwenden. Wird doch gerade über die Ganzheitlichkeit der Anstrengungen ein entscheidender Beitrag für die Integration von Verbraucherinteressen im Unternehmensprozeß geleistet (vgl. D.I.2.).

II. Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung

Theorie und Praxis der Kundenorientierung haben auf eine Reihe an Auswirkungen des Mitarbeiterverhaltens auf die unternehmensseitige Berücksichtigung von Kundenbelangen verwiesen. Es bestehen vielfältige Wechselbeziehungen zwischen der Unternehmung, den Mitarbeitern und den Kunden, welche auf die angestrebte Orientierung am Kunden Einfluß nehmen.

Um jene Zusammenhänge im Sinne eines Customer Care Managements handhabbar zu machen, wurde der Mitarbeiterorientierung im Rahmen des theoretischen Modells ähnlicher normativer Rang zugesprochen wie der Kundenorientierung selbst. Kunde und Mitarbeiter bilden die Grundpfeiler für den Customer Care Erfolg (vgl. D.VI.2.).

Mit der Fallstudie hat sich gezeigt, daß über die Bedeutung der Mitarbeiter, der Mitarbeiterorientierung nicht nur ähnlicher Rang wie der Kundenorientierung zukommt, sondern sie muß als Bedingung für eine dem Customer Care Verständnis gerechtwerdende Kundenorientierung betrachtet werden. Obwohl das Fallbeispiel, aufgrund einer im Vergleich zu manch anderem Handelsunternehmen¹¹ vorbildlichen Mitarbeiterorientierung, als Paradebeispiel angeführt werden müßte, verweisen die vorhandenen Praxisprobleme auf die sehr hohen Anforderungen an die Mitarbeiterorientierung, um dem besonderen Anspruch der totalen Kundenorientierung im Tagesgeschäft genügen zu können.

Wird der Mitarbeiter als Träger der Verbraucherorientierung erkannt, muß seine Funktion als Multiplikator der Customer Care Idee intrinsisch und extrinsisch unterstützt werden. Der Mitarbeiter wird zur strategischen Erfolgsposition, weil über die Mitarbeiterorientierung die Bedingungen für Kundenorientierung erfüllt werden und erst dann Unternehmenserfolg durch Kundenorientierung zu realisieren ist. Die Forderung nach einem partnerschaftlichen Umgang, über ein gleichberechtigtes Nebeneinander von Kunde und Mitarbeiter, muß beachtet werden, denn der Mitarbeiter muß sich im Unternehmen als Partner

¹¹ Scholtys, 1994, S. 11.

verstanden fühlen, um den Kunden als Partner akzeptieren zu können¹² (vgl. E.II.2.).

Hierzu gehört jenes ausführlich erörterte, partizipative Miteinander innerhalb der Unternehmung, welches für Arbeitszufriedenheit sorgt und darüber zur Kundenzufriedenheit beiträgt. Eine vielfach in der Unternehmenspraxis vorzufindende und einer gewissen industriellen Logik folgende Handlungsweise, welche Arbeitsabläufe und -inhalte an der Verkaufsfront übervereinfacht, erfüllt den gestellten Anspruch kaum. "Die Arbeit des Verkaufs- und Bedienungspersonals, in direktem Kontakt mit den Kunden, wird so schlicht und schmalspurig gehalten wie nur möglich, so daß sie nahezu jedermann auszuführen imstande ist - idiotensichere Jobs"¹³.

Einfach strukturierte Aufgaben verleiten zu ähnlich einfach strukturierten Denk- und Handlungsweisen. Erst eine Anreicherung der Arbeitsinhalte und der Verantwortlichkeit führt zu den für kundenorientiertes Handeln erforderlichen Verhaltensweisen. Die Fallstudie bietet gerade für diese Zusammenhänge ein anschauliches Beispiel, wenn man die unterschiedlichen Wirkungen von Freiheit und Reglementierung (vgl. E.IV.2.) betrachtet¹⁴.

Ein pragmatisch ausgerichtetes Handeln sollte daher nicht am Zweifel über die Fähigkeiten der Mitarbeiter, sondern an der Qualifizierung für den Umgang mit Verantwortung und Handlungsspielraum ansetzen. Denn "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Schlüsselstellungen ohne deutliche situative Gelassenheit werden zu einer Gefahr für das Unternehmen"¹⁵. Dem Anspruch der situativen Gelassenheit zu entsprechen, erfordert aber die Möglichkeit zu verantwortlichem Handeln in den relevanten Situationen, um selbige Verhaltensweise der situativen Gelassenheit demonstrieren zu können¹⁶. Folgen einer Handlungseinschränkung können durchaus Gefühle der Benachteiligung dominant werden lassen und der intendierten Kundenorientierung widersprechen (vgl. E.IV.2.), wenn sie zu Verhaltensweisen führen, die dem Partnerschaftsgedanken zuwiderlaufen.

Berücksichtigt man empirische Erkenntnisse über Veränderungen des Führungsverhaltens in der Rezession¹⁷, wird unter Einbezug der aktuellen Konjunktur-

¹² Sprenger, 1992, S. 132-133

¹³ Schlesinger & Heskett, 1992, S. 108.

¹⁴ Vgl. Fischer, 1993, S. 7.

¹⁵ Volk, 1994, S. 20.

¹⁶ Faix & Laier, 1989, S. 71.

¹⁷ Schnopp, 1993.

turlage eine Verschärfung der angezeigten Problemzusammenhänge wahrscheinlich. Ist das Führungsverhalten im schwierigen Umfeld gekennzeichnet durch einen zunehmend autoritären Führungsstil, eine unzureichende Informationspolitik sowie dadurch, daß man Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung nicht mehr befragt¹⁸, werden die Customer Care Anforderungen an die Mitarbeiterorientierung kaum mehr erfüllt. Die rezessionsbedingten Tendenzen zur vermeintlichen Sicherung des Markterfolgs führen geradewegs zu den erörterten Problemen, weil über die Wirkungen auf die Mitarbeiter Wirkungen auf den Kunden ausgelöst werden. Der Kunde aber, aufgrund der aufgezeigten Situation (vgl. B.III.1.), im Gegensatz zu den Mitarbeitern vielfältige Möglichkeiten zur Abwanderung besitzt.

So belegt die Unternehmenspraxis selbst, daß es ohne Mitarbeiterorientierung nicht zur Kundenorientierung kommen kann. Doch ist es nicht allein das Führungsverhalten, welches Mitarbeiterorientierung determiniert. Vielmehr wird darüber hinaus durch Anreiz und Motivation der Mitarbeiter ein Beitrag zur Realisation eines Customer Care Management geleistet. Jenes hier zur Anwendung kommende Instrumentarium scheint aber nur dann langfristig zu nutzen, wenn sich der Mitarbeiter zusätzlich aus eigenem Antrieb für eine Sache engagiert¹⁹.

Bevor Anreiz- und Motivationssysteme anhaltend greifen können, bedarf es wohl jener durch die Unternehmenskultur mitbestimmten Eigenmotivation, die, wie im Fallbeispiel deutlich wurde, durchaus auch in der Lage sein kann, entgegenstehende Anreizsysteme zu überwinden (vgl. E.II.4. u. E.VII.2.). Die Wahrscheinlichkeit, über eine von den Anreizsystemen unabhängige Eigenmotivation die Customer Care Zielsetzungen umfassend zu erfüllen, muß allerdings als eher gering erachtet werden. Vielmehr ist von beeinflußenden Verhaltenssteuerungen durch Anreiz- und Motivationssysteme auszugehen. Verweisen doch in der Unternehmenspraxis realisierte Anreizsysteme auf deutlich verhaltenssteuernde Mechanismen, wenn über die Leistungsbewertung Grundannahmen und Werte nicht nur verstärkt, sondern auch vermittelt werden²⁰.

Ein Hinterfragen der Wirkungen des jeweils implementierten Systems gibt vielfach schnell Aufschluß über die Richtung der Handlungen, selbst wenn die Folgen eines Systems nicht immer monokausal zu erschließen sind. Beispielsweise führen die im Finanzdienstleistungsbereich vorhandenen Provisionsregelungen scheinbar weniger zur kunden- als zur provisionsoptimalen Beratungs-

¹⁸ Schnopp, 1993, S. 27.

¹⁹ Wittenzeller, 1994, S. 73.

²⁰ Dierkes, 1990, S. 28; vgl. D.VI.2.

leistung²¹. Verlaufen nämlich Anbieter- und Nachfragerinteresse nicht parallel und sind die Provisionsregelungen auf die Maximierung des Anbieterinteresses ausgerichtet, kommt es nicht zum Interessenausgleich, weil die Beratungsleistung sich eben nicht an den Kundenbedürfnissen, sondern an der Provisionsoptimierung des Mitarbeiters orientiert. Folge können unzufriedene Kunden sein, wenn diese im Glauben an eine auf ihre Belange abgestimmte Beratung eine Entscheidung getroffen haben, welche sich im Nachhinein als für ihre Interessen suboptimal herausstellt. Führt die bevorzugte Berücksichtigung des Anbieterinteresses, ausgedrückt in den Motivations- und Anreizsystemen der Mitarbeiter, zur Unzufriedenheit der Kunden, sind langfristige Folgen für den Unternehmenserfolg nicht auszuschließen. Es sind aber auch Beispiele dokumentiert, in denen über die bewußte Ausgestaltung der Anreizsysteme an den Kunden- und Mitarbeiterbelangen Unternehmenserfolg determiniert wird. So verzichtet die amerikanische Baumarktkette Home Depot bewußt auf Umsatzbeteiligungen ihrer Mitarbeiter, um deren negative Wirkungen auf kundenorientiertes Handeln zu verhindern. Dies wird auch nicht dadurch kompensiert, daß man die Mitarbeiter über die Zielsetzungen auf die Umsatzmaximierung als oberste Handlungsmaxime hinführt. Vielmehr trainiert man die Verkäufer dahingehend, den Kunden von unnützen Geldausgaben, einem echten Partner gleich, aktiv abzuhalten²², um darüber Kundenzufriedenheit zu generieren. Wobei man auf die Motivation der Mitarbeiter durch eine Beteiligung am durch Kundenzufriedenheit erzielten Unternehmenserfolg nicht verzichtet. Über einen jährlichen Bonus in Form von Aktien bietet man Anreize für ein Mitwirken am Unternehmenserfolg, ohne die Auswirkungen eines am kurzfristigen Unternehmenserfolg ausschließlich ausgerichteten Systems in Kauf zu nehmen²³.

Insgesamt muß es für ein Customer Care Management gelingen, die Folgen des Führungsverhaltens, der Anreiz- und Motivationssysteme und der Wechselbeziehungen zwischen Unternehmung, Mitarbeiter und Kunde so zu gestalten, daß darüber eine hohe Wertschätzung des Mitarbeiters zum Ausdruck kommt. Nur so kann es letztendlich gelingen, jenes über das Verhalten der Mitarbeiter angestrebte Gefühl der Einzigartigkeit beim Kunden (vgl. D.III.1.) zu erzielen.

²¹ Finanztest, 1994, S. 24; Buchter, 1994, S. 9; Der Spiegel, 1994, S. 73-74.

²² Manager Magazin, 1994, S. 47.

²³ Manager Magazin, 1994, S. 47.

III. Der Kunde und die Kosten - ein sich relativierendes Dilemma

Spricht man mit Entscheidungsträgern aus der Unternehmenspraxis über Notwendigkeit und Erfordernisse der Kundenorientierung, dauert es nicht sehr lange, bis die Kostenproblematik als geschlossene Schranke den Weg zum Kunden blockiert. Es wird in Anerkennung der Notwendigkeit kundenorientierten Verhaltens unter Verweis auf die Bedeutung der Kosten argumentiert, daß die Problematik der Kundenorientierung darin liege, daß man sie sich finanziell leisten können muß. Der Schluß hieraus ist regelmäßig, Kundenorientierung sei etwas, was man sich erst leisten kann, wenn der Unternehmenserfolg es einem erlaubt.

Oft wird Kundenorientierung dort, wo sie in der Unternehmenspraxis angestrebt wird, nicht als Schlüssel zum Unternehmenserfolg verstanden. Vielmehr wird sie als eine für den Kunden wohlwollende Folge einer erfolgreichen unternehmerischen Tätigkeit interpretiert.

Es ist zu vermuten, daß die in der Vergangenheit das marktwirtschaftliche System prägenden Konstellationen (vgl. B.I.) jene Beurteilung der Kundenorientierung gefördert haben. War doch aufgrund eines Machtungleichgewichts zwischen Anbietern und Nachfragern eine umfassende Berücksichtigung von Verbraucherinteressen für Unternehmenserfolg nicht immer zwingend erforderlich (vgl. B.IV.). So mutiert die Kundenorientierung zur Zusatzleistung, zur attraktiven Beigabe für den Kunden und trug nicht zur Entscheidung über Erfolg und Mißerfolg bei.

Wird jene Argumentation, trotz sich verändernder Umweltkonstellationen (vgl. B.III.), unverändert weitergeführt, birgt dies für zukünftigen Unternehmenserfolg ein zu beachtendes Risiko. An der Fallstudie läßt sich beispielhaft erschließen, wie ein in den "traditionellen", quantitativen Erfolgsgrößen gefaßter Leistungsdruck (vgl. E.IV.1.) in der Lage ist, negative Effekte auf den Unternehmenserfolg auszulösen. Kann sich beispielsweise der Mitarbeiter aufgrund restriktiver Personalkostenvorgaben weniger Zeit für die Belange des Kunden nehmen, steigt die Wahrscheinlichkeit, daß der Kunde unzufrieden wird. Aufgrund der diskutierten Umfeldveränderungen (vgl. B.III.) steigt aber mit der Unzufriedenheit des Kunden gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit der Abwanderung, weil die Möglichkeiten hierzu größer geworden sind und vom Verbraucher eher wahrgenommen werden. Dies wiederum hat zur Folge, daß sich die Ursachen der Leistungsdruckzunahme verstärken und den Leistungsdruck weiter vergrößern. Theoretische Folge ist das Gegenteil des angestrebten Ergebnisses. Der Unternehmenserfolg wird durch die Vergrößerung des "quantitativen" Leistungsdrucks nicht verbessert, sondern verschlechtert, wenn einzig Kostenargumente die Entscheidung bestimmen.

Es wird deutlich, daß Kundenorientierung in der betriebswirtschaftlichen Diskussion für die Unternehmenspraxis eine andere Qualität erhalten muß. Kundenorientierung darf nicht im Anschluß an die betriebswirtschaftlichen Größen diskutiert werden, sondern sie bestimmt diese zukünftig immer stärker mit. Untersuchungen belegen beispielsweise, daß Unternehmen, die aufgrund ihrer Kundenorientierung die Abwanderungsrate halbieren, doppelt so schnell wachsen können wie der Durchschnitt²⁴. "Ein Kauf, der Kunden unzufrieden macht, führt tendenziell zum Nicht-Wiederkauf. Aus Kauf plus Kundenzufriedenheit aber folgt Wiederkauf und Weiterempfehlung. Kundenzufriedenheit ist darum ein Mehrwert, der gute und erfolgreiche Firmen von weniger guten Firmen unterscheidbar macht"²⁵. Vernachläßigt man den der Kundenorientierung immanenten Beitrag zum Unternehmenserfolg, wird man daher vermutlich den zukünftigen Markterfordernissen nicht mehr gerecht werden können.

Die im Fallbeispiel angeführte Preisführerschaft und die daraus resultierende Zielsetzung der Kostenführerschaft (vgl. E.V.2.) war aus dem Entstehungszusammenhang der Unternehmung heraus²⁶ sicherlich sehr kundenorientiert. Jedoch bringt der Wandel der Konsumenten und des Umfeldes heute weitere Anforderungen mit sich, welche sich in einer Preis- und Kostenperspektive nicht immer erschöpfen.

Alte Muster müssen daher abgelöst und durch Weiterentwicklung ersetzt werden. Dies stellt die Unternehmenspraxis vor schwer lösbare Probleme, weil Unternehmenskrisen vielfach dadurch zustande kommen, daß Manager nicht in der Lage sind, die gewohnten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster zu verlassen²⁷. "Die erste Reaktion auf unerwartet schlechte Ergebnisse oder Ereignisse besteht meist in einer Intensivierung der ursprünglichen Bemühungen. Doch wenn auch mehr von den selben Anstrengungen nicht zu den erwarteten Ergebnissen führen, wird meist realisiert, dass vielleicht ein fundamentales Umdenken angebracht wäre"²⁸.

Gerade in rezessiven Zeiten scheint aber ein Rückgriff auf kurzsichtige Entscheide verstärkt präferiert zu werden. Beispielsweise werden aus Kostenüberlegungen wichtige Know-how-Träger freigesetzt, Aus- und Weiterbildung werden undifferenziert gestrichen, oder der Kundendienst wird, ungeachtet der

²⁴ Reichheld & Sasser, 1991, S. 111.

²⁵ Scheerer, 1994, S. 11.

²⁶ Lutz, 1988, S. 21-25.

²⁷ Nyström, Starbuck, 1984.

²⁸ Sackmann, 1990, S. 167.

Folgen, redimensioniert²⁹. Diese im wesentlichen auf Kostenreduktion zielen- den Maßnahmen verfehlten aber vermutlich vielfach ihre angestrebte Wirkung auf den Unternehmenserfolg. Denn der Kunde bemäßt den Preis nicht nach den Kosten, sondern nach dem erwarteten Nutzen³⁰. Zudem bietet der Preis an sich heute kaum mehr eine echte Profilierungschance für das Unternehmen, weil er beliebig kopierbar ist³¹.

Damit wird deutlich, daß die Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor der Zukunft zwar nicht von den Kosten unabhängig ist, aber sein zukünftiger Realisierungsgrad nicht allein mittels Kostengrößen festgelegt werden darf.

Die Kostenproblematik relativiert sich aber nicht nur über die aufgezeigten Zusammenhänge, indem eben eine realisierte Kostenreduktion nicht zwangsläufig zum langfristigen Unternehmenserfolg führt. Sie relativiert sich auch deshalb, weil ein anderer Umgang mit dem Kunden, weitgehend kostenneutral, dazu führen kann, Unternehmenserfolg zu generieren. Begegnet man dem Kunden als Partner und gewährt ihm den Anspruch, als solcher höflich und mit Ge- spür behandelt zu werden, könnten erfolgsschädigende Pannen und Frustration vermieden werden³². Der Vorstandssprecher der Deutsche Bank AG, Kopper, beklagt bspw. zuviel Arroganz in seinem Unternehmen und konstatiert mit Blick auf die Folgen. "Wir könnten unsere Vertriebsleistung im Inland um 25 Prozent steigern, wenn sich alle Beschäftigten angewöhnen könnten, jeden Kunden, den sie sehen, freundlich zu grüßen"³³. Die Tatsache, daß mangelnde Freundlichkeit gegenüber den Kunden einer der Schwachpunkte bei vielen Unternehmen ist³⁴, zeigt, daß nicht allein die klassischen betriebswirtschaftlichen Dimensionen die Kundenzufriedenheit determinieren. "Freundlichkeit kostet nichts" als Slogan (vgl. E.V.2.) weist auf eine echte Profilierungschance für Unternehmen durch besseren Umgang mit ihren Kunden³⁵ hin. Wiewohl es den Kostenaspekt tangiert, wenn man die Wahrscheinlichkeit eines freundlichen Mitarbeiters in einer gewissen Relation zum eingeräumten Zeitbudget für unmittelbare Kundenkontakte sieht; wird doch jene bereits diskutierte Leistungs-

²⁹ Schnopp, 1993, S. 28-29.

³⁰ Werner & Hügli, 1994, S. 47.

³¹ Volk, 1994, S. 19.

³² Scheerer, 1994, S. 12.

³³ Stuttgarter Nachrichten, 1994a, S. 11.

³⁴ Stuttgarter Nachrichten, 1994b, S. 12.

³⁵ Volk, 1994.

druckproblematik (vgl. E.IV.1. u. E.V.2.) auch durch fehlende Kundenkontaktzeit verursacht.

Kundenorientierung bedeutet somit nicht, daß fortan Kosten keine Rolle mehr spielen. Ihre Bedeutung relativiert sich nur in dem Maße, wie über die Kundenorientierung zu erzielende Effekte die Belastung kompensieren. Der Belastungsgrad, beispielsweise eines Serviceangebots, muß dahingehend geprüft werden, ob er nicht geringer als sein Wirkungsgrad ist³⁶. So vermutet man z.B. bei der Lufthansa, daß man die falschen Berechnungen anstellt. "Wir überlegen nicht, was es uns kostet, wenn das Telefon zwölfmal klingelt, wenn in einer Schlange 20 Leute stehen, wenn ein Mitarbeiter zu faul ist, die Aschenbecher zu leeren"³⁷.

Sicherlich sind gerade die Wirkungen schwerer zu prognostizieren, als die Belastungen zu erfassen sind. Hieraus aber die unternehmerische Entscheidung allein über den Belastungsgrad zu begründen, scheint allenfalls kurzfristig erfolgsversprechend. Die systematische Messung der Kundenzufriedenheit anhand ihrer relevanten Variablen dürfte daher als Voraussetzung am Anfang stehen³⁸. Eine effektive Befragung sollte deshalb auf solche Umstände abheben, die den Kunden wirklich wichtig sind, und nicht auf jene, die das Unternehmen für wichtig erachtet³⁹. So wie es im Fallbeispiel gelungen ist, über die Loslösung des Qualitätsanspruchs von der Kostenproblematik⁴⁰ zum Unternehmenserfolg beizutragen, so muß es gelingen, die Kundenorientierung von der Dominanz der Kostendiskussion loszulösen.

IV. Institutionalisierte Verbrauchermitbestimmung - nicht länger zu negierende Forderung

Neben den aus der konsumtheoretischen Diskussion erwachsenen Argumenten wird die Mitbestimmung durch Verbraucher zunehmend auch aus betriebswirtschaftlicher und damit unternehmenspraktischer Sicht als Notwendigkeit ansatzweise diskutiert. Beide Perspektiven sind in letzter Konsequenz für das Erzielen von Unternehmenserfolg gleichbedeutend. Die zu Anfang darge-

³⁶ Volk, 1994, S. 19.

³⁷ Fleischhauer & Vehlewald, 1994, S. 75.

³⁸ Homburg & Rudolph, 1995; Kaplan & Norton, 1992; Andreasen, 1982, S. 182-195.

³⁹ Kordupleski, Rust & Zahorik, 1994, S. 67.

⁴⁰ vgl. Binney & Charlton, 1993, S. 25.

stellten Zusammenhänge (vgl. B.) haben deutlich gemacht, daß es zukünftig der Schaffung von echten Artikulationsmöglichkeiten für den Verbraucher bedarf, um auf weitgehend gesättigten Konsumgütermärkten noch Erfolg zu haben (vgl. B.IV.2.). Widerspruch und Verhandlung muß nicht nur zugelassen, sondern aktiv und bewußt durch Unternehmen gefördert werden.

Mit der Schaffung von ausreichenden Widerspruchsmöglichkeiten trägt man nicht nur zur Erfüllung des Postulats der Konsumfreiheit (vgl. B.I.2.) und Erhöhung der Funktionsfähigkeit des Marktmechanismus bei, sondern erfüllt gleichzeitig eine Voraussetzung für zukünftigen Markterfolg⁴¹. Über eine Institutionalisierung von Verbrauchermitbestimmung im Unternehmen können Widerspruchs- und Verhandlungsgelegenheiten wirklich umfassend geschaffen werden und der Anspruch eines partnerschaftlichen Umgangs mit dem Kunden Erfüllung finden. Ebenso wird der Dialog mit dem Kunden erweitert, und dessen Ergebnis liefert Informationen, welche die bei Fornell präferierte "data-to-conceptualization"-Sichtweise (vgl. C.I.1.) auf besondere Weise ermöglicht.

Diese institutionelle Verankerung der Verbraucher im Unternehmen, als Beitrag zu einem partnerschaftlichen Miteinander von Unternehmen und Kunden, wird im Fallbeispiel umfassend eingelöst. Die Fallstudie belegt eindrücklich, wie selbst bei einer Vielzahl an heterogenen Kunden, eine Mitbestimmung institutionalisierbar ist. Deren Zurückweisung verliert damit ihre Berechtigung. Weder Zweifel an ihrer Gestaltbarkeit, noch Zweifel an ihrer Notwendigkeit können aufrechterhalten bleiben, wenn man sich die in der Unternehmenspraxis realisierte Einflußnahme durch Verbraucher vergegenwärtigt. Mit der Fallstudie liegt ein Paradebeispiel für die Umsetzung der gestellten Forderungen vor.

Die Möglichkeiten der Mitbestimmung über die Genossenschaftsgremien machen notwendigen Widerspruch wahrscheinlicher, wenn in unterschiedlichen Dialogforen ausreichend Widerspruchsmöglichkeiten geschaffen werden. Diese Gelegenheiten zum Dialog bieten dann über die Interaktivität der Auseinandersetzung Raum für Verhandlung und damit Möglichkeit, auch komplexe Wünsche zum Ausdruck zu bringen. Jene Möglichkeiten der Verbraucherartikulation erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines echten Interessenausgleichs. Soweit es gelingt, hierüber auch Reaktionen bei anderen Unternehmen zu erzielen, werden Wirkungen für alle Konsumenten möglich (vgl. B.II.). Zudem fördert die Mitbestimmung durch Verbraucher die Tendenz zum selbstbestimmten, autonomen Handeln der Konsumenten (vgl. B.IV.1.), indem zumindest die Grundlagen hierzu verbessert werden.

Andererseits zeigt die über die Mitbestimmung der Kunden erfolgende latente Kontrolle (vgl. E.VI.2.), daß die subjektive Wahrnehmung wichtiger sein

⁴¹ Geffroy, 1994, S. 229-233.

kann als jede Direktive des Top-Managements. Richten Mitarbeiter ihr Verhalten vor allem daran aus, was ihnen wichtig ist, wer für sie wichtig ist und wie sie ihre Ziele erreichen⁴², kann unter anderem auch über die Mitbestimmung eine kundengerichtete Verhaltenssteuerung erfolgen. Gelingt es über die Verbrauchermitbestimmung, die Wahrnehmung der Mitarbeiter für Kundenbelange stärker zu sensibilisieren, nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, daß es zu einer verstärkten Verbraucherinteressenberücksichtigung selbst dann kommt, wenn eine direkte Entscheidungskompetenz der Konsumenten in der Art der Mitbestimmung nicht angelegt ist.

Um zu erfahren, was die tatsächlichen Probleme der Kunden sind, ist in absichtslosen Zusammentreffen mit dem Kunden festzustellen, ob der Kunde zufrieden ist bzw. was ihn unzufrieden macht. Hierzu bietet die im Fallbeispiel gewählte Variante der Verbrauchermitbestimmung eine günstige Plattform, weil es mit der Migros-Idee gelungen ist, über die geschaffene Möglichkeit zur Verbrauchermitbestimmung eine große Zahl sehr interessierter Konsumenten für eine Mitwirkung an ihre Interessen tangierenden Entscheidungen zu gewinnen. Der in den Genossenschaftsräten und Genossenschaftsgremien engagierte Teil der Genossenschafter weist eine hohe Identifikation mit der Unternehmung auf, wenn er, ohne finanzielle Anreize, seine Freizeit und sein Wissen den Belangen der Unternehmung widmet, um darüber Konsumentenbelange in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß zu tragen. Es geht für die einzelnen Genossenschaftsräte nicht allein darum, ein persönliches Interesse respektive ein direkt auf einen Kauf zurückzuführendes Anliegen zu vertreten, sondern die Vertretung der Konsumenteninteressen insgesamt kennzeichnet die Intention des Mitbestimmungsgedankens (vgl. E.VI.2.). Der Einwand, Verbraucher hätten generell wenig Interesse an der Mitwirkung bzw. ihr Engagement erschöpfe sich in der Verfolgung ihrer persönlichen Interessen (vgl. B.II.), findet zumindest in der Fallstudie keine Bestätigung. Vielmehr erfolgt im Sinne einer Verstärkungsfunktion, analog zu den Funktionen von Verbraucherorganisationen⁴³, die Bündelung individueller Signale. In Anlehnung an die von Stauss geübte Kritik an der These der Unorganisierbarkeit von Verbrauchern⁴⁴ ist man mit Blick auf die Fallstudie geneigt, auch die Organisierbarkeit von sehr heterogenen Verbrauchern nicht pauschal in Frage zu stellen. Zumindest im Fallbeispiel nimmt der Verbraucher durchaus Möglichkeiten zur Mitwirkung an seine Interessen tangierenden Entscheidungen wahr. Der Nutzen für den Verbraucher scheint also akzeptabel zu sein⁴⁵, soweit das Engagement von Unternehmens-

⁴² Fischer, Rieker & Risch, 1994, S. 186.

⁴³ Kuhlmann, 1990, S. 412-413.

⁴⁴ Stauss, 1980, S. 138-144.

⁴⁵ Kuhlmann, 1990, S. 417.

seite groß genug ist, um den Dialog nutzbringend zu realisieren, damit er nicht für beide Seiten wirkungslos bleibt.

Auf Unternehmensseite ergeben sich aus dem besonderen Dialog mit dem Kunden positive Folgen für die unternehmerische Tätigkeit, wenn man mögliche Auswirkungen betrachtet. Beispielsweise verstärkt jene institutionalisierte Verbrauchermitbestimmung in Verbindung mit einer dezentralen Unternehmensorganisation die dem dezentralisierten Unternehmen ganz generell zugesprochenen Wirkungen. "Es wird weniger Zeit und weniger Anstrengungen brauchen, um Informationen durch die Hierarchie zu schleusen, und dafür mehr Zeit und Anstrengungen direkt am Markt oder zur Lösung von Problemen in Echtzeit investieren können, um damit auf Kundenwünsche zu reagieren"⁴⁶. Diese der Dezentralisierung immanenten Folgen der Marktnähe werden durch die geschaffenen Dialogmöglichkeiten mit dem Verbraucher optimiert. So findet eine raschere Rückmeldung vom Markt statt als ohne den direkten Kontakt zum Kunden, und die verfügbaren Informationen fließen nicht nur über die Verkaufsfront in den Unternehmensprozeß ein, sondern das Management selbst erhält ein unmittelbares Feedback auf seine intendierten Handlungen.

Allerdings bereitet dies auf Unternehmensseite gewisse Probleme, wenn die Komplexität der Entscheidungen darüber erhöht wird, daß man sich tatsächlich immer wieder den Kunden und ihren Problemen stellen muß. Die schnellere Rückkopplung mit dem Markt und die größere Informationsdichte kompensieren aber sicherlich den größeren Aufwand. Zumal Unternehmenserfolg zukünftig von selbigem Umgang mit dem Kunden wohl maßgeblich bestimmt werden wird (vgl. B.IV.2.).

Verbrauchermitbestimmung enthebt die Unternehmensführung jedoch nicht von der Verantwortung für die unternehmerischen Entscheidungen dadurch, daß die Entscheidungsverantwortung auf den Konsumenten übertragen wird⁴⁷. Durch die Verbrauchermitbestimmung soll die Funktionsweise des marktwirtschaftlichen Systems nicht in Frage gestellt, sondern verbessert werden. Es dreht sich also mehr um eine andere Form der Anbieter-Nachfrager-Kommunikation als bisher. Nicht die unternehmerische Entscheidung soll durch den Konsumenten getroffen werden, sondern er soll in sie einbezogen werden, um traditionelle Störungen des bisherigen kommunikativen Austauschs (vgl. B.I.2.) zu beheben.

Einmal beispielsweise, indem vorhandene Informationsdefizite des Verbrauchers erkannt und damit behoben werden können. Die Entscheidungs-

⁴⁶ Peters, 1993, S. 100.

⁴⁷ Altschul, 1991, S. 26.

grundlage des Konsumenten wird somit verbessert. Zum anderen aber auch dadurch, daß man sich der Kritik nicht nur gewahr wird, sondern sich ihr gleichzeitig auch stellen muß. Ein konstruktiv kritischer Dialog ergibt sich als Folge, wenn man die institutionalisierten Zusammenkünfte mit dem Kunden hinsichtlich eines interaktiven Austausches nutzt, Erkenntnisse über anzugehende Problemfelder gewinnt und sich Signale für die zukünftige Entwicklung erschließt.

Aus jenem Dialog ergeben sich aber allenfalls Anregungen, welche in der Unternehmung noch zu Problemlösungen weiterentwickelt werden müssen. Eine institutionalisierte Verbrauchermitbestimmung liefert nicht bereits die Lösungen, sondern stellt Fragen und deckt damit frühzeitig Probleme auf. Erst über die unternehmensseitige Lösung der Probleme werden die Verbraucherinteressen dann tatsächlich befriedigt.

Die Institutionalisierung der Verbrauchermitbestimmung dient nicht allein zur Durchsetzung von Verbraucherinteressen. Sie kann vielmehr, im Rahmen der über sie zu verwirklichenden Partnerschaft, Unternehmen auch dazu dienen, ihre Probleme bei der Erfüllung von Verbraucherinteressen deutlich zu machen, Verständnis dafür schaffen, was machbar ist und was nicht. Es bietet sich so die Möglichkeit, dem Konsument die Komplexität wirtschaftlicher Zusammenhänge über deren Erläuterung und Diskussion näher zu bringen.

Insgesamt zeigt sich, daß es nötig ist, den Konsument und Kunden in einer anderen, dialogischen Form in unternehmerische Entscheidungen einzubeziehen. Es ist, wie im Vorangegangenen dokumentiert, auch dann möglich, wenn die Vielzahl und jeweilige Einzigartigkeit des Kunden bisher als unüberwindbares Hemmnis angeführt wurde.

V. Vom Monolog zum Dialog - ein schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteil

In verschiedenen aktuellen Publikationen wird dem Dialog im Unternehmen und mit dem Umfeld der Unternehmung für zukünftigen Markterfolg immer größere Bedeutung zugemessen⁴⁸. In der Sicherstellung des Dialogs mit dem Umfeld und den Mitarbeitern liegt damit die Zukunftsaufgabe der Manager⁴⁹. Dialog nach innen und außen soll das Kommunikationsverhalten bestimmen, wobei gerade die Kommunikation mit dem Kunden durch die Fokussie-

⁴⁸ Geffroy, 1994; Solari, 1993.

⁴⁹ Lutz, 1993, S. 36; Belz, 1989b, S. 51.

rung auf eine dialogische Struktur innerhalb der Unternehmung⁵⁰ nicht vernachlässigt werden darf. Sei es nun, daß der Kunde Teil der Unternehmensorganisation (vgl. E.II.1. u. E.VI.2.) oder nach wie vor externer Dialogpartner ist.

Die Berücksichtigung des Kunden im dialogischen Modell ist bestimmd für zukünftigen Unternehmenserfolg. Das uneingeschränkte Vertrauen in abstrakte Ergebnisse der Marktforschung reicht nicht aus, und Typologien machen den Dialog mit dem Kunden nicht obsolet⁵¹. "Die Auseinandersetzung mit seinen Vorstellungen, Erwartungen und Bedürfnissen muss direkt und vor Ort - dort wo das Produkt verkauft und verbraucht wird - erfolgen"⁵². Der Dialog muß zur flexiblen Bestimmung der Kundenzufriedenheit instrumentalisiert werden. "Um die Kommunikation mit Kunden glaubhaft, individuell und moderat zu gestalten, müssen Kundenzufriedenheiten gezielt ausgelotet werden: also weg vom Verkaufsmonolog, hin zum Kundendialog mit Feedback für die Mitarbeiter an der Verkaufsfront"⁵³.

Jener das Fallbeispiel charakterisierende spezielle Dialog mit dem Kunden als Genossenschafter bietet daher eine besondere Chance. Durch die kommunikative Auseinandersetzung mit dem Kunden wird die Kundenzufriedenheit nicht nur erfaßt, sondern gleichzeitig signifikant positiv beeinflußt. Erreicht wird die Erhöhung der Kundenzufriedenheit über die bessere Befriedigung der Informations- und Kommunikationsbedürfnisse der Kunden und die damit einhergehende Verbesserung ihrer Entscheidungsgrundlage. Die Gefahr für den Konsumenten, durch eine rationale Informationsentscheidung eine suboptimale Kaufentscheidung zu treffen (vgl. B.I.2.), kann verringert werden, wenn es über den Dialog gelingt, die Informationsfülle für den Konsumenten besser handhabbar zu machen. Die Besonderheit dieses Dialogs wird für die Unternehmung ergänzt durch die relative Frühzeitigkeit der zu gewinnenden Informationen und deren besondere Inhaltlichkeit.

Aus den Folgen eines echten, partnerschaftlichen Dialogs mit dem Kunden entwickelt sich ein schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteil. Besteht für den Kunden die Vorteilhaftigkeit nicht allein in den beliebig nachahmbaren Determinanten Preis und Qualität, sondern besteht zusätzlich die Möglichkeit zum kommunikativen Austausch über Wünsche und Bedürfnisse, schafft dies eine Wettbewerbsposition, welche die Einzigartigkeit der Unternehmen-Kunde-Beziehung maßgeblich ausmacht.

⁵⁰ Solari, 1993.

⁵¹ Belz, 1992, S. 28.

⁵² Belz, 1992, S. 28.

⁵³ Geffroy, 1994, S. 119.

Die Kommunikation innerhalb der Unternehmung als eines der wichtigsten Mittel, um die Organisation in Gang zu halten⁵⁴, wird erweitert um den unternehmensinternen Dialog mit Kunden in institutionalisierten Dialogforen (vgl. E.VI.1.). Wie das Fallbeispiel gezeigt hat (vgl. E.VI.2.), kann mit den Genossenschaftern als Organisationsteilnehmern die linienaufwärtsgerichtete Kommunikation mit ihrer Funktion der frühzeitigen Outputkontrolle⁵⁵ nicht nur erweitert, sondern verstärkt werden und bietet in einem besonderen Maße die Möglichkeit zu Korrekturen, bevor eine massive Umweltkritik einsetzt⁵⁶.

Ergänzend hierzu birgt allerdings eine bereits erfolgte Umweltkritik in Form des Widerspruchs von Verbrauchern ebenfalls besondere Chancen und sollte in der Unternehmenspraxis in einem Dialogkonzept neben der institutionalisierten Verbrauchermitbestimmung unbedingte Berücksichtigung erfahren. Bietet doch Widerspruch in Verbindung mit der durch den Einbezug der Kunden in die Unternehmensorganisation gewonnenen Information eine Gelegenheit, Defizite der Informationstauglichkeit von Beschwerden (vgl. C.I.3.) durch entsprechende Informationsverarbeitung aufzufangen.

Die den Unternehmenserfolg bestimmenden Vorteile kann das Beschwerde- management allerdings erst dann entwickeln, wenn sein Einfluß auf unternehmerische Entscheidungen nicht durch eine fehlende Systematisierung und Strukturierung der Beschwerdeinformationen verhindert wird. Die aktive Generierung und anschließende Verwertung von Beschwerdeinformationen können nur solange erfolgsbestimmend sein, wie nicht deren Verarbeitung durch persönliche Interessen von Entscheidungsträgern blockiert wird (vgl. E.IV.1.).

Insofern stehen Systeme wie die im Fallbeispiel thematisierte "Interne Konkurrenz" (vgl. E.VI.4.) einer umfänglichen Nutzung von Beschwerdeinformationen entgegen. Wenn über die "Interne Konkurrenz" ein Klima gefördert wird, in dem Fehlleistungen nicht offen zugegeben werden⁵⁷, sondern deren Erkennen tunlichst vermieden wird, ist mit der unternehmensweiten und damit handlungsbestimmenden Nutzung von Widerspruch nicht umfänglich zu rechnen. Diese Problematik hemmt den internen Dialog und jene Regelungsmechanismen, welche Differenzen zwischen verschiedenen Abteilungen offen legen sollen (vgl. D.III.1.). Denn ganz allgemein gilt, "wer auch schlechte Nachrichten willkommen heißt und den Überbringer nicht zum Sündenbock macht, kann überhaupt den ersten Schritt zur Verbesserung der Kundenorientierung gehen.

⁵⁴ Endruweit, 1981, S. 115.

⁵⁵ Endruweit, 1981, S. 117.

⁵⁶ Endruweit, 1981, S. 117; vgl. E.VI.2..

⁵⁷ Vgl. Fischer, 1992, S. 3.

Sonst entsteht, was Dr. Heyo Schmiedknecht bei seinem Amtsantritt als Babcock-Vorsitzender vorfand: ein 'Sumpf von Desinformation und Vertuschung'"⁵⁸.

Intern wie extern ist ein kooperativer Dialog notwendig, um die Unternehmung als Ganzes weiterzubringen⁵⁹. Die Schaffung eines schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteils über den Wandel vom Monolog zum Dialog gelingt unter Erfüllung der genannten Anforderungen vornehmlich dann, wenn auch der Dialoggedanke vom Partnerschaftsgedanken des Customer Care Managements getragen wird. Unabhängig davon, welche Formen des Dialogs - einzeln oder kombiniert - zur Anwendung gebracht werden, ist nur über den Dialog jene gleichgewichtige Kommunikationsstruktur zu realisieren, deren es bedarf, um im beiderseitigen Interesse positive Wirkungen zu erzielen (vgl. D.VI.3.).

Die Dialogforderung in ihren unterschiedlichen Ausprägungen scheitert in der Unternehmenspraxis nicht immer allein an einer fehlenden unternehmensexternen Bereitschaft. Den Konsument selbst als Ideenquell zu nutzen⁶⁰, Gruppendiskussionen mit Kunden⁶¹ oder auch jene absichtslosen Zusammentreffen mit dem Kunden, um die Kundenzufriedenheit zu bestimmen (vgl. F.IV.), leiden in ihrer praxisbezogenen Umsetzung auch an einer konsumentenseitigen Dialogbarriere. Die Nutzung von angebotenen Kommunikationsmöglichkeiten durch den Konsumenten erfordert von der Unternehmensseite ein beträchtliches Engagement, um den "dialog-entwöhnten" Konsumenten tatsächlich für die Vorteile der dialogischen Kommunikation zu gewinnen. Ein bei Konsumenten konstatiertes mangelhaftes Informationsverhalten⁶² oder bereits die 1974 von Scherhorn gestellte Frage nach dem "mündigen Verbraucher"⁶³ umreißen eine bis heute andauernde Problematik. Wollen Unternehmen dieses Problemfeld des Dialogs überwinden, weil sie erkennen, daß der für Unternehmenserfolg notwendige Dialog es nicht zuläßt, auf den Dialog mit dem Kunden aufgrund jener "Unpäßlichkeit" der Konsumenten zu verzichten, gilt es, diese Defizite aufzufangen.

Wie das Fallbeispiel zeigt, muß eine Unterstützung des Verbrauchers bei der Heranführung an konsumrelevante Sachverhalte nicht der unternehmensexternen Verbraucherpolitik (vgl. B.II.) vorbehalten bleiben. Der Schweizerische

⁵⁸ Mobil, 1994, S. 19.

⁵⁹ Lutz, 1989, S. 7.

⁶⁰ Lindhoff & Ölander, 1982, S. 173.

⁶¹ Belz, 1992, S. 28.

⁶² Hansen, 1992, S. 174.

⁶³ Scherhorn, 1974a.

Bund der Migros-Genossenschafterinnen trägt beispielsweise mit seiner Zielsetzung - Konsumenten stärker für konsumrelevante Inhalte zu sensibilisieren⁶⁴ - dazu bei, jene für den Dialog notwendige Bereitschaft der Kunden zur Kommunikation zu erhöhen. Hat doch bereits der Migrosgründer die Unternehmensrealität der Kunde-Unternehmens-Beziehung durch die Metapher des "schlafenden Riesen" trefflich umschrieben⁶⁵, und so kann die migrosseitige Förderung des Schweizerischen Bund der Migrosgenossenschafterinnen als Antwort auf die erkannte Notwendigkeit der Förderung des Konsumenten verstanden werden.

Die aktuelle Marktsituation deutet mehr denn je darauf hin, daß der Kunde heute und in Zukunft schneller aufwachen wird und auf seine Belange tangierende Entscheidungen reagiert. Die Tatsache, daß er scheinbar vielfach "schläft", sollte Unternehmen weniger denn je dazu verleiten, ihre unternehmerischen Entscheidungen auf der "Schläfrigkeit" des Kunden zu begründen. Vielmehr der, dem es gelingt, den Konsument über den Dialog "wach" zu halten, wird auch die Früchte einer "ausgeschlafenen" Entscheidung des Konsumenten ernten. Selbst wenn die dialogische Kommunikation nicht ebenso leicht zu realisieren ist, wie die Forderung nach ihr gestellt wird, ist eine hierüber zu erzielende Einzigartigkeit der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde für den Unternehmenserfolg zukünftig immer weniger verzichtbar. Es sollte daher im Interesse einer jeden Unternehmung liegen, auch wenn der Kunde den Dialog nicht von sich aus sucht, ihn nicht nur anzubieten, sondern aktiv zu fördern. Die Unternehmung kann die Verantwortlichkeit für eine verbrauchergerechte Informationsbereitstellung (vgl. D.VI.3.) letztendlich gerade über eine permanente Dialogbereitschaft dokumentieren.

Vermindern hingegen Anbieter das Informationsniveau der Nachfrager bewußt durch Taktiken der Täuschung oder Verschleierung⁶⁶, kann dies künftig nur zu einer zunehmenden Unzufriedenheit der Nachfrager führen, da das Aufdecken der verschwiegenen Sachverhalte allein eine Frage der Zeit sein wird⁶⁷. Dies impliziert für Unternehmen die Notwendigkeit zur Bereitstellung vergleichbarer Informationen, da die Vorteilhaftigkeit bewußt nicht vergleichbar gehaltener Informationen immer problematischer wird. Ist der Kunde doch immer weniger gezwungen, auf entscheidungsrelevante Informationen zu verzichten, sobald er seine Kaufentscheidung dort treffen kann, wo seine Informationsbedürfnisse befriedigt werden.

⁶⁴ Schweizerischer Bund der Migros-Genossenschafterinnen, 1990.

⁶⁵ Duttweiler, 1978, S. 13.

⁶⁶ Scherhorn, 1992b, S. 379.

⁶⁷ Vgl. Der Spiegel, 1994, S. 70-80; Koch, 1994.

G. Customer Care, Migros und der Blick nach vorn

Akzeptiert man, daß zukünftig der langfristige Unternehmenserfolg auf Konsumgütermärkten von einer besonderen Berücksichtigung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung maßgeblich abhängt, kann die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Gestaltung dieser Beziehung leisten. Die dargelegte Gedankenführung verweist nicht nur darauf, daß, sondern auch, wie der Kunde als Anspruchsgruppe unternehmerisches Handeln in der Zukunft stärker mitzubestimmen hat. Gerade auch dann, wenn man den Anspruch des Konsumenten auf Berücksichtigung seiner Interessen nicht allein aus der erfolgsorientierten Perspektive betrachtet, sondern, dem Marktparadigma folgend, einen Interessenausgleich als Sinn des Wirtschaftens erachtet.

Hierzu wurde nicht nur das theoretische Gebäude dargestellt, vielmehr konnte an einem Fallbeispiel zusätzlich gezeigt werden, wo Chancen, Hemmnisse und Problemfelder bei der Verwirklichung der gestellten Ansprüche in der Unternehmenspraxis liegen. Die Möglichkeit, über die Fallstudie darzulegen, daß hinter dem Customer Care Konzept mehr steht als eine weitere Kundenorientierungs-Philosophie, welche an ihrer Umsetzung in der Unternehmenspraxis scheitert, verdankt die Forschungsarbeit der Bereitschaft des Migros-Konzern, sich dem Forschungszweck zu stellen. Mit dem Projekt ist es gelungen aufzuzeigen, daß es für kundenorientiertes Denken und Handeln eben nicht genügt, allein auf die Notwendigkeit einer entsprechenden Unternehmenskultur zu verweisen. Gibt es doch kaum eine Unternehmung, welche für sich nicht in Anspruch nimmt, "kundenorientiert" zu sein und dies in irgendeiner Form in ihrem Verhalten ausdrückt bzw. in ihrer Unternehmenskultur verankert hat. Jene Erkenntnis bringt die Unternehmenspraxis kaum weiter als bis zu jenem Punkt, an dem das Bekenntnis zur Kundenorientierung am Tagesgeschäft wieder scheitert, weil sich kundenorientiertes Denken und Handeln aus unterschiedlichsten Gründen nicht durchsetzt, solange die Unternehmung die Befriedigung von Verbraucherinteressen nicht umfassend als Inhalt ihrer Tätigkeit begreift.

Mit dem Fallbeispiel Migros konnte deshalb verdeutlicht werden, daß und weshalb es einer ganz besonderen Berücksichtigung des Kunden in der Normvorgabe der Unternehmung bedarf. Die im Customer Care Management angelegte Auflösung von Integrations- und Implementierungsproblemen der Kun-

denorientierung fand in der Fallstudie eine zumindest einzelfallbezogene Bestätigung. Läßt sich doch ohne die exponierte Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmenskultur nicht jene geforderte Orientierung am Kunden vorbehaltlos realisieren, eben weil die Unternehmenskultur maßgeblich die Ausgestaltung aller anderen Führungsinstrumente der Unternehmung mitgestaltet. Die aufgezeigten Abweichungen vom Idealmodell Customer Care Management lassen sich ursächlich zurückführen auf jene in der Philosophie der Unternehmung zwar verankerte, aber in der Unternehmenspraxis nicht mit letzter Konsequenz verfolgte Leitmaxime der totalen Kundenorientierung. Das als traditionell bezeichnete Festhalten an klassischen Handlungsweisen, wie beispielsweise der Umsatzmaximierung und Kostensenkung, parallel zur Maxime der Kundenorientierung führt eher dazu, die Kundenorientierung an diesen traditionellen Handlungen auszurichten und nicht umgekehrt. Hier spiegelt sich wider, daß - trotz einer sehr weitgehenden Kundenorientierung - den in der totalen Kundenorientierung liegenden Profilierungschancen in der Vergangenheit tendenziell zu wenig Beachtung geschenkt werden konnte. Es zeugt aber von einer Geisteshaltung, die auf unbedingte Kundenorientierung gerichtet ist, daß ein Unternehmen sich dazu bereit erklärt, kritisch sein kundenorientiertes Verhalten von einem externen Betrachter hinterfragen zu lassen.

Die kritische Analyse der Fallstudie darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Migros in puncto Kundenorientierung ihren Mitbewerbern und einer Vielzahl an Unternehmen ganz generell weit voraus ist. Nur deshalb war es überhaupt möglich, die Migros am Idealmodell Customer Care Management zu messen. Die der Unternehmensphilosophie entspringende Verbrauchermitbestimmung, die Qualitäts- und Serviceorientierung, die verbrauchergerechte Information und die vorbildliche Kommunikation sind beispielhaft kundenorientierte Elemente, welche so verdichtet zumindest in keinem dem Verfasser bekannten Unternehmen vorzufinden sind. Es sind beste Voraussetzungen für die totale Kundenorientierung vorhanden, und es bedarf damit allenfalls einer punktuellen Kulturevolution (vgl. D.III.2.), um jenes Erfolgspotential der Zukunft in vollem Umfang zu aktivieren. Wie im Vorangegangenen mehrfach angesprochen (vgl. E.II.3. u. E.V.1.), ist dieser Wandlungsprozeß bereits im Gange. Die vorliegende Arbeit ist für das untersuchte Unternehmen nicht Initialzündung für ein erforderliches Change-Management, sondern für die Migros ein weiterer Stein im Mosaik der totalen Kundenorientierung. Anstöße zur Optimierung des vorhandenen Potentials können gegeben werden, um die Richtung auf dem Weg zum Kunden anzugeben.

Für andere Unternehmen, die über das reine Bekenntnis zur Kundenorientierung noch nicht hinaus gekommen sind, bietet sich mit den gemachten Ausführungen eine Chance zum Wandel. Entscheidungsträger, welche die konzeptionellen Inhalte für einen kundenorientierten Relaunch ihres eigenen Handelns

verwenden, haben Gelegenheit, für eine pragmatische Umsetzung die Fallstudie Migros durchaus als adaptierbares Beispiel heranzuziehen. Selbst wenn die Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel nicht verallgemeinerungsfähig sind, so ist mit Hilfe des theoretischen Konzepts und seiner Illustrierung am Fallbeispiel eine Transformation auf den jeweilig eigenen Fall zulässig und sinnvoll¹.

Die vorliegenden Ausführungen der Fallstudie beschreiben allerdings kein Patentrezept für jedes Unternehmen, und können deshalb immer nur Teil einer bestehenden Unternehmensrealität sein. Trotz einer auf die untersuchte Unternehmung abgestimmten Lösung der Probleme bleibt Raum für die situationsspezifische Ausgestaltung in der Unternehmenspraxis. Zeigt die Untersuchung doch sowohl Probleme als auch Wege zur Lösung auf, die so oder zumindest so ähnlich den Unternehmensalltag vieler Unternehmen bestimmen. Dennoch muß der Leser für seine spezifische Situation eine entsprechende Transferleistung erbringen und prüfen, inwieweit jene Problemfelder sein unternehmerisches Handeln ebenfalls determinieren. Auf dieser Basis kann dann über das Fallbeispiel in Verbindung mit der Customer Care Konzeption und unter Berücksichtigung der gezogenen Schlüsse ein Beitrag für die pragmatische Umsetzung kundenorientierten Handelns geleistet werden.

Ob es in der Unternehmenspraxis tatsächlich in Zukunft zu einer stärkeren Berücksichtigung von Verbraucherinteressen kommen wird, hängt vermutlich mehr von den sich aus den Umfeldveränderungen ergebenden Notwendigkeiten ab, als vom Vorhandensein einer tauglichen Realisierungsmöglichkeit. Es wäre sicher falsch anzunehmen, daß allein das Wissen um das Wie der Verbraucherinteressenberücksichtigung im Unternehmensprozeß ihre umfassende Verwirklichung bestimmt. Vielmehr muß man wohl auch in naher Zukunft davon ausgehen, daß nur eine Minderheit von Unternehmen bemüht sein wird, dem Marktparadigma über den Ausgleich der Interessen zwischen Anbieter und Nachfrager umfassend gerecht zu werden. Einzig die Tatsache, daß der Erfolg zusehends bei jenen liegt, die diesen Anspruch so weitgehend wie möglich erfüllen, läßt Hoffnung aufkommen, daß vielleicht zukünftig die Wirtschaft mehr für den Verbraucher da sein wird als in der Vergangenheit. Jenen, die dies frühzeitig erkennen, können die gewonnenen Erkenntnisse helfen, den Interessenausgleich wirklich beidseitig befriedigend zu realisieren. Letztendlich kann auch nur über diese Pioniere eine Marktsituation zustande kommen, welche Wirkungen auf all jene auslöst, die dem Ideal weiterhin hinterherhinken. Erst dann, wenn der Konsument beginnt, nicht-kundenorientiertes Verhalten unachtsichtig zu sanktionieren, wird der Anreiz, die besonderen Anstrengungen eines Customer Care Managements auf sich zu nehmen, groß genug, um dem Marktparadigma umfassend Geltung zu verschaffen.

¹ Reinecker, 1987, S. 291.

Anhang

Projekt-Ablauf: Fallstudie Migros

Oktober 1993

Projektierung der Fallstudie Migros mit der Direktion Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen, MGB: Zürich

Februar / Mai / Juni 1994

Jeweils einwöchige Erhebungsphasen mit Interviews und beobachtender Teilnahme an verschiedenen Sitzungen

Interviewpartner MGB:

- Direktorin, Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen
- Direktions-Assistentin, Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen
- Sachbearbeiterin, Konsumentenfragen
- Direktor, Koordination Personelles und Ausbildung M-Gemeinschaft
- Vizedirektor, Ausbildungsstelle M-Gemeinschaft
- Vizedirektor, Koordination Unternehmensplanung
- Vizedirektor, PR u. Information
- Leiterin Migros-Information Brückebauer/Construire
- Direktor, Laboratorien
- Gruppenleiterin, Rechnungswesen M-Gemeinschaft
- Direktor, Marketing
- Vizedirektor, Marketing Projekte
- stv. Direktor, Marketing Milchprodukte / Eier
- stv. Direktor, Marketing Hartwaren
- Vizedirektor, Marktforschung
- Mitglied des Stiftungsrates
- Präsidiumsmitglied, SBMG

Interviewpartner GMWS:

- Geschäftsleiter, Direktor

- Leiter Personal / Ausbildung, Vizedirektor
- Leiter Ausbildung
- Leiterin PR / Kulturelle Aktionen
- Leiter Marketing, Vizedirektor
- Produktmanager, Kolonialwaren
- Produktmanager, Milchprodukte / Eier
- Produktmanager, Fleisch / Charcuterie
- Produktmanager, Früchte / Gemüse
- Produktmanager, Non-Food
- Leiter Verkauf, Vizedirektor
- Verkaufschef, stv. Verkaufsleiter
- Verkaufschef
- Leiter Werbung
- stv. Filialleiter, MMM
- stv. Filialleiter, MMM
- Filialleiterin, MM
- Filialleiter, M
- Rayonchefin, Non-Food
- Rayonchefin, Textil
- Rayonchef, Do-it
- Verkaufsmitarbeiterin, Kundendienst
- Verkaufsmitarbeiterin, Kasse

Sitzungen MGB:

- Pressesitzung
- Abteilungssitzung
- Arbeitsgruppe Qualitätspolitik
- Delegiertenversammlung

Sitzungen GMWS:

- Direktionssitzung
- Genossenschaftsratsitzung

September 1994

Diskussionsforum mit Vertretern aus MGB und GMWS; Ergebnis-Vorab-Präsentation

Teilnehmer:

- Direktorin, Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen, MGB
- Direktions-Assistentin, Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen, MGB

- Direktor, Koordination Personelles und Ausbildung M-Gemeinschaft, MGB
- Vizedirektor, Ausbildungsstelle M-Gemeinschaft, MGB
- Leiter Ausbildung oberes Kader, MGB
- Vizedirektor, Marketing Projekte, MGB
- Geschäftsleiter GMWS, Direktor
- Leiter Personal / Ausbildung GMWS, Vizedirektor
- Leiter Marketing GMWS, Vizedirektor
- Leiter Verkauf GMWS, Vizedirektor

Stellenbeschreibung

<p>1 Funktionsbezeichnung VERKAUFSSTELLEN-LEITER/IN</p>	<p>7 Wichtigste Aufgaben die vom Funktionsinhaber mit großer Selbständigkeit zu erledigen sind und für welche in der Regel separate Leistungsziele vereinbart werden.</p>
<p>2 Hauptziel(e) der Funktion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbständige Bewirtschaftung der Verkaufsstelle zur Erreichung der Zielsetzungen - Führung und Förderung der Mitarbeiter gemäß den Richtlinien der partizipativen Führung 	<p>7.1 BEWIRTSCHAFTUNG GEMÄß ZIELSETZUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umsatz - Verkaufsbereitschaft - Warenpräsentation - Verkaufsförderung - Personalkosten - Übrige beeinflussbare Kosten - Inventarergebnis - Warenbestände - Kostendeckungs-Beitrags-Rechnung
<p>3 Vorgesetzter</p>	<p>7.2 FÜHRUNG UND ORGANISATION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Festlegen des Personaleinsatzes - Einführung von neuen Mitarbeitern - Einsatzplanung und Kontrolle - Einsatz der Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz - Aufsicht und Kontrolle der Mitarbeiter bezüglich Aufgaben-Erlledigung, Auftreten und Verhalten gegenüber Kunden und Mitarbeitern - Sicherstellung der Information - Ausbildung und Instruktion der Mitarbeiter - Förderung der Mitarbeiter - Durchführung von Mitarbeitergesprächen/Ratssitzungen/Kadersitzungen/Personal-Aussprachen - Beantragen von Einstellungen, Beförderungen, Lohnänderungen, Versetzungen und Entlassungen - Durchführung der Qualifikation - Erstellen der Funktionsbeschreibungen und Leistungsziel-Vereinbarungen für das Kader - Funktionsgerechte Organisation - Rationalisierung der Arbeitsabläufe - Verbesserung der Arbeitsabläufe - Einsatz der Geräte und Hilfsmittel - Kontrollfunktion bis an die Basis
<p>4 Stellvertretung durch</p>	
<p>5 Stellvertretung für</p>	
<p>6 Führung gemäß Richtlinien zur partizipativen Führung:</p> <p style="text-align: center;">FB-Nr.</p> <p>Alle direkt unterstellten Mitarbeiter</p>	<p>7.3 Spezielles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führen der Verkaufsstelle zur Zufriedenheit der Kunden - Korrektes Verhalten bei Kundenreklamationen - Einhalten der ges. und gen. Bestimmungen und Weisungen - Einhalten der Hygiene-Vorschriften - Wartung und Funktion aller Geräte, Maschinen und Kübler - Vertragserfüllung bei Leistungen von Dritten - Zusammenarbeit mit GMZ-Stellen - Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern

Auszug aus der Migros-Informationsbroschüre: Zusatzstoffe in Lebensmitteln

Emulgatoren	Emulsifiants	Emulsionanti	Gelier- und Verdickungsmittel, Stabilisatoren	Gélifiants, épaisseurs, stabilisateurs	Gelificanti, addensanti, stabilizzanti
Emulgatoren wirken wie eine Klammer: Sie halten Fett und Wasser zusammen. Dadurch bleibt die erwünschte Konsistenz langer erhalten. Emulgatoren sind z. B. in Margarinen, Schokoladen und Glacéen enthalten.	Les émulsifiants agissent comme une «-attache»: ils lient la graisse et l'eau dans les aliments. La consistance souhaitée se maintient donc plus longtemps. Les margarines, les chocolats et les glaces par ex. contiennent des émulsifiants.	Gli emulsionanti hanno la funzione di tenere insieme i lipidi e l'acqua contenuti negli alimenti. In tal modo si mantiene più a lungo la consistenza desiderata. Gli emulsionanti si trovano per es. nelle margarine, nel cioccolato e nei gelati.	Diese Zusatzstoffe dienen, ähnlich den Emulgatoren, auf vielfältige Weise der Erhaltung der optimalen Konsistenz von Lebensmitteln. Man verwendet sie u. a. in Gelees, Milchdesserts, Saucen usw.	Ces additifs, tout comme les émulsifiants, servent de manières très diverses à maintenir la consistance idéale des denrées alimentaires. Ils sont utilisés, notamment, dans les gelées, les desserts laités, les sauces, etc.	Questi additivi, come gli emulsionanti, servono a mantenere la consistenza ottimale degli alimenti. Essi sono contenuti fra l'altro in gelatine, dessert a base di latte, salse, ecc.
E 322 Lecithin	Lécithine	Lecitina	E 400 / E 401 / E 402 / E 403 / E 404	Alginsäure*	Acide alginique*
E 442 Ammoniumsalze von Phosphatsäuren	Sels d'ammonium des acides phosphatidiques	Sali di amonio degli acidi fosfatidici	E 405	Propylenglykol-alginat	Alginate de propyléneglycol
E 471 Mono- und Diglyceride von Speisefettsäuren	Mono- e diglycérides des acides gras alimentaires	Mono- e diglyceridi di acidi grassi alimentari	E 406	Agar-Agar	Agar-agar
E 472a-f E 471 verestert mit Essigsäure, Milchsäure, Zitronensäure, Weinsäure und Diacetylweinsäure	E 471 estérifiés avec l'acide acétique, laitique, citrique, tartrique et diacetyltartrique	E 471 esterificati con acido acetico, lattico, citrico, tartarico e diacetiltartarico	E 407	Carrageenan	Carragéane
E 473 Zuckeralter (Saccharose verestert mit Speisefettsäuren)	Saccharo-esters (saccharose estérifiée avec des acides gras alimentaires)	Sucroesteri (saccharose esterificato con acidi grassi alimentari)	E 410	Johannisbrotkernmehl	Farine de graines de caroube
E 474 Zuckerglyceride (Zuckerester mit Mono- und Diglyceriden)	Saccharo-glycérides (saccharo-esters avec mono- et diglycérides)	Sucroglyceridi (sucroesteri con mono- e digliceridi)	E 412	Guar-Gummi	Gomme de guar
E 475 Polyglycerinester von Speisefettsäuren	Esters polyglycériques des acides gras alimentaires	Esteri poliglicericici di acidi grassi alimentari	E 413	Tragant	Gomme adragante
E 476 Polyglycerinester von polykondensierter Ricinoläsure	Ester polyglycériques de l'acide ricinoléique interestérifiés	Esteri poliglicericici dell'acido ricinoleico intercondensato	E 414	Gummi arabicum	Gomme arabica
E 477 Propylenglykolester von Speisefettsäuren	Esters des acides gras alimentaires du propyléneglycol	Esteri propileneglicolici di acidi grassi alimentari	E 415	Xanthan-Gummi	Gomme de xanthane
E 481/E 482 Natrium- und Calciumstearoyl-lactylat	Stéaroylactylates de sodium et de calcium	Stearoillactilati di sodio e di calcio	E 416	Karaya-Gummi	Gomme karaya
E 487 Natriumlaurylsulfat	Dodecylsulfate (laurylsulfate) de sodium	Laurilsolfato di sodio	E 417	Tara-Gummi	Gomma di tara
			E 440	Pektine, Pektin amidiert	Pectine, pectine amidées
			E 460	Mikrokristalline Cellulose	Cellulosa microcristallina
			E 461 / E 463 / E 464 / E 465 / E 466	Modifizierte Cellulosen	Celluloses modifiées
			E 551	Siliciumdioxid	Dioxyde de silicium
			E 1411/E 1412/ E 1413/E 1414/ E 1420/E 1421/ E 1422/E 1423/ E 1430/E 1440/ E 1441/E 1442	Modifizierte Stärken	Amidons modifiés
			-	Gelatine	Gélatine
			-	Oxidierter Guar-Gummi	Gomme de guar oxydée

* und ihre Salze
et ses sels
e i suoi sali

Beispiele aus der Migroswerbung

BATTERIEN

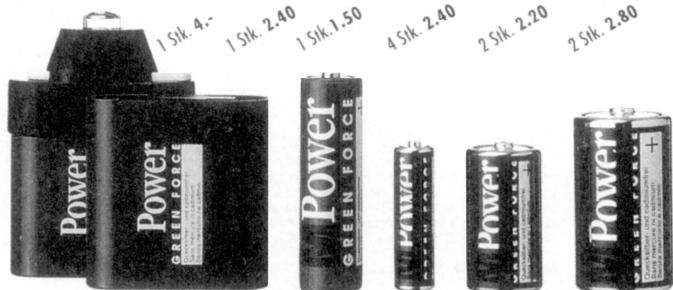
INFO

Alle M-Power Batterien sind quecksilber- und kadmiumfrei. Bei uns können Sie also Ihre Batterien rein nach Leistungsstärke und Preis aussuchen:

- Die günstigste Linie KOHLE-ZINK genügt vollauf für die konstante Beanspruchung in Geräten wie Uhren, Weckern und Radios.
- Die stärkere Linie GREEN FORCE, Kohle-Zink, empfiehlt sich bei höherer Beanspruchung in kleinen Spielsachen und Taschenlampen.
- Die Linie ALKALINE mit der grössten Leistung und zäher Ausdauer ist ideal für Gameboys, CD-Player, Kassettenrecorder, Kameras, Blitzgeräte und Fernbedienungen.



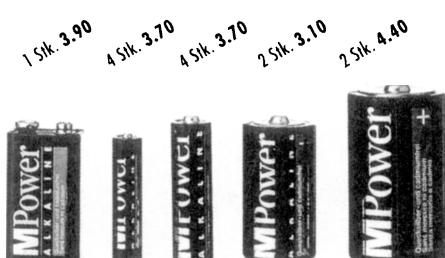
M-Power KOHLE-ZINK, die Linie für Uhren, Wecker und Radios



M-Power GREEN FORCE, Kohle-Zink, die Linie für Uhren, Wecker, Radios, kleine Taschenlampen und Spielsachen

ACHTUNG

- Immer alle Batterien gleichzeitig ersetzen.
- Batterien richtig einlegen, nicht zusammen mit alten oder anderen Fabrikaten oder Typen einsetzen.
- Jede verbrauchte Batterie muss zurück an die Verkaufsstelle gebracht werden.
- Batterien dürfen nicht geöffnet, verbrannt oder nachgeladen werden. Sie können explodieren oder auslaufen.
- Nehmen Sie Kohle-Zink-Batterien bei einem Gerät, das längere Zeit nicht verwendet wird, heraus, da diese Batterien auslaufen können.



M-Power ALKALINE, die Linie für alle Anwendungen, besonders Gameboy, CD-Player, Kassettenrecorder, Kameras, Blitzgeräte und Fernbedienungen

Beispiele aus der Migroswerbung



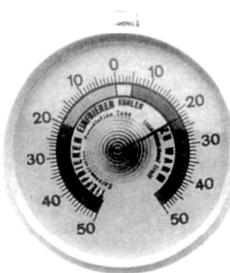
Aluminium-Allzweckfolie, 30 cm breit, 30 m
7045.403

2.30



Tiefkühlbeutel, 25 Stk. 19 x 22 cm, 25 Stk. 19 x 30 cm, 15 Stk. 28 x 35 cm
7045.503

2.70



Tiefkühlthermometer, für Kühlschrank und Tiefkühler
7022.134

2.50

INFO

Beachten Sie beim Einfrieren von Lebensmitteln die folgenden Regeln:

- Das Verpackungsmaterial muss wasser- und luftdicht sein, da das Gefriergut sonst austrocknet und zäh wird.
- Geeignete Verpackungsmaterialien sind Tiefkühlbeutel und Dosen aus Kunststoff.
- Gefriergut in kleine, möglichst flache Portionen abpacken.
- Beim Verschliessen der Folien und Beutel die Luft ganz herauspressen. Sie wirkt sonst isolierend.
- Verpacktes Gefriergut beschriften: Inhalt, Gewicht, Vorbehandlung, Datum.
- Gefriergut nie auf oder an bereits eingefrorene Lebensmittel legen. Die Wärme könnte sich übertragen und das Tiefgekühlte teilweise auftauen.
- Vermeiden Sie ein schnelles Vereisen des Gefrierraums: Lebensmittel sorgfältig einpacken. Tür nie lange offenhalten, da sonst warme Luft ins Innere strömt und der Wasserdampf gefriert.

Literaturverzeichnis

Aaker, David A. & Day, George S. (1982). Unternehmerische Reaktionen auf den Druck des Konsumerismus. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). Marketing und Verbraucherpolitik, S. 71-86. Stuttgart: Poeschel.

Albisser, Margrit (1994). Multimedia - die Migros-Ausbildung hat's! MGB-intern, 3/94, S. 9. Personalzeitschrift des Migros-Genossenschafts-Bundes.

Aleman, Heine v. (1977). Der Forschungsprozeß. Eine Einführung in die Praxis der empirischen Sozialforschung. Stuttgart: B.G. Teubner. Teubner Studienskripte zur Soziologie.

Aleman, Heine v. & Ortlib, Peter (1975). Die Einzelfallstudie. IN: G. Albrecht u.a. (Hrsg.). Techniken der empirischen Sozialforschung, 2. Band: Untersuchungsformen, S. 157-177. München / Wien: R. Oldenbourg Verlag.

Altschul, Kurt (1991). Alles für den Kunden? Absatzwirtschaft, 34 (10), 24-32.

AMG (1989). Partizipation im Wandel. Bericht und Antrag der deutsch-sprachigen Projektgruppe "Partizipation im Wandel", Weiterbildung für das obere Kader. November 1989. Unveröffentlichtes, internes Arbeitspapier. Zürich: MGB.

Anders, Hans-Jürgen (1992). Entwicklungslinien im Privaten Verbrauch der 90er Jahre. IN: G. Rosenberger (Hrsg.). Konsum 2000: Veränderungen im Verbraucheraltag, S. 56-70. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.

Andreasen, Alan R. (1977). Consumer dissatisfaction as a measure of market performance. Journal of Consumer Policy, 1, 311-322.

- (1982). Verbraucherzufriedenheit als ein Beurteilungsmaßstab für die unternehmerische Marktleistung. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). Marketing und Verbraucherpolitik, S. 182-195. Stuttgart: Poeschel.

Arndt, Helmut (1973). Markt und Macht. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

ASW-Report (1986). Clubs für Kunden. Dauerdialog mit der Zielgruppe. Absatzwirtschaft, 29 (10), 28-39.

Ausbildung GMW/SW (1989). Wir sind für unsere Kunden da. Seminar "Wie wirke ich auf die Kundschaft?" für: Kassiererinnen, Mitarbeiter Kundendienst. Unveröffentlichte Seminarunterlagen. Winterthur: Ausbildung GMW/SW.

Ausbildung M-Gemeinschaft (1993). Weiterbildung oberes Kader. Programm 1994. Zürich: MGB.

Battaglia, Reto (1994). Total Quality Management - nur ein weiteres Modewort? M Signal, 5/94, S. 9-12.

Baumgarten, Reinhard (1977). Führungsstile und Führungstechniken. Berlin / New York: Walter de Gruyter.

Becker, Gary S. (1993). Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens. Übersetzt von Monika und Viktor Vanberg. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Belz, Christian (1989a). Konstruktives Marketing. Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung. Savosa / St. Gallen: Verlag Auditorium.

- (1989b). Erfahrene Kunden - Kundenverhalten in umkämpften Märkten. *gdi mpuls*, 7 (2), 46-55.

Belz, Otto (1992). 'Eurostyles', 'Sesams', 'XYZs' - Wie fest haben wir den Konsumenten im Griff? Index Fachmagazin Betriebswirtschaft, 3, 28-29.

Bendixen, Peter (1989). Über die Machbarkeit der Unternehmenskultur - Über die Verantwortbarkeit des Machens. Die Betriebswirtschaft, 49, 199-214.

Beyering, Lutz (1987). Der neue Konsument (3). Was ihn auszeichnet, ist seine jeweilige Einzigartigkeit. Marketing Journal, 20, 218-220.

Biel, Walter (1993). Strategischer Plan Migros-Gemeinschaft. Kapitel E, Soziales Konzept, Personal- und Ausbildungspolitik. Internes, unveröffentlichtes Manuskript. Zürich: MGB.

Biervert, Bernd, Fischer-Winkelmann, Wolf F & Rock, Reinhard (1977). Grundlagen der Verbraucherpolitik - Eine gesamt- und einzelwirtschaftliche Analyse. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Biervert, Bernd, Monse, Kurt, Rock, Reinhard, Scheel, Walther & Siedt, Hans Gerd (1981). Verbraucherorganisation im gesellschaftlichen Umfeld. IN: G. Fleischmann (Hrsg.). Der Kritische Verbraucher. Information - Organisation - Durchsetzung seiner Interessen, S. 207-226. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.

Binney, George & Charlton, Kate (1993). Total Quality zwischen Erfolg und Enttäuschung. gdi mpuls, 11 (2), 22-32.

Blattberg, Robert C. & Deighton, John (1993). Die neue Dimension: Immer enger, mein Kunde, mit Dir. Harvard Business manager, 15 (1), 96-107.

Bleicher, Knut (1983). Organisationskulturen und Führungsphilosophien im Wettbewerb. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35, 135-146.

- (1984). Unternehmungspolitik und Unternehmungskultur: Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung. Zeitschrift Führung & Organisation, 53, 494-500.
- (1986). Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator. Zeitschrift Führung & Organisation, 56, 97-108.
- (1991). Das Konzept integriertes Management. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.
- (1994). Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.

Blum, Milton L., Stewart, John B. & Wheatley, Edward W. (1974). Consumer affairs: Viability of the corporate response. An in-depth look at the new consumer affairs executive. Journal of Marketing, 38 (2), 13-19.

Bösenberg, Dirk & Metzen, Heinz (1992). Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Brogsitter, Bernd (1988). Kundennutzen - Herzstück der ganzheitlichen Firmenstrategie. Harvard manager, 10 (4), 113-119.

Brown, Andrew (1991). Customer Care Management. Halley Court / Jordan Hill / Oxford: Butterworth - Heinemann.

Bruhn, Manfred (1982). Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. Frankfurt a.M./Bern: Verlag Peter Lang.

- (1985). Marketing und Konsumentenzufriedenheit. Das Wirtschaftsstudium, 14, 300-307.
- (1986). Beschwerdemanagement. Harvard manager, 8 (3), 104-108.

- Brune, Gustav H. (1975). Stärkung der kollektiven Verbraucherposition. IN: G. Scherhorn. Verbraucherinteresse und Verbraucherpolitik, S. 105-120. Göttingen: Verlag Otto Schwarz & Co.*
- Buchter, Heike (1994). Massive Kritik an Bausparkassen-Berater. Stuttgarter Nachrichten, Nr. 190, 18. August 1994, S. 9.*
- Burla, Stephan, Alioth, Andreas, Frei, Felix & Müller, Werner R. (1993). Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung. Arbeitswelt Band 10. Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel. Zürich: Verlag der Fachvereine an den schweizerischen Hochschulen und Techniken AG.*
- Daniel, Shirley. J., Reitsperger, Wolf. D. & Macharzina, Klaus (1993). Strategic control systems for quality: An empirical comparison of U.S., Japanese and German manufacturing. Arbeitsbericht der Forschungsstelle für Export- und Technologie-management. Stuttgart: Universität Hohenheim*
- Dawson, L. (1969). The Human Concept: New Philosophy for Business. Business Horizons, 12, 29-38.*
- Deal, Terence E. & Kennedy, Allen A. (1982). Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts et. al: Addison-Wesely Publishing Company, Inc..*
- De Bruicker, Stewart F. & Summe, Gregory L. (1985). Make sure your customers keep coming back. Harvard Business Review, 63 (1), 92-98.*
- Deci, Edward L., Ryan, Richard M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York / London: Plenum Press.*
- Der Spiegel (1994). "Freibrief zum Betrug". Der Spiegel, 32/1994, S. 70-80.*
- Dierkes, Meinolf (1990). Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. IN: H. Merkens, F. Schmidt & W. Dürr (Hrsg.). Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung. Im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis, S. 13-45. Baltmannsweiler: Burghücherei Schneider.*
- Dill, Peter & Hügler, Gert (1987). Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. IN: E. Heinen (Hrsg.). Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, Beitrag E, S. 141-209. München / Wien: R. Oldenbourg Verlag.*

- Diller, Hermann (1982). Unit Pricing als absatz- und verbraucherpolitisches Instrument.* IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). *Marketing und Verbraucherpolitik*, S. 274-285. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Disch, Wolfgang K. A. (1987). Der neue Konsument (2). Nicht Zahlen zählen sondern Verhalten.* *Marketing Journal*, 20, 116-118.
- (1990). *Abschied vom Marketing?* *Marketing Journal*, 23, 3.
- Dörler, Anita (1982). Konsumentenpolitik in der Schweiz eine gesellschaftspolitische Entscheidung.* Diessenhofen: Verlag Rüegger.
- Drucker, Peter F. (1974). Management. Tasks, Responsibilities, Practices.* New York et.al.: Harper & Row Publishers.
- Duttweiler, Gottlieb (1953). Dienen - eine schöpferische Kraft.* Ansprache von Gottlieb Duttweiler an der Boston Conference on Distribution, 19. Oktober 1953. Zürich: MGB.
- (1978). *Gottlieb Duttweiler. Überzeugungen und Einfälle.* Zürich: Ex Libris Verlag
- Dylllick, Thomas (1989). Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderungen.* Wiesbaden: Gabler.
- Eggenberger, Jürg & Waldvogel, Christian (1994a). Lean/Total Quality Management (TQM).* Eine Erfahrungstagung der M-Gemeinschaft; Teil 1: Strategische Erfolgspositionen als Basis für Qualitätsmanagement in der Migros. M Signal, 3/94, S. 9-12.
- (1994b). *Lean/Total Quality Management (TQM); Teil 2: Eine Erfahrungstagung in Organisation.* M Signal, 4/94, S. 5-7.
- Eggert, Karin (1993). Die Strategie Kundennähe. Komponenten, Konzepte, Erfolgspotential.* Diss.: Lüneburg.
- Endruweit, Günter (1981). Organisationssoziologie.* Berlin / New York: Walter de Gruyter. Sammlung Göschen 2106.
- Etzioni, Amitai (1967). Soziologie der Organisationen. Grundfragen der Soziologie, Band 12,* Dieter Claessens (Hrsg.). München: Juventa Verlag.
- Fach, Gert (1993). Gebrauchsanleitungen "Da wirst du verrückt".* Stuttgarter Nachrichten, Nr. 8, 12. Januar 1993, S. 14.

- Fackiner, Christine (1991). Projektreport Migros. Der Mensch im Mittelpunkt: Lernen mit dem Computer bei Migros. M.I.T. (Hrsg.). Friedrichsdorf.*
- Faix, Werner G. & Laier, Angelika (1989). Soziale Kompetenz. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik. Institut der deutschen Wirtschaft 151/10/1989. Köln: Deutscher Instituts - Verlag.*
- Fehrlage, Arne O. (1991). Potentiale nutzen - durch ganzheitliches Management. IO Management Zeitschrift, 60 (6), 45-48.*
- Finanztest (1994). Bausparberatung: Schlechte Noten. Finanztest, 5/94, September/Oktober 1994, S. 24-28.*
- Fischbacher, Werner (1993). Marketing und Ladengestaltung: Synergie durch Zusammenarbeit. M Signal, 17/93, S. 12-13.*
- Fischer, Gabriele, Rieker, Jochen & Risch, Susanne (1994). Auf der Couch. Manager Magazin, 24. Jg., 6/1994, S. 174-188.*
- Fischer, Paul (1992). Elemente der M-Führungswirklichkeit. Resultate eines Forschungsprojekts. Internes, unveröffentlichtes Arbeitspapier. Zürich: AMG.*
- (1993). Führungskräfte als Impulsgeber und Förderer der funktionalen Partizipation. Internes, unveröffentlichtes Manuskript. Zürich: AMG.
- Fischer - Winkelmann, Wolf. F & Rock, Reinhard (1982). Konsumerismus, Verbraucherinteressen und Marketinglehre - Zum Stand der deutschen absatzwirtschaftlichen Konsumerismusdiskussion. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). Marketing und Verbraucherpolitik, S. 530-551. Stuttgart: Poeschel.*
- Fleischhauer, Jan & Vehlewald, Hans-Jörg (1994). Störenfried Kunde - Vom König zum Bittsteller. Maul halten, zahlen. Der Spiegel, 26/1994, 27. Juni 1994, S. 68-77.*
- Fornell, Claes (1979). Corporate Consumer Affairs Departments - In Whose Interest? A Reply to Hansen and Stauss, Wimmer, Bergström, and Renoux. Journal of Consumer Policy, 3, 341-345.*
- (1982). Verbraucherabteilungen in Unternehmen - Ein kommunikationsorientierter Ansatz. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). Marketing und Verbraucherpolitik, S. 473-487. Stuttgart: Poeschel.
- Fuller, Linda & Smith, Vicki (1991). Consumers' Reports: Management by customers in a changing economy. Work, Employment & Society, 5 (1), 1-16.*

Galbraith, John Kenneth (1957). American capitalism. The concept of countervailing power. London: Hamish Hamilton.

Geffroy, Edgar K. (1994). Das einzige was stört ist der Kunde: Clienting ersetzt Marketing und revolutioniert Verkaufen. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen (o. Jg.). Beitrittserklärung für Gratis-Mitgliedschaft. Winterthur: GMW/SH.

- (1986a). Die Personalpolitik der Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen. Ausgabe 1986. Winterthur: GMW/SH.
- (1986b). Die Ausbildungspolitik der Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen. Beilage zur Personalpolitik der Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen. Winterthur: GMW/SH.
- (1991). Statuten der Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen. Winterthur Ausgabe 10. Juni 1991. Winterthur: GMW/SH.
- (1992). Strategische Unternehmensplanung und Ziel-Definitionen 1993 in der GMWS. Winterthur: GMW/SH.
- (1994). Rechenschaftsbericht 1993. Winterthur: GMW/SH.

Gerken, Gerd (1990a). Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing. Düsseldorf / Wien / New York: Econ Verlag.

- (1990b). Abschied vom Marketing. I. Die Ablösung des Marketing durch ... Marketing Journal, 23, 42-47.

GMWS (1994). GMWS Kundendiensthandbuch. Winterthur: Genossenschaft Migros Winterthur/Schaffhausen.

Goode, William J. & Hatt, Paul K. (1975). Die Einzelfallstudie. IN: R. König (Hrsg.). Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, S. 299-313. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Graf, Dominique (1994). Sie fragen - wir antworten. Brückebauer, Nr. 3, 19.01.1994, S. 4.

Graf, Karin (1990). Die Behandlung von Verbraucherbeschwerden im Unternehmen. Berlin: Duncker & Humblot.

Grant, Robert M., Krishnan, R., Shani, Abraham B. & BAER, RON (1991). Appropriate manufacturing technology: A strategic approach. Sloan Management Review, 33 (1), 43-54.

Greipel, Peter (1990). Unternehmenskultur - Ansatzpunkt für ein erweitertes Verständnis strategischen Managements?. IN: Ch. Lattmann (Hrsg.). Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, S. 319-338. Heidelberg: Physica - Verlag.

Große - Oetringhaus, Wigand F. (1990). Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung aus der Sicht der Praxis. IN: H. Merkens, F. Schmidt & W. Dürr (Hrsg.). Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung. Im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis, S. 47-50. Baltmannsweiler: Burghücherei Schneider.

Groth, Uwe & Kammel, Andreas (1993). 13 Stolpersteine vor dem schlanken Unternehmen. Harvard Business manager, 15 (1), 115-122.

Günter, Bernd (1991). Der Klient - König oder Bittsteller ?. Harvard Manager, 13 (4), 126-128.

Häsler, Alfred A. (1985). Das Abenteuer Migros. Die 60 Jahre junge Idee. Zürich: Verlag der Migros-Presse.

Hahn, Dietger (1990). Strategische Unternehmensführung. IN: D. Hahn & B. Taylor (Hrsg.). Strategische Unternehmensplanung Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, S. 31-51. Heidelberg.

- (1994). PuK, Controllingkonzepte. Wiesbaden: Gabler.

Hahn, D. & Lassmann, G. (1990). Produktionswirtschaft. Bd. 1. Heidelberg.

Hansen, Ursula (1982a). Die Stellung der Konsumenten im Prozeß der unternehmerischen Produktentwicklung. Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, 4, 27-36.

- (1982b). Handelsmarketing und Verbraucherpolitik. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). Marketing und Verbraucherpolitik, S. 451-464. Stuttgart: Poeschel.
- (1985). Verbraucherabteilungen als Frühwarnsysteme. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, S. 109-131. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.
- (1989). Marketing und soziale Verantwortung. IN: H. Steinmann & A. Löhr (Hrsg.). Unternehmensethik, S. 233-246. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.

- (1992). Marketing und Konsum: eine neue Verantwortung. IN: G. Rosenberger (Hrsg.). *Konsum 2000: Veränderungen im Verbraucheralltag*, S. 167-178. Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.

Hansen, Ursula & Schoenheit, Ingo (1985). Die Verbraucherabteilung - eine Form des Dialogs zwischen Unternehmen und Verbrauchern. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). *Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen*, S. 13-23. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag.

- (1986). Consumer affairs departments. A report on their development in the United States and their transferability to the Federal Republic of Germany. *Journal of Consumer Policy*, 9, 445-468.
- (1987). Verbraucherzufriedenheit und Beschwerden - Strategische Herausforderung für Unternehmen und Verbraucherorganisationen. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). *Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten*, S. 11-30. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.

Hansen, Ursula & Stauss , Bernd (1982a). Marketing und Verbraucherpolitik - Ein Überblick. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). *Marketing und Verbraucherpolitik*, S. 2-20. Stuttgart: Poeschel.

- (1982b). Verbraucherabteilungen in Unternehmen - eine Chance für Unternehmen und/oder Verbraucher?. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.) *Marketing und Verbraucherpolitik*, S. 488-493. Stuttgart: Poeschel.
- (1985). Funktionen einer Verbraucherabteilung und Kriterien ihrer Einrichtung. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). *Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen*, S. 149-172. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.

Hardinghaus, Herbert & Mildner, Raimund (1983). *Verbraucherbeteiligung: Konsumfreiheit und Konsumentenmacht*. Hamburg: Rohrberg Verlag.

Hasen, Hermann (1994a). Gute Resultate 1993 - und die Zukunft? *M Signal*, 3/94, S. 2.

- (1994b). Wer macht Marketing? *M Signal*, 8/94, S. 2.

Hauser, John R. & Clausing, Don (1988). Wenn die Stimme des Kunden bis in die Produktion vordringen soll. *Harvard manager*, 10 (4), 57-70.

Hechtel, Heidemarie A. (1994). Weg mit "Kinderfängern" aus der Kassenzone. *Stuttgarter Nachrichten*, Nr. 33, 10. Februar 1994, S. 21.

Hein, Marion R. (1990). Organisationskommunikation und Organisationskultur. *Führungskräfte - Kommunikatoren und Kulturmanager*. Eine empirische Analyse.

Bonn: BDW Service- und Verlagsgesellschaft Kommunikation mbH. Schriften zur Kommunikationsarbeit.

Heinen, Edmund & Dill, Peter (1986). Unternehmenskultur - Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56, 202-218.

Hildebrandt, L. & Trommsdorff, V. (1987). Die Messung der Versorgungsqualität und Zufriedenheit der Konsumenten. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten, S. 99-120. Frankfurt a.M./ New York: Campus Verlag.

Hinze, Peter (1994). Ärgernis Urlaub 1994. Focus, Nr. 31, 01. August 1994, S. 114-119.

Hirschman, Albert O. (1970). Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states. Cambridge / Massachusetts / London / England: Harvard University Press.

- (1974). Abwanderung und Widerspruch. Tübingen: Mohr

Hoffmann, Annemarie L. (1982). Verbraucherinteresse als Informationsproblem. Frankfurt a.M. / Bern: Lang.

Holliger, Eugenie (1980). Ins Unternehmen integrierter Verbraucherschutz - Ein Schweizer Beispiel. Zeitschrift für Verbraucherpolitik, 4, 150-153.

- (1985). Die Abteilung für Konsumentenfragen beim Migros - Genossenschafts - Bund, Zürich. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, S. 296-302. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.

Homburg, Christian (1994). Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in den USA. IO Management Zeitschrift, 63 (6), 24-27.

Homburg, Christian & Rudolph, Bettina (1995). Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich. Harvard Business manager, 17 (1), 43-50.

Hunziker, Eugen (1994). Der Stagnation trotzen - Potentiale nutzen!. M Signal, 2/94, S. 2-3.

Huser, Toni & Bühlmann, Ernst (1994). Trends im Weihnachtsgeschäft 1993. M Signal, 1/94, S. 6-7.

Hyle, Howard H. (1990). Was ist Innovationskultur ? Erfolgreiche Innovation braucht kulturelle Fundamente - Ein Weg in 7 Schritten. Food Service, 6, S. 36-38.

- Jenni, Manuel (1978). Gottlieb Duttweiler und die schweizerische Wirtschaft. Die Entwicklung der Persönlichkeit und des Werks bis zum Eintritt in den Nationalrat (1935). Bern / Frankfurt am Main / Las Vegas: Peter Lang. Europäische Hochschulschriften Reihe III: Geschichte und ihre Hilfswissenschaften Bd./Vol. 101.*
- Jöhr, W. A. (1975). Galbraith und die Marktwirtschaft. Hrsg.: Walter Eucken Institut, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Verlag.*
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992). In Search of Excellence - der Maßstab muß neu definiert werden. Harvard manager, 14 (4), 37-46.*
- Keller, Eugen v. (1982). Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung. Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Schriftenreihe Betriebswirtschaft Band 10. Bern / Stuttgart: Verlag Paul Haupt.*
- Kendall, C. L. & Russ, Frederick A. (1982). Garantie- und Beschwerdepolitik: Eine Chance für das Marketing Management. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). Marketing und Verbraucherpolitik, S. 240-252. Stuttgart: Poeschel.*
- Klimecki, Rüdiger G. & Probst, Gilbert J. B. (1990). Entstehung und Entwicklung der Unternehmungskultur. IN: Ch. Lattmann (Hrsg.). Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, S. 41-65. Heidelberg: Physica - Verlag.*
- Kobi, Jean - Marcel & Wüthrich, Hans A.: (1986). Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.*
- Koch, Martin (1994). Die Billig-Preislüge. Focus, Nr. 31, 01. August 1994, S. 136-139.*
- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernhard J. (1990). Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, 54 (4), 1-18.*
- Kohn, Alfie (1994). Warum Incentive-Systeme oft versagen. Harvard Business manager, 16 (2), 15-23.*
- Konsumentenfragen MGB (1994a). Das Ressort Konsumentenfragen. Zürich: MGB.*
- (1994b). KOFRATEST. Internes, unveröffentlichtes Konzept. Zürich: MGB.
- Kordupleski, Raymond E., Rust, Roland T. & Zahorik, Anthony J. (1994). Qualitätsmanager vergessen zu oft den Kunden. Harvard Business manager, 16 (1), 65-72.*

- Kotler, Philip* (1982). Die Bedeutung des Consumerism für das Marketing. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). *Marketing und Verbraucherpolitik*, S. 56-70. Stuttgart: Poeschel.
- (1989). *Marketing-Management. Analyse Planung und Kontrolle. Einmalige und limitierte Sonderausgabe der 4., völlig neubearbeiteten Auflage*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Kroeber-Riel, Werner* (1984). *Konsumentenverhalten*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Krüger, Christiane* (1994). Ein trauriges Kapitel. *Manager Magazin*, 24. Jg., 6/1994, S. 171-173.
- Krulis - Randa, Jan S.* (1990). *Einführung in die Unternehmungskultur*. IN: Ch. Lattmann (Hrsg.). *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, S. 1-20. Heidelberg: Physica - Verlag.
- Kuhlmann, Eberhard* (1990). *Verbraucherpolitik. Grundzüge ihrer Theorie und Praxis*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Kunz, Gerhard* (1969). Einzelfallstudie. IN: W. Bernsdorf (Hrsg.). *Wörterbuch der Soziologie*. Band 1: *Abweichendes Verhalten - Gleichgewicht*, S. 178-179. Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Kyburz, Jules* (1991). Die Migros - verschenkt, dezentralisiert und demokratisiert. *Brückenkauer*, Nr. 5, 30. Januar 1991, S. 13.
- Lehmann, Rainer H. & Vogel, Dankwart* (1984). Einzelfallstudie. IN: H. Haft & H. Kördes (Hrsg.). *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft*. Band 2: *Methoden der Erziehungs- und Bildungsforschung*, S. 349-355. Stuttgart: Klett - Cotta.
- Leonard, Frank S. & Sasser, Earl. W.* (1982). The incline of quality. *Harvard Business Review*, 60 (5), 163-171.
- Leonhäuser, Ingrid - Ute* (1986). Bedürfnis, Bedarf, Normen und Standards. Ansätze für eine bedarfsoorientierte Verbraucherpolitik. Berlin: Duncker & Humblot.
- Lindhoff, Hakan & Ölander, Folke* (1982). Der Einfluß der Konsumenten auf die Entwicklung neuer Produkte. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). *Marketing und Verbraucherpolitik*, S. 161-180. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Linke, Laszlo* (1993). Unternehmenskultur: Chance oder strategischer Hemmschuh? *IO Management Zeitschrift*, 62 (10), 33-36.

- Litz, Christian (1993a).* Mit Ärger auf die Datenbank. Sonntag aktuell, Nr. 40-S, 3. Oktober 1993, S. 21.
- *(1993b).* Krumme Preise als Köder. Sonntag aktuell, Nr. 40-S, 3. Oktober 1993, S. 21.
- Lovelock, Christopher (1993).* Dienstleister können Effizienz und Kundenzufriedenheit verbinden. Harvard Business manager, 15 (2), 68-75.
- Lutz, Christian (1988).* Der Brückebauer. Das Denken Gottlieb Duttweilers dargestellt anhand seiner Schriften. Zürich: MGB
- *(1989).* Gottlieb Duttweiler: Unternehmer, Rebell, Visionär, Reflexionen im Anschluss an ein Jubiläumsjahr. gdi mpuls, 7 (1), 3-8.
- *(1993).* Kommunikationskultur nach innen: Hintergründe des dialogischen Modells. IO Management Zeitschrift, 62 (2), 36-39.
- Macharzina, Klaus (1993).* Unternehmensführung: das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis. Wiesbaden: Gabler
- Mackay, Harvey B. (1990).* Auch der Chef muß an die Verkaufsfront. Harvard manager, 12 (3), 110-114.
- Malik, Fredmund (1990).* Die Unternehmungskultur als Problem von Managementlehre und Managementpraxis. IN: Ch. Lattmann (Hrsg.). Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, S. 21-39. Heidelberg: Physica - Verlag.
- Manager Magazin (1994).* Frühstück mit Bernie. Manager Magazin, 24. Jg., 1/1994, S. 41-47.
- Marketing MGB (1986).* Marketing-Handbuch. Zürich: MGB.
- Marketing Non-Food (1992).* Service Management in der Migros. M Signal, 4/92, S. 11-12.
- Martin, Joanne (1985).* Can organizational culture be managed ?. In: P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin. Organizational Culture. Beverly Hills / London / New Delhi: Sage Publications.
- MC Kenna, Regis (1991).* Marketing - ein neues Paradigma setzt sich durch. Harvard manager, 13 (3), 27-34.

Meffert, Heribert (1975). Marketing und Konsumerismus. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 45, 69-90.

- (1986). *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik.* Wiesbaden: Gabler

*Merkens, Hans (1990). Organisationsveränderung und Unternehmenskultur. IN: H. Merkens, F. Schmidt & W. Dürr (Hrsg.). *Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung. Im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis*, S. 51-72. Baltmannsweiler: Burgbücherei Schneider.*

MGB-Laboratorien (1994). Die MIGROS-Laboratorien. Kurzportrait. Zürich.

Migros (o. J.). M Partizipation - Lebendige Partnerschaft in der Migros. Zürich: MGB.

Migros (1983). Statuten des Migros-Genossenschafts-Bundes. 07. Oktober 1983. Zürich: MGB.

- (1984). *Vertrag zwischen dem Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich und der Genossenschaft Migros Zürich.* Revidierte Fassung vom Mai 1957. Zürich: MGB.
- (1986). *Sozialbilanz 1986. Eine Darstellung der gesellschaftsbezogenen Ziele und Tätigkeiten der Migros-Gemeinschaft.* Zürich: MGB.
- (1990). *Video-Mit-Konzept. Ausbildung M-Gemeinschaft, Medienstelle.* Ausgabe Juni 1990. Internes Arbeitspapier.
- (1991). *Die Migros-Presse im Kontext der Migros-Gesamtkommunikation. Eine qualitative Pilotstudie in der deutschen und welschen Schweiz.* Hier die wichtigsten Resultate. *M Signal, 20/91*, S. 6-7.
- (1992). *Die Unbestechlichen. Migros-Laboratorien im Dienst der Qualität.* Zürich.
- (1993). *Die Migros-Story. Ein Bericht über ein erstaunliches Unternehmen.* Zürich: MGB.
- (1994). *Migros-Briefkasten. Haben Sie Fragen zu Produktion, zur Ernährung oder zum Umweltschutz? Die Migros-Fachleute beantworten sie gerne.* Brückenbauer, Nr. 4, 26. Januar 1994, S. 8.

Mitglieder-Dienst GMWS (1993). Statistik Urabstimmung 1993. Bemerkungen auf Stimmkarten / Zusammenfassung. Unveröffentlichte, interne Statistik-Auswertung. Winterthur: GMWS.

Mobil (1994). Erfolgsformel Kundenorientierung. Chefsache: Können Sie dienen?

Mobil 2/1994. Das Magazin der Deutschen Bahn, S. 14-23.

- Möhlmann, Britta, Rieker, Jochen & Risch Susanne* (1993). Die verlorene Ehre des König K. Manager Magazin, 23. Jg., 9/1993, S. 180-205.
- Müller, Wolfgang & Riesenbeck, Hans-Joachim* (1991). Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden. Harvard manager, 13 (3), 67-79.
- Müller - Heumann, G.* (1972). Consumerism. Das Wirtschaftsstudium, 1, 567-568.
- Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin & Hörschgen, Hans* (1994). Marketing. Berlin: Duncker & Humblot.
- Niestrath, Ulrich* (1982). Marketing und qualitatives Wachstum. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). Marketing und Verbraucherpolitik, S. 97-115. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Nystrom, P.C., Starbuck, W.H.* (1984). To avoid organizational crises, unlearn. Organizational Dynamics, 12 (4), 53-65.
- Offenbach, Jürgen* (1993). Von wegen König. Stuttgarter Nachrichten, Nr. 246, 23.Oktober 1993, S. 3.
- Offenbach, Susanne* (1994). Chaos und Kunden. Sonntag Aktuell, Nr. 30G/16, 24. Juli 1994, S. 4.
- Osterloh, Margit* (1989). Unternehmensethik und Unternehmenskultur. IN: H. Steinmann, A. Löhr (Hrsg.). Unternehmensethik, S. 143-161. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Pascale, Richard T. & Athos, Anthony G.* (1981). The Art of Japanese Management. New York: Simon & Schuster.
- Personal/Ausbildung GMWS (1992). Ziele P+A 1993-95. Unveröffentlichtes, internes Arbeitspapier. Winterthur: GMWS.
- Personal und Ausbildung MGB (1987). Migros-Ausbildungspolitik. Ausgabe 1984. 2. Auflage 1987. Zürich: MGB.
- (1993). Ausbildung Programm 1994. Zürich: MGB.
 - (1994). Übersicht Anstellungsbedingungen und Leistungen. Zürich: MGB.
- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. JR.* (1982). In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. Cambridge et. al.: Harper & Row, Publishers, New York.

Peters, Tom (1993). Big is out. Wie groß darf ein marktnahes Unternehmen sein? Harvard Business manager, 15 (3), 93-104.

Peterson, Esther (1982). Konsumerismus als Gewinn des Einzelhandels - Wie eine Supermarktkette das Programm der Verbraucherfürsprecher in ein Marketinginstrument umwandelte. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). Marketing und Verbraucherpolitik, S. 430-449. Stuttgart: Poeschel.

PMG (1990). Landes-Gesamtarbeitsvertrag für die Migros-Gemeinschaft 1991-1994. Zürich: MGB.

- (1991). *Alles über die Partizipation in der Migros-Gemeinschaft.* Zürich: MGB.

Probst, Gilbert J. B. (1983). Variationen zum Thema Management - Philosophie. Die Unternehmung, 37, 322-332.

PR + Information MGB (1991a). 1925-1926-1927-1928-1929-1930-1931-1932-1933-1934... Zürich: MGB.

- (1991b). *Migros - Die Brücke. Eine Darstellung der Migrosstruktur.* Zürich: MGB.
- (1992). *Migros, Migros, Migros.* Zürich: MGB.
- (1993a). *Der Migros-Genossenschafts-Bund. Ein Kurz-Porträt.* Zürich: MGB.
- (1993b). *Migros 1992. Jahresbericht des Migros-Genossenschafts-Bundes, Zürich. Bericht der Verwaltung des Migros-Genossenschafts-Bundes an die ordentliche Delegiertenversammlung über das Jahr 1992.* Zürich: MGB.
- (1993c). *Migros und Umwelt. Ein Programm zeigt Wirkung.* Zürich: MGB.
- (1994a). *Medieninformation. Die Migros-Gemeinschaft im Jahr '93. Kurzinformation und Zahlenmaterial.* Zürich: MGB.
- (1994b). *Migros 1993. Jahresbericht des Migros-Genossenschafts-Bundes, Zürich. Bericht der Verwaltung des Migros-Genossenschafts-Bundes an die ordentliche Delegiertenversammlung über das Jahr 1993.* Zürich: MGB.

Pümpin, Cuno & Koller, Hanspeter (1990). Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmensstrategie. IN: Ch. Lattmann (Hrsg.). Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, S. 303-317. Heidelberg: Physica - Verlag.

- Quirin, Peter (1992). Unternehmensethik und verantwortlicher Konsum - Rhetorik ohne Konsequenzen ? IN: G. Rosenberger (Hrsg.). Konsum 2000: Veränderungen im Verbraucheralltag, S. 198-204. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.*
- Raabe, Thorsten (1985). Das Dialogkonzept: Grundlagen und einzelwirtschaftliche Perspektiven. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, S. 41-62. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.*
- Reichheld, Frederick F. (1993). Treue Kunden müssen auch rentabel sein. Harvard Business manager, 15 (3), 106-114.*
- Reichheld, Frederick F. & Sasser, Earl, W. (1991). Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. Harvard manager, 13 (4), 108-116.*
- Reinecker, Hans (1987). Einzelfallanalyse. IN: E. Roth & K. Heidenreich (Hrsg.). Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, S. 276-291. München / Wien: R. Oldenbourg Verlag.*
- Renoux, Yves (1985). Die Verbraucherabteilung - Instrument eines strategischen Dialogs. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, S. 132-145. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.*
- Riemer, Martin (1985). Innerbetriebliche Beschwerdebearbeitung. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, S. 255-274. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.*
- (1986). *Beschwerdemanagement*. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.
- Rosenberger, Günther (1985). Dialog aus sozialer Verantwortung. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, S. 27-40. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.*
- Rosenstiel, Lutz v. (1990). Der Einfluß des Wertewandels auf die Unternehmenskultur. IN: Ch. Lattmann (Hrsg.). Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, S. 131-153. Heidelberg: Physica - Verlag.*
- Rühli, Edwin (1990). Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmungskulturen. IN: Ch. Lattmann (Hrsg.). Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, S. 189-205. Heidelberg: Physica - Verlag.*

- Sackmann, Sonja A. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. IN: Ch. Lattmann (Hrsg.). Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, S. 153-188. Heidelberg: Physica - Verlag.*
- Scheerer, Harald (1994). Kundengefühle sind Tatsachen. Harvard Business manager, 16 (2), 9-13.*
- Scheib, Werner (1994). Mercedes will mit einem Drei-Liter-Auto Golf-Kunden ködern. Stuttgarter Nachrichten, Nr. 190, 18. August 1994, S. 13.*
- Schein, Edgar. H. (1985). Organizational culture and leadership. A dynamic view. San Francisco / Washington / London: Jossey-Bass Publishers.*
- Scherhorn, Gerhard (1972). Marktinformation und Marktmacht. IN: H. K. Schneider & C. Watrin (Hrsg.). Macht und ökonomisches Gesetz, erster Halbband, S. 583-604 (- 617). Berlin: Duncker & Humblot.*
- *(1974a). Gesucht: der mündige Verbraucher. Grundlagen eines verbraucherpolitischen Bildungs- und Informationssystems. Düsseldorf: Droste Verlag.*
 - *(1974b). Marktforschung und Marktsoziologie. IN: K. Chr. Behrens (Hrsg.). Handbuch der Marktforschung, Bd. I, S. 63-72. Wiesbaden: Gabler.*
 - *(1975). Verbraucherinteresse und Verbraucherpolitik. Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Bd. 17. Göttingen: Schwarz.*
 - *(1977a). Erziehung zur Konsumfreiheit. Hauswirtschaftliche Bildung, 51 (1), 3-9.*
 - *(1977b). Über die Bedeutung des Verbraucherverhaltens für die Funktionsfähigkeit des Marktes. Zeitschrift für Verbraucherpolitik, 1, 20-31.*
 - *(1979). Rezensionen / Book Reviews: Hans B. Thorelli & Sarah V. Thorelli: Consumer Information Systems and Consumer Policy. Zeitschrift für Verbraucherpolitik, 3, 367-372.*
 - *(1980). Die Entstehung von Verbraucherproblemen im Spannungsfeld von Konsum und Arbeit. Zeitschrift für Verbraucherpolitik, 4, 102-114.*
 - *(1981). Wie unübersichtlich dürfen Konsumgütermärkte werden ? Institut für Haushalts- und Konsumökonomik. Arbeitspapier. Universität Hohenheim.*
 - *(1983). Die Funktionsfähigkeit von Konsumgütermärkten. IN: M. Irle & W. Bussmann (Hrsg.). Marktpsychologie als Sozialwissenschaft, S. 45-150. Göttingen / Toronto / Zürich: Hogrefe.*

- (1986). Der Wandel der Präferenzen und die "New Home Economics". *Hauswirtschaft und Wissenschaft*, 34, 226-231.
- (1987). Die Unzufriedenheit der Verbraucher. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). *Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten*, S. 31-48. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.
- (1992a). Was ist am Zusatznutzen so problematisch?. IN: G. Rosenberger (Hrsg.). *Konsum 2000: Veränderungen im Verbraucheralltag*, S. 157-166. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.
- (1992b). Die Grenzen der Manipulation. IN: K. E. Becker (Hrsg.). *Konsum*, S. 373-382. Frankfurt a. M. / Bern / New York / Paris: Verlag Peter Lang. Erstmals veröffentlicht. IN: *Wirtschaftswoche*, Nr. 9, 1972, S. 31-34. Düsseldorf: Verlag Handelsblatt.
- (1993). Verbraucherpolitik. IN: A. Woll (Hrsg.). *Wirtschaftslexikon*, S. 703-705. München / Wien: R. Oldenbourg Verlag.

Scherhorn, Gerhard & Grunert, Klaus G. (1984). Das Informationsdefizit der Verbraucher. *Schriften der Verbraucherverbände*. Heft 19. IN: *Arbeitsgemeinschaft der Verbraucher (AgV) e.V.* (Hrsg.). *Verbraucherpolitik und Verbraucher. Information-Interessenvertretung-Organisation*, S. 24-46. Bonn.

Schiller, Roland (1971). Der Schweizer Super-Supermarkt. Sonderdruck aus -Das Beste aus Reader's Digest-. Schweizer Ausgabe. Mai 1971.

Schlesinger, Leonard A. & Heskett, James L. (1992). Dem Kunden dienen - das müssen viele Dienstleister erst noch lernen. *Harvard manager*, 14 (1), 106-116.

Schmidt, Ingo (1993). *Wettbewerbspolitik und Kartellrecht. Eine Einführung*. Stuttgart / Jena / New York: Gustav Fischer Verlag.

Schnopp, Max (1993). Veränderung des Führungsverhaltens in der Rezession. *IO Management Zeitschrift*, 62 (10), 27-29.

Schnyder, Alphons Beat (1991). Unternehmenskultur und Corporate Identity. Modell, Methode und Prozeß zur Erreichung einer kulturellen Identität. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 60, 260-266.

Schöpfer, Rita (1994a). Ausbildung für die Verkaufsfront. *Brücke - Das Magazin für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Migros-Gemeinschaft*, Nr. 2, März/April 1994, S. 14-16.

- (1994b). Neues Führungsseminar I für das Basiskader. Brücke - Das Magazin für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Migros-Gemeinschaft, Nr. 4, Juli/August 1994, S. 14-16.

Scholtys, Frank (1994). HBV sieht erste Erfolge im Fall Schlecker. Stuttgarter Nachrichten, Nr. 270, 23. November 1994, S. 11.

Scholz, Christian (1988). Management der Unternehmenskultur. Gefährliche Trugschlüsse und notwendige Konsequenzen. Harvard Manager, 10 (1), 81-91.

Schreyögg, Georg (1985). Die Beteiligung von Verbraucherabteilungen am unternehmerischen Entscheidungsprozess. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, S. 197-208. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.

- (1989). Unternehmenskultur und Innovation. Eine schwierige Beziehung auf dem Prüfstand. *Personal*, 41, 370-373.

*Schuchart, Sabine (1990). Zürcher Kreml. Migros: Das ungewöhnlichste Unternehmen der Welt. *Capital*, 11/90, S. 266-276.*

*Schuster, Leo & Widmer, Alex W. (1984). Theorie und Praxis der Unternehmungskultur. Zur Diskussion der kulturellen Dimension als erfolgsentscheidender Faktor. *Zeitschrift für Organisation*, 53, 489-493.*

Schweizerischer Bund der Migros-Genossenschafterinnen (1990). Statuten (08. Mai 1990).

Sekretariat der Geschäftsleitung GMWS (1994). Kundenanliegen Januar - April 1994. Unveröffentlichte Statistik. Winterthur: GMWS.

*Sellers, Patricia (1990). What customers really want. *Fortune*, June 4, 1990, S. 62-70.*

*Selter, Gerhard (1982). Idee und Organisation des Konsumerismus. Eine empirische Untersuchung der Konsumerismusbewegung in den USA. IN: U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Hrsg.). *Marketing und Verbraucherpolitik*, S. 22-42. Stuttgart: Poeschel.*

*Shapiro, Benson P. (1989). Was heißt eigentlich "marktorientiert"? *Harvard manager*, 11 (3), 55-60.*

*Sirkin, Harold & Stalk, George (1991). Der perfekte Turnaraound - eine Fallstudie. *Harvard manager*, 13 (1), 22-30.*

- Solari, Marco (1993). Kommunikationskultur nach innen: das dialogische Modell. IO Management Zeitschrift, 62 (2), 34-35.*
- Spöhringer, Walter (1989). Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: B. G. Teubner. Teubner Studienskripte zur Soziologie.*
- Sprenger, Reinhard K. (1992). Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.*
- Stalk, Georg, Evans, Philip & Shulman, Lawerence E. (1993). Kundenbezogene Leistungspotentiale sichern den Vorsprung. Harvard Business manager, 15 (1), 59-71.*
- Stampfl, Ronald W. (1978). Structural constraints, consumerism, and the marketing concept. MSU Business Topics, 26, 5-16.*
- Stauss, Bernd (1980). Verbraucherinteressen: Gegenstand, Legitimation und Organisation. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.*
- (1985). Strategische Marketingreaktion auf Verbraucher- und umweltpolitische Herausforderungen - ein Erklärungsmodell. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, S. 65-108. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.
- Steinmann, Horst & Löhr, Albert (1989). Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik. IN: H. Steinmann & A. Löhr (Hrsg.). Unternehmensethik, S. 3-21. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.*
- Steinmann, Horst & Schreyögg, Georg (1993). Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.*
- Stinner, Rainer (1976). Konsumenten als Organisationsteilnehmer. Ein Beitrag zur organisationstheoretischen Interpretation der Beziehungen zwischen der Unternehmung und dem Konsumenten. Frankfurt a.M.: Haag/Herchen.*
- Stippel, Peter (1991). Restlos bedient. Absatzwirtschaft, 34 (11), 76-78.*
- Stuttgarter Nachrichten (1992). Motor Aktuell. Ford lässt Sierra-Nachfolger von Kunden testen. Stuttgarter Nachrichten, Nr. 281, 04. Dezember 1992, S. 9.*
- (1993). Marketing - Preis für die Filderstädter Firma Tubo. Stuttgarter Nachrichten, 07. Juli 1993, S. 8.
 - (1994a). "Deutsche Bank oft zu arrogant". Stuttgarter Nachrichten, 15. Juni 1994, Nr. 135, S. 11.

- (1994b). Kunde fühlt sich nicht als König. *Stuttgarter Nachrichten*, 02. November 1994, Nr. 253, S. 12.
- Szallies*, Rüdiger (1987). Der neue Konsument. Vom Otto - Normalverbraucher zum Ultra? Stationen und Perspektiven einer Konsumentenkarriere. *Marketing Journal*, 20, 318-326.
- Szymanski*, David M. & *Busch*, Paul S. (1987). Identifying the generics-prone consumer: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 24, 425-431.
- Takeuchi*, Hirotaka & *Quelch*, John A. (1983). Quality is more than making a good product. *Harvard Business Review*, 61 (4), 139-145.
- Thiel*, Klaus (1993). Die Kosten pro Arbeitsstunde müssen sinken. *Stuttgarter Nachrichten*, Nr. 259, 09. November 1993, S. 11.
- Thorelli*, Hans B. & *Thorelli*, Sarah V. (1977). Consumer information systems and consumer policy. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Tinzmann*, Anette (1994). Käse nur mit Tom und Jerry. *Sonntag aktuell*, 7. August 1994, S. 13.
- Tschopp*, Hubertus G. (1990). Die Kommunikationskultur der Unternehmung. IN: Ch. Lattmann (Hrsg.). Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, S. 241-260. Heidelberg: Physica - Verlag.
- Ulrich*, Hans (1984). Management. Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmungsführung, Bd. 13. Bern: Haupt.
- Ulrich*, Hans & *Probst*, Gilbert (1988). Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern / Stuttgart.
- Unternehmensentwicklung MGB (1993). Überarbeitung der Strategien M-Gemeinschaft. M Signal, 17/93, S. 7-8.
- Volk*, Hartmut (1990). Wettbewerbsvorteile: Im Kunden den Menschen ansprechen. *IO Management Zeitschrift*, 59 (5), 41-42.
- (1994). Eine Profilierungschance: besserer Umgang mit Kunden. *IO Management*, 63 (3), 19-21.
- Weber*, Wolfgang & *Mayrhofer*, Wolfgang (1988). Organisationskultur - zum Umgang mit einem vieldiskutierten Konzept in Wissenschaft und Praxis. *Die Betriebswirtschaft*, 48, 555-566.

- Webster, Frederick E. Jr. (1988). Rediscovering the marketing concept. Business Horizons, 31, 29-39.*
- Werner, Heinz & Hügli, Thomas (1994). Nachgefragt über: Die Preispolitik - das unbekannte Wesen. INDEX Fachmagazin Betriebswirtschaft, 3, 44-48.*
- Widmer, Sigmund (1985). Gottlieb Duttweiler (1888-1962). Gründer der Migros. Glarus: Tschudi Verlag. Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik. Verein für wirtschaftshistorische Studien.*
- Wieken, Klaus (1975). Institutionen der Verbraucherpolitik. IN: G. Scherhorn. Verbraucherinteresse und Verbraucherpolitik, S. 138-156. Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.*
- (1977). Die Bedeutung der Messung von Consumer Dissatisfaction. Anmerkungen zu Andreasens Beitrag. Zeitschrift für Verbraucherpolitik, 1, 322-324.
- Wikström, Solveig (1985). Kundenkontakte von privaten und öffentlichen Unternehmen in Schweden. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, S. 173-195. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.*
- Wild, Jürgen (1974). Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle. IN: J. Wild (Hrsg.). Unternehmungsführung, S. 141-179. Berlin: Duncker & Humblot.*
- Wimmer, Frank (1985). Beschwerdepolitik als Marketinginstrument. IN: U. Hansen & I. Schoenheit (Hrsg.). Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, S. 225-254. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.*
- Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen MGB (1992). Entsorgung bzw. Rücknahme von speziellen Artikeln. Umfrage bei den regionalen Migros-Genossenschaften. Interne, unveröffentlichte Umfrage. Zürich: MGB.*
- (1993a). Konzept Reklamationserfassung in der Migros-Gemeinschaft. Unveröffentlichtes, internes Arbeitspapier. Zürich: MGB.
- (1993b). Bearbeitung von Kundenanliegen in den Genossenschaften. Interne, unveröffentlichte Untersuchung. Zürich: MGB.
- Witte, Eberhard (1973). Innovationsfähige Organisation. Zeitschrift für Organisation, 42, 17-24.*
- Wittenzeller, Christine (1994). Vom Glauben, Mitarbeiter motivieren zu können. IO Management, 63 (6), 72-74.*

Wlotzke, Otfried (1989). Unternehmensmitbestimmung. IN: G. Halbach, A. Mertens, R. Schnedes & O. Wlotzke. Übersicht über das Recht der Arbeit, S. 369-391. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.

Woll, Artur (1984). Allgemeine Volkswirtschaftslehre. München: Verlag Franz Vahlen.

Wunderer, Rolf & Grunwald, Wolfgang (1980). Führungslehre. Band I: Grundlagen der Führung. Berlin / New York: Walter de Gruyter.

Ziegler, Armin (1987). Annahmen über zukünftige Entwicklungen. Marketing wird noch wichtiger und schwieriger. Marketing Journal, 20, 98-99.

Sachregister

- Abgeleiteten Ansätzen 47; 66
Abhilfefunktion 59
absatzpolitischen Instrumenten 48
abteilungsbezogenen Problemlösungen 84; 115
Abteilungsdifferenzen 84; 94
Abwanderung 23; 24; 25; 26; 31; 41; 42; 56; 59; 215; 230; 232; 263
aktiver Verbraucherschutz 53
Anbieterinformation 29; 30
Anbieterinteresse 22; 39; 50; 52; 69; 72; 75; 217
Anbietermarkt 29
Anbieter-Nachfrager-Kommunikation 25; 238
Anreiz- und Belohnungssysteme 95; 124; 213
Anspruchsgruppen 100; 106; 111; 141; 150; 151
Anti-Marketing-Bewegung 52
Arbeitnehmer-Mitbestimmung 112
Arbeitszufriedenheit 76; 124; 178; 229
Artefakte 88
Aus- und Weiterbildung 100; 123; 124; 165; 166; 167; 170; 194; 233
Ausstand 24
autonomes Verhalten 37
Autonomie 36
- B**asisverlust 204; 205
Beharrungstendenzen 78; 93; 123; 148
Belohnungssystem 78; 95; 124; 211; 213; 214
Bereichsideologien 85
Beschwerdeabteilungen 54; 55
Beschwerdebarrieren 57; 217
Beschwerdebearbeitung 57; 62; 117; 270
Beschwerdehandhabung 55; 57
Beschwerdemanagement 5; 7; 9; 55; 56; 57; 58; 59; 77; 78; 79; 82; 117; 130; 241; 256; 270
Beschwerdepolitik 57
Beschwerderate 57; 63
Beschwerdezufriedenheit 56; 57
Beurteilungskriterien 172; 212; 214
Bildungsdefizite 125; 167
Board-Modell 62; 111
- C**hancen der Konsumfreiheit 26
Change-Management 245
conceptualization-to-data 50
consumer affairs communication 51; 57
Consumerismus 9; 52; 53; 54; 55; 60; 66; 67
control quality 119
countervailing power 30; 53; 259
cross-product-competition 34; 35
Customer Care Management 18
customer-driven organization structure 113
customer-friendliness 121; 188
- D**ata-to-conceptualization 51; 236
Demotivation 124
Departemente Migros-Genossenschafts-Bund 135
Detailhandel 131; 132; 133; 137; 143
Dezentralisation 11; 206; 207; 208; 210
Dialog 12; 57; 58; 61; 65; 68; 69; 99; 110; 114; 126; 127; 197; 211; 218; 220; 236; 237; 238; 240; 241; 242; 243; 270
Dialog-Foren 65

- dialogischen Modell 240
- Direktion Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen 138; 139; 197; 220; 221; 247
- Dominanz des Produzenteninteresses 32
- dynamische Märkte 39
- Einführungsveranstaltungen 124
- Einkaufsstättentreue 37
- Einspruch 24
- Einstellungen 87; 100; 158; 161
- Einstellungs-Verhaltens-Hypothese 158
- Einzelfallstudie 136; 253; 260; 265
- Engagement der Mitarbeiter 45; 171
- Entscheidungsprozeß 62; 79; 106; 150; 180; 198; 220; 237; 273
- Entscheidungstechnik 25
- Entschließungsfreiheit 23; 24; 25; 26; 28
- ertragswirtschaftliche Zielgröße 43
- ethische Normen 109
- externe Interessenvertretung 27; 63
- Fach- und Machtromotoren 105; 120
- Fachmarktkonzept 188
- Fähigkeitsbarriere 77
- Fahrende Läden 187
- Fallbeispiel Migros 10; 19; 129; 137; 139; 244
- First Control Quality 119
- Fluktuationsrate 45; 163
- Fluktuationssteuerung 162
- Fremdorganisation 30; 32
- Frühwarnindikator 56
- Führungsgrundsätze 179
- Führungsphilosophie 179
- Führungsrealität 171; 179
- Führungsseminar 125; 273
- Führungsstil 11; 100; 140; 161; 162; 171; 173; 179; 180; 230
- Funktion des Nachfragers 9; 20
- Funktionsfähigkeit des Marktes 20; 23; 28; 61; 215; 271
- Funktionsfähigkeit von Konsumgütermärkten 26; 30; 31; 128; 272
- funktionsübergreifendes Engagement 115
- Ganzheitliche Sichtweise 82
- ganzheitliches Management 84; 85; 171
- Ganzheitlichkeit 10; 83; 84; 85; 86; 93; 94; 95; 115; 118; 125; 127; 129; 140; 208; 213; 219; 228
- Genossenschafter 11; 132; 136; 144; 150; 154; 176; 197; 201; 202; 203; 205; 216; 220; 222; 237; 240
- Genossenschafts-Struktur 133
- gesättigte Käufermärkte 39
- Gestaltungsvariablen der Unternehmung 91
- Gewinnziel 43
- Gleichberechtigung der Interessen 24
- Gleichberechtigung der Konsumenten 47
- gleichgewichtige Kommunikationsstruktur 126; 242
- Grundhaltung 48; 73; 101; 142; 143
- Grundhaltungsdefizit 122
- Grundorientierung 93; 100; 152; 156; 84; 190; 195; 200; 223; 224; 225; 226
- Handlungsfreiheit 22; 24; 29; 33
- Handlungsspielraum 11; 100; 116; 124; 178; 179; 180; 181; 229
- Helden-Modell 105
- Home Depot 130; 231
- Human Concept of Marketing 109
- Implementierung 10; 48; 62; 76; 77; 79; 85; 87; 89; 93; 130; 227
- Impulsfunktion 60; 225
- individuelle Trägheit 161
- Information 22; 26; 29; 31; 35; 38; 48; 53; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 65; 68; 74; 101; 126; 127; 131; 132; 133; 134; 135; 136; 137; 142; 144; 146; 148; 149; 154; 165; 167; 180; 186; 187; 191; 197; 199; 205; 211; 215;

- 216; 217; 218; 219; 221; 236; 238; 240; 241; 243; 245; 247; 255; 272
- Informationsbedürfnis 25; 26; 243
- Informationsdefizit 35; 238
- Informationsfunktion
- extern 59
 - interne 60
- Informationsgehalt 126
- Informationskriterien 216
- Informationspolitik 25; 230
- Informationssuche 22
- Informationssysteme 215; 217
- Informationsverhalten 99; 215; 216; 217; 242
- Innovation 54; 55; 77; 80; 101; 120; 263; 273
- innovationshemmende Barriere 5; 77
- institutionalisierte Dialog 110
- Integration 10; 54; 55; 65; 76; 77; 79; 83; 84; 85; 87; 89; 93; 111; 114; 124; 128; 130; 152; 196; 201; 206; 207; 227; 228
- Inter-Abteilungskonflikt 79
- Interessenausgleich 9; 20; 21; 23; 26; 48; 231; 236; 244; 246
- Interessenvertretung 63
- Interessenvertretungsorgan 61
- interne Konkurrenz 208
- interne und externe Fluktuation 162
- interne und externe Funktion einer Verbraucherabteilung 59
- interne und externe Kommunikation 125
- Kaizen-Prinzip 74**
- Kanalisierungsfunktion 59
- Käufermarkt 34; 35
- Kaufverlagerung 24
- Kaufverweigerung 24
- Kinderfänger 146
- klassischen Qualitätskontrolle 71
- Kommunikationsbarriere 206; 207; 208; 220
- Kommunikationskultur 210; 218; 266; 274; 276
- Kommunikationsstruktur 79; 126; 207; 219; 242
- Kommunikationssystem 29; 30; 54; 80; 82; 126; 127; 215; 217; 218; 219
- Kommunikationsverhalten 218
- Komplexitätsreduktion 92; 175; 206; 218
- Konsumentenanwälte 111
- konsumentenseitige Dialogbarriere 242
- Konsumentensouveränität 21; 28
- Konsumententypus 37
- Konsumentenverhalten 35; 109
- Konsumentenvertreter 54
- Konsumfahrung 36
- Konsumfreiheit 21; 23; 24; 26; 27; 28; 29; 52; 53; 215; 216; 224; 236; 262; 271
- konsumtheoretische Forderung 20; 39; 42; 47; 80; 81; 92; 102; 227
- Kontrollaktivität 26
- Kontrollfunktion 60; 221
- Kontrollkosten 26
- Kontrollorgan 78; 79; 113; 177; 222
- Kontrollpotential 28
- Kontrollsystem 211; 215; 221; 222; 225
- Konzeption 5; 10; 66; 67; 69; 70; 74; 75; 76; 81; 82; 83; 84; 85; 86; 87; 89; 90; 91; 109; 117; 123; 136; 140; 246
- konzeptionelles Raster 92
- Koordinationsdefizit 79; 94
- Koordinationsfunktion 94; 225
- Kostenorientierung 11; 72; 183; 190; 191; 192; 194; 195
- Kostensenkung 41; 75
- Kulturebenenmodell 88
- kulturelle Übersozialisation 225
- Kulturevolution 105
- Kulturtyp 97; 98; 99
- kundenbezogene Stellenbeschreibung 156
- Kundenclub 64
- Kundendienst im amerikanischen Sinne 186

- Kundendienst im überzeugten innerlichen Sinne 186
- Kundenerwartung 64; 158
- Kundenforum 64
- kundeninitiierte Information 65
- Kundenklinik 9; 64; 65; 128
- Kundennähe 11; 18; 44; 79; 156; 178; 202; 204; 205; 219; 258
- kundenorientierte Zielgröße 152
- kundenorientierte Zielvorgabe 156
- kundensensible Managementkonzepte 5; 70
- Kundentreue 11; 162; 164; 194
- Lean Management 10; 70; 73; 74; 75; 76; 255
- learning by doing 170
- Leidensdruck 104; 105
- Leitbilder 28; 88
- Lifestyle-Typen 36
- Macht der Konsumenten 46
- Machtausgleich 31
- Machtgefälle 35; 39
- Machtmittel 23; 24; 25; 31
- Machtungleichgewicht 23; 27; 142; 232
- Marken- und Geschäftstreue 56
- Marketing 9; 10; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 55; 58; 60; 61; 62; 66; 67; 68; 69; 77; 78; 79; 109; 115; 134; 139; 143; 146; 147; 154; 157; 163; 164; 167; 168; 175; 182; 185; 187; 188; 191; 192; 197; 199; 200; 202; 210; 216; 217; 247; 248; 249; 253; 254; 255; 256; 257; 258; 259; 260; 261; 262; 264; 265; 266; 268; 269; 274; 275; 277
- Marketingdefinition 49
- Marketingforschung 48; 50; 51; 61; 64
- Marktentnahme 61
- Marktlagenvorsprung der Anbieter 22; 24; 28; 34; 49
- Marktleistung 40; 198; 253
- Marktmacht 30; 35; 109; 271
- Marktmechanismus 9; 20; 21; 22; 24; 26; 27; 33; 53; 236
- Marktorientierung 40; 69; 96; 167; 172
- Marktparadigma 20; 26; 27; 33; 39; 51; 67; 81; 93; 215; 224; 244; 246
- Marktverhalten 41; 109
- Massenmarketing 68
- Merkmale des ganzheitlichen Managements 85
- MICRITA-Gruppe 221
- Migros-Eigenpresse 133; 216
- Migros-Genossenschafts-Bund 132
- Migros-Ideengut 142; 143; 144; 145; 157; 159; 209; 216
- Migros-Kundenorientierung 142
- Migros-Qualitätspolitik 185; 186
- Migros-Struktur 195; 196; 201
- Mitarbeiterbeurteilung 213
- Mitarbeiterorientierung 11; 100; 123; 124; 143; 149; 151; 155; 162; 165; 166; 228; 230
- Mitarbeitertreue 11; 162
- Mitbestimmung durch Verbraucher 112; 235; 236
- Motivations- und Anreizsystem 211; 212; 231
- Motivatoren 124; 178
- mündige Verbraucher 29; 242
- Nachfragerinteresse 22; 39; 47; 50; 52; 75; 76; 129; 151; 231
- Nachkaufbetreuung 122; 187
- Neuakquisition 41
- normative Unternehmensdimension 82; 83; 85; 86; 95; 96; 97; 130; 223; 225; 228
- Nutzenbetrachtung 192
- Offenes System 112
- Organisationsgröße 204
- Organisationsstruktur 5; 79; 132; 136; 195; 196; 197; 201; 219
- Paradigmawechsel 10; 66; 67; 68; 69; 77
- Parallelprozeß 28

- Partizipation 7; 144; 150; 159; 178; 179; 180; 212; 253; 258; 267; 269
- Partnerperspektive 151
- partnerschaftlicher Dialog 126; 240
- Personaleinsatzplanung 162; 164; 165
- Postulat der Konsumfreiheit 24; 236
- Preisführerschaft 146; 191; 192; 195; 233
- PR-Funktion 59
- Prinzipien ethischen Handelns 108
- Produktentwicklung 64; 65; 116; 261
- Produzenteninteresse 22; 48
- Profit 45
- Profit-Center 199
- Pufferfunktion 60
- Qualität 38; 45; 70; 71; 72; 74; 122; 149; 151; 183; 184; 185; 192; 202; 215; 224; 226; 233; 240; 267
- Qualitätsbewußtsein 36; 72
- Qualitätsorientierung 70; 71; 184; 186
- Qualitätssicherung 70; 71
- Quasi-Verbraucherabteilung 198
- Rank Xerox GmbH** 130
- Rationalisierungsfunktion 60
- regionale Genossenschaft 131
- Ritz-Carlton-Hotel-Company 45
- Rivalität 79; 151; 199
- Rubbermaid 44
- Schweizerischer Bund der Migros-Genossenschaftlerinnen 139; 202; 220; 221; 243
- Second Control Quality 121
- selbstbestimmtes Handeln 29; 42
- Selbstentfaltung 36; 37; 42
- Selbstheilungskräfte des Marktes 61
- Selbstorganisation 30; 32; 53
- Selbstregulierungsfunktion 60
- Selbstverständnis 11; 140; 141; 158; 161; 169; 214
- Sensibilisierungsfunktion 225
- Service 68; 72; 120; 122; 183; 184; 186; 189; 192; 262; 263; 266
- Servicebegriff 121
- Servicegarantie 187
- Servicestrategie 186; 188; 189
- Servicesystem 121
- Sicherheitsstreben 103
- silent shoppers 221
- Sinnbezug 85
- situative Gelassenheit 229
- Sozialbilanz 175
- soziale Verantwortung 109; 110; 261
- Stammkunden 41
- Stammkundschaft 164
- Stärkung der Verbrauchermacht 35; 52
- Strategieentwicklung 91; 92
- Strategieumsetzung 91
- strategisches Management 87; 90; 91; 92; 93; 183
- Stundenbewirtschaftung 192; 194
- Subkultur 101; 141
- System 5; 9; 11; 20; 21; 23; 24; 27; 29; 30; 31; 45; 46; 56; 80; 85; 90; 91; 93; 112; 116; 134; 138; 142; 204; 206; 208; 210; 211; 213; 214; 215; 218; 232; 241; 264
- systematische Käuferbeeinflussung 49
- Systeme 210
- Systemträgheit 104
- Systemwiderstand 104
- Teamgeist 94
- Third Control Quality 10; 119; 122
- Tiefe bzw. Stärke der Unternehmenskultur 103
- Total Quality Management 5; 10; 15; 70; 71; 72; 73; 74; 77; 82; 122; 186; 254; 257
- Träger der Verbraucherpolitik 27; 30
- Träger des Consumerismus 53
- training on the job 125; 166
- Treueprämie 165
- Umfeldveränderung 232; 246
- Umsatzbeteiligung 7; 231
- Umsatzranking 208; 209
- Umsetzungserfordernis 119

- Unternehmensethik 107; 108; 110; 112; 261; 268; 270; 275
- Unternehmensgrundsatz 88; 101; 114; 152
- Unternehmensimage 58
- Unternehmenskrise 233
- Unternehmenskultur 5; 6; 7; 10; 11; 82; 83; 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92; 93; 94; 95; 96; 97; 98; 99; 100; 101; 102; 103; 105; 106; 110; 119; 123; 141; 148; 185; 189; 223; 225; 226; 227; 230; 244; 245; 254; 257; 260; 262; 264; 265; 266; 267; 268; 270; 271; 273; 276
- Unternehmenskulturebene 89
- Unternehmenskulturentwicklung 106
- Unternehmenskulturtypologie 97
- Unternehmensphilosophie 5; 7; 82; 86; 87; 88; 89; 90; 92; 94; 95; 96; 101; 110; 119; 136; 137; 141; 149; 158; 166; 178; 184; 189; 224; 225; 245
- Unternehmensprozeß 9; 10; 11; 47; 51; 55; 58; 59; 63; 66; 70; 73; 74; 76; 77; 79; 80; 81; 83; 84; 85; 86; 87; 89; 90; 92; 94; 95; 102; 112; 113; 115; 118; 119; 129; 152; 171; 178; 184; 196; 201; 203; 211; 223; 228; 238; 246
- Unternehmensstrategie 90; 183; 184
- Unternehmensstruktur 133; 196; 197; 210
- Unternehmensverfassung 111; 114; 148
- Unternehmensziel 48; 71; 141; 152; 154; 158; 183; 184
- unternehmerische Verantwortung 107
- Unterwanderungsstrategie 62
- Unzufriedenheit der Verbraucher 31; 40; 41; 49; 55; 58; 272
- unzulängliches Nachfragerverhalten 26
- Urabstimmung 136; 197; 202; 203; 220; 267
- Verantwortung 10; 50; 62; 100; 106; 107; 108; 110; 115; 116; 124; 125; 133; 146; 166; 171; 178; 179; 180; 181; 200; 209; 229; 238; 261; 270
- Verbraucherartikulation 9; 23; 24; 26; 236
- Verbraucherbeschwerde 55; 57; 58; 260
- Verbraucherdirektor 112
- Verbrauchererziehung 29
- Verbraucherinformation 29; 216
- Verbraucherinteresse 5; 9; 10; 17; 18; 22; 24; 27; 30; 31; 32; 33; 39; 40; 47; 50; 51; 53; 55; 57; 58; 59; 60; 62; 63; 66; 70; 72; 74; 77; 78; 79; 80; 84; 85; 87; 99; 102; 115; 119; 129; 137; 198; 201; 207; 220; 224; 227; 228; 232; 244; 246; 256; 258; 263; 271; 274; 276
- Verbraucherorganisation 27; 237; 261
- Verbraucherpolitik 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 53; 54; 242; 253; 255; 256; 257; 258; 259; 261; 262; 263; 264; 265; 268; 269; 271; 272; 274; 276
- verbraucherpolitische Kritik 47; 70; 78; 81; 85
- Verbraucherrechte 11; 52; 53; 112; 148; 149; 150; 151; 184
- Verbraucherrepräsentant 201
- Verbraucherschutz 29
- Verbraucherzufriedenheit 41; 42; 60; 67; 181; 253
- Verbraucherzufriedenheit 9; 39; 42; 43; 56; 67; 181; 261; 262; 272
- Verhaltensdiskrepanz 11; 161; 171; 172; 174; 178; 200; 204
- Verhaltensnorm 123
- Verhaltensträgheit 104
- Verhaltenswiderstände 78; 104
- Verhandlung 24; 25; 236
- Verkäufermärkte 33
- Verkaufsfront 11; 137; 138; 147; 151; 152; 154; 155; 156; 157; 159; 162; 164; 165; 168; 169; 170; 174; 175; 180; 181; 182; 193; 194; 202; 203; 209; 213; 214; 219; 229; 238; 240; 266; 273
- Verstärkungsfunktion 237
- Vertriebstypenstrategie 188
- Video-Mit 170

- Wachstumschance** 40
Wahrnehmungsfilter 10; 90; 92
Wal-Mart 44
Wandel von Markt- und Konsumbedingungen 9; 33; 39; 43; 45; 46; 70; 81
Werte 87; 91; 95; 103; 118; 124; 127; 141; 143; 146; 158; 166; 170; 210; 211; 214; 230
Wertegerüst 91; 141
Werteharmonie 141
Wertehierarchie 224
Wertewandel 36; 41; 42; 271
Werthaltung 87; 102
Werthaltungskonflikt 101
Widerspruch 24; 25; 31; 41; 42; 58; 92; 215; 236; 241; 263
Wiederkaufsrate 56
Willensbarriere 77
Wirkungsmechanismen der Unternehmenskultur 90
wirtschaftliche Macht 31
wirtschaftspolitisches Leitbild 28
wohlstandsorientierte Erklärungsansätze 42
Zahlenorientierung 147; 154; 156; 160; 178; 180; 195; 200; 203; 210; 213; 221; 222; 224; 227
Zielbildung 43
zielgerichtete Verhaltenssteuerung 49
Zielhierarchie 43; 154; 155; 156; 213
Zielsetzung 6; 7; 49; 68; 70; 75; 78; 99; 120; 125; 126; 141; 143; 146; 147; 152; 153; 154; 155; 156; 160; 161; 162; 178; 184; 191; 192; 206; 221; 226; 230; 231; 233; 242
Zufriedenheit der Mitarbeiter 45
Zufriedenheit der Verbraucher 40
Zugangsfunktion 59
Zugehörigkeitsgefühl 45
Zweifaktorentheorie 124
Zweiweg-Kommunikation 50; 61