

Bea, Franz Xaver; Scheurer, Steffen

**Working Paper**

## Kundenorientierung als Wettbewerbsvorteil

Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 93

**Provided in Cooperation with:**

University of Tuebingen, Faculty of Economics and Social Sciences, School of Business and Economics

*Suggested Citation:* Bea, Franz Xaver; Scheurer, Steffen (1997) : Kundenorientierung als Wettbewerbsvorteil, Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 93, Eberhard Karls Universität Tübingen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Tübingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/104883>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen**

**Kundenorientierung als  
Wettbewerbsvorteil**

Franz Xaver Bea und Steffen Scheurer



**Tübinger Diskussionsbeiträge**

**Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen**

**Kundenorientierung als  
Wettbewerbsvorteil**

Franz Xaver Bea und Steffen Scheurer

Tübinger Diskussionsbeitrag Nr. 93

März 1997

Wirtschaftswissenschaftliches Seminar

Mohlstraße 36, 72074 Tübingen

# Kundenorientierung als Wettbewerbsvorteil

## Inhalt

1.	Problemstellung .....	1
2.	Wettbewerbsstrategische Ausrichtung und Kundenorientierung .....	2
2.1	Strategische Grundpositionen .....	2
2.1.1	Market-based View of Strategy .....	3
2.1.2	Resource-based View of Strategy .....	5
2.2	Wettbewerbsvorteile durch Kundenorientierung .....	6
3.	Stufenmodell der Kundenorientierung .....	7
3.1	Reaktive Kundenorientierung .....	8
3.2	Aktive Kundenorientierung .....	9
3.3	Proaktive Kundenorientierung .....	11
4.	Proaktive Kundenorientierung als Wettbewerbsvorteil .....	12
5.	Fazit .....	16
6.	Literatur .....	19

## 1. Problemstellung

Güter und Dienstleistungen werden grundsätzlich für einen Markt bereitgestellt. Auf diesem Markt kommt es zum Ausgleich zwischen den angebotenen Gütern und Dienstleistungen und der Nachfrage der Kunden. Wenn der Anbieter seine Güter und Dienstleistungen auf dem Markt absetzen will, muss somit immer der Nachfrager, also der Kunde, im Mittelpunkt seiner Überlegungen stehen. Mit anderen Worten: Kundenorientierung ist geradezu eine Selbstverständlichkeit, über die es sich nicht weiter nachzudenken lohnt.

Wenn mit dieser kurzen Eingangsbetrachtung tatsächlich bereits alles geklärt wäre, stellt sich natürlich die Frage, wieso das Thema der Kundenorientierung überhaupt diskutiert wird, und dies mit zunehmender Intensität. Offensichtlich gibt es gute Gründe, das Thema der Kundenorientierung näher zu beleuchten. Diese werden im folgenden kurz skizziert:

- Die Aufgabe der Kundenorientierung wird meist stark unterschätzt.

Mit kernigen Leitsätzen wie "Wir messen uns an der Zufriedenheit unserer Kunden" oder "Unser Gehalt zahlt der Kunde" ist das Ziel nicht erreicht. Im Gegenteil: Solche „selbstverständlichen“ Leitsätze behindern eher eine tatsächlich kundenorientierte Ausrichtung, da sie eine gewisse Sicherheit vorspiegeln. Da ja ohnehin jedem klar ist, dass diese Leitsätze zutreffen, kann ja wieder zum Tagesgeschäft übergegangen werden.

- Es gibt eine Divergenz zwischen Einsicht, Absicht und Umsetzung im Tagesgeschäft.

Selbst wenn auf Wochenendseminaren über Kundenorientierung oder auf Konferenzen die Einsicht in die eigentliche Bedeutung einer kundenorientierten Ausrichtung des Unternehmens wächst und auch zum Zeitpunkt der Veranstaltung noch die ehrliche Absicht besteht, Umsetzungsmaßnahmen zu ergreifen, folgt in der Regel ein Montag, an dem unter der Last der Tagesarbeit oftmals sehr schnell die Phase des Vergessens eingeleitet wird. Kurzum: Es entsteht eine Umsetzungslücke, die zudem geradezu typisch ist für sog. Selbstverständlichkeiten.

- Die Tragweite des Themas wird nicht erkannt.

Was bedeutet es überhaupt, eine kundenorientierte Unternehmensgestaltung vorzunehmen? Genügt es, nur den Vertrieb kundenorientiert zu gestalten? Bedeutet Kundenorientierung lediglich den schnellen und unbürokratischen Umgang mit Reklamationen? Wann muss der Kunde eigentlich in die unternehmerischen Überlegungen mit einbezogen werden? Wer ist eigentlich unser Kunde? Haben wir nur externe Kunden, oder muss der Kundenbegriff auch auf interne Kunden ausgedehnt werden?

Es können Fragen über Fragen im Zusammenhang mit der kundenorientierten Ausrichtung eines Unternehmens aufgeworfen werden, die deutlich zeigen, dass Kundenorientierung keinesfalls eine Selbstverständlichkeit ist. Im Gegenteil: Es handelt sich um ein vielschichtiges Thema, das einer genauen Betrachtung bedarf.

Damit wird aber auch deutlich, was dieser Beitrag bewirken soll:

- Er soll das Thema der Kundenorientierung von der beruhigenden Selbstverständlichkeit befreien und eine Einstellung fördern, in der Kundenorientierung zu einem wirklichen Handlungsauftrag wird.
- Er soll über die Einsicht in die Bedeutung des Themas Absichten zur wirklichen Umsetzung einer kundenorientierten Ausrichtung des Unternehmens wecken.
- Er soll darüber hinaus dazu dienen, die Tragweite und die zukünftig zunehmende Bedeutung des Themas vor Augen zu führen. Hierzu wird im folgenden ein Stufenmodell der Kundenorientierung entwickelt, das schlußendlich zu einem neuen Begriffsverständnis von Kundenorientierung führen soll.

## 2. Wettbewerbsstrategische Ausrichtung und Kundenorientierung

Eine kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens ist kein Selbstzweck. Vielmehr sollen durch die Stärkung der Kundenorientierung ganz konkrete Wettbewerbsvorteile erzielt werden, die es dem Unternehmen erlauben, einen nachhaltig überdurchschnittlichen Erfolg zu realisieren, was sich letztlich auch in einer Steigerung des Unternehmenswertes niederschlägt.<sup>1</sup> Wenn es also um die Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen durch Kundenorientierung geht, stellt sich mit der Frage nach einer sinnvollen Kundenausrichtung zugleich die Frage nach der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung des Unternehmens.

### 2.1 Strategische Grundpositionen

Im folgenden werden zunächst zwei Ansätze zu einer wettbewerbsstrategischen Ausrichtung des Unternehmens betrachtet, die in der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion vorherrschen. In einem zweiten Schritt ist dann zu klären, welcher Zusammenhang zwischen der vorgeschlagenen wettbewerbsstrategischen Ausrichtung und der Kundenorientierung besteht.

Beide Ansätze gehen auf Vorschläge amerikanischer Autoren zurück und können in den USA zwei unterschiedlichen Managementschulen zugeordnet werden:<sup>2</sup>

- „Market-based View of Strategy“ der Harvard-Schule  
Dieser Ansatz ist untrennbar mit dem Namen M. E. Porter verbunden, der vor allem mit seinen Büchern „Competitive Strategy“ und „Competitive Advantage“ die Grundlage für die weite Verbreitung dieser Sichtweise gelegt hat.<sup>3</sup>
- „Resource-based View of Strategy“ der Chicago-Schule  
Den wesentlichen Anstoß zu dieser Sichtweise leistete der Beitrag von Hamel/Prahalad „Competing for the Future“.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch Rühli, 1994, S. 33; Näther, 1993, S. 52ff.

<sup>2</sup> Vgl. Rühli, 1994, S. 32

<sup>3</sup> Vgl. Porter, 1987 und 1989

### 2.1.1 Market-based View of Strategy

Porter geht davon aus, dass ein nachhaltiger und überdurchschnittlicher Erfolg eines Unternehmens auf die Struktur des Marktes und die, auf diese Marktstruktur abgestimmten, strategischen Verhaltensweisen zurückzuführen ist. Infolge dessen entwickelt er sowohl Kriterien zur Analyse der Marktstruktur als auch Vorschläge zu einer entsprechend abgestimmten strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Die erste Aufgabe der wettbewerbsstrategisch richtigen Ausrichtung eines Unternehmens besteht in der Analyse der Attraktivität der Branche, der das Unternehmen zuzurechnen ist. Dabei geht Porter davon aus, dass mit zunehmender Attraktivität der Branche die Erfolgchancen wachsen. Folgende Faktoren bestimmen die Attraktivität einer Branche:<sup>5</sup>

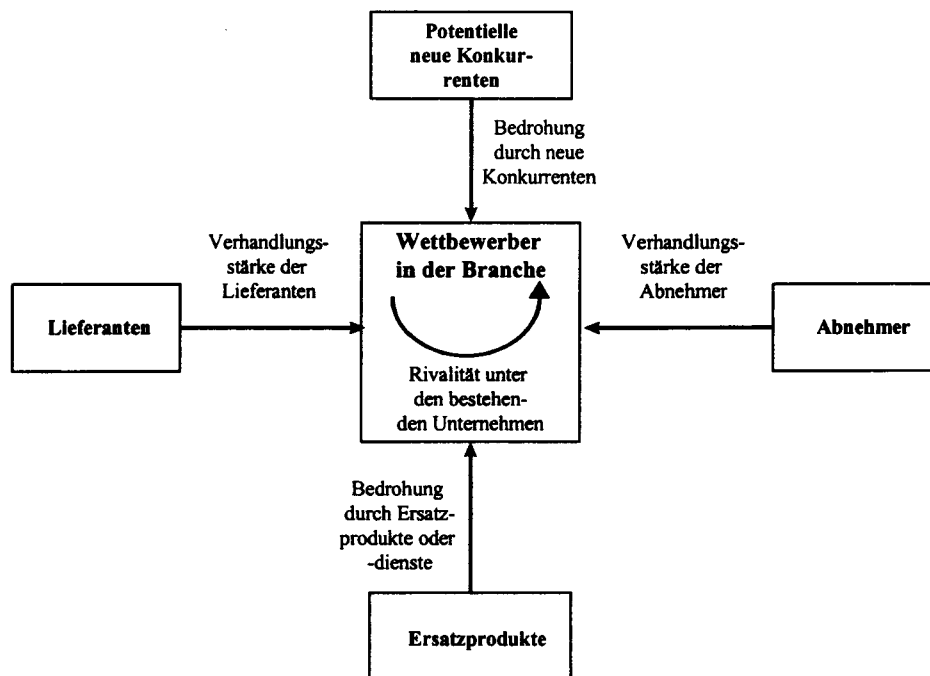


Abbildung 1: Die fünf die Branchenrentabilität bestimmenden Wettbewerbskräfte

Die zweite Aufgabe besteht in der Auswahl der für die jeweilige Branchenstruktur geeigneten Wettbewerbsstrategie. Porter unterscheidet zwei grundlegende Basisstrategien:<sup>6</sup>

- Die Strategie der Kostenführerschaft

Das Unternehmen verfolgt die Strategie, *der* kostengünstigste Hersteller der Branche zu werden. Hierfür sind alle Quellen zu nutzen, die für die Erzielung eines Kostenvorsprungs zur Verfügung stehen. Dies können Kostendegressionseffekte über hohe Ausbringungsmengen und das Durchlaufen der Lernkurveneffekte sein. Es kann sich um einen Kostenvorsprung durch den Abbau von Gemeinkosten im Rahmen von Prozeßkostenanalysen oder um die kostengünstige Beschaffung von Ressourcen im Rahmen eines global sourcing handeln. Wenn es einem Unternehmen gelingt, die Vielzahl möglicher Quellen des Kostenvorsprungs besser zu nutzen als seine Konkurrenten, und es zugleich dazu in der Lage ist, Preise nahe dem Branchendurch-

<sup>4</sup> Vgl. Hamel, Prahalad, 1996

<sup>5</sup> Vgl. Porter, 1989, S. 23

<sup>6</sup> Vgl. Porter, 1989, S. 31 ff.

schnitt am Markt durchzusetzen, schlägt sich dies in überdurchschnittlichen Unternehmenserfolgen nieder. Kommt es zu einem Wettbewerb über die Preise, hat der Kostenführer deshalb einen Wettbewerbsvorteil, weil er aufgrund seiner Kostenposition gegenüber seinen Konkurrenten einen stärkeren Preissenkungsspielraum hat.

- Die Strategie der Differenzierung

Im Rahmen einer Differenzierungsstrategie versucht das Unternehmen, einmalige, möglichst nicht von den Konkurrenten imitierbare, Leistungen innerhalb der Branche zu erbringen. Dabei erschöpfen sich die Differenzierungsmöglichkeiten keinesfalls nur im Produkt. Vielmehr können wesentliche Differenzierungsansätze auch im Angebot bestimmter Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Produkt liegen. Beispiele hierfür können besondere Logistikfähigkeiten, der Aufbau besonderer Kompetenzen als Systemanbieter oder auch die globale Begleitung des Kunden sein. Dabei ist davon auszugehen, dass die Differenzierungsstrategie dann zu einem nachhaltigen und überdurchschnittlichen Erfolg führt, wenn sich einerseits die Differenzierungsmerkmale von denen der Konkurrenten unterscheiden und andererseits die durch die Differenzierung erzielbaren höheren Preise unter den Zusatzkosten der Einmaligkeit liegen. Damit wird deutlich, dass das Verfolgen einer Differenzierungsstrategie immer auch mit einer Kontrolle der Kostenposition des Unternehmens verbunden ist.

Beide Strategien können nun branchenweit oder eingeschränkt auf nur ein bestimmtes Branchensegment zum Einsatz kommen.

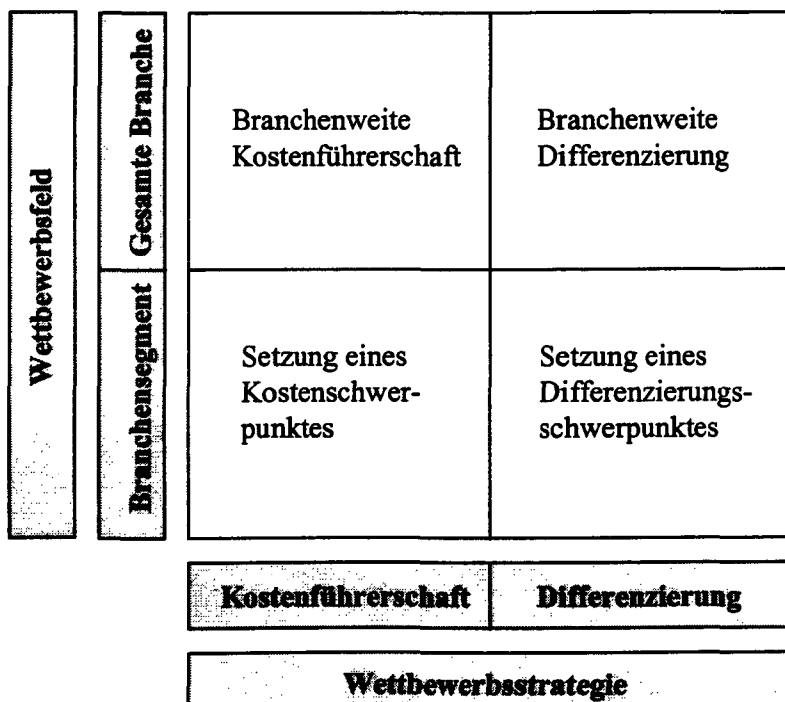


Abbildung 2: Strategien nach Porter

Welche der beiden Strategien zu wählen ist, hängt nach Porter entscheidend von der Struktur der Branche und damit von der Wettbewerbssituation in der Branche ab, in der das Unternehmen tätig ist.



## 2.1.2 Resource-based View of Strategy

Aus der Kritik am rein absatzmarktbezogenen Ansatz von Porter entwickelte sich mit der stärkeren Fokussierung unternehmensinterner Prozesse und Strukturen ein neuer wettbewerbsstrategischer Ansatz. Dieser Ansatz geht davon aus, dass ein nachhaltiger und überdurchschnittlicher Erfolg auf die Schaffung einzigartiger Ressourcen im Unternehmen und deren besondere Kombination zu Kernkompetenzen zurückzuführen ist. **Kernkompetenzen** zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:<sup>7</sup>

- Kernkompetenzen müssen dem Kunden einen deutlichen Zusatznutzen erbringen.
- Kernkompetenzen müssen einzigartig sein und sich von den Kompetenzen der Wettbewerber deutlich und nachhaltig abheben.
- Kernkompetenzen müssen das Unternehmen dazu befähigen, neue Marktperspektiven über das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen zu eröffnen.

Nachhaltiger und überdurchschnittlicher Erfolg ergibt sich somit aus der besseren Beschaffung oder aus der besseren Entwicklung von Ressourcen und deren einzigartiger Kombination im Dienste des Kunden. Dabei wird unterstellt, dass diese unternehmensintern geschaffenen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz eine nachhaltigere Wirkung erzielen können als rein marktbezogene Wettbewerbsvorteile, die im ständigen Wettbewerb i.d.R. schnell erodieren. Folgende Abbildung vermittelt eine Vorstellung von den grundlegenden Aussagen des ressourcenorientierten Ansatzes:



Abbildung 3: Die Aussagen des Resource-based View of Strategy

<sup>7</sup> Vgl. Hamel, Prahalad, 1996, S. 224 ff.

## 2.2 Wettbewerbsvorteile durch Kundenorientierung

Dem ersten Eindruck folgend könnte jetzt der Schluss gezogen werden, dass sich die beiden oben geschilderten wettbewerbsstrategischen Ansätze geradezu widersprechen. Dass dies jedoch nicht zutrifft, soll am Beispiel der Branchensituation eines Automobilzulieferers verdeutlicht werden.

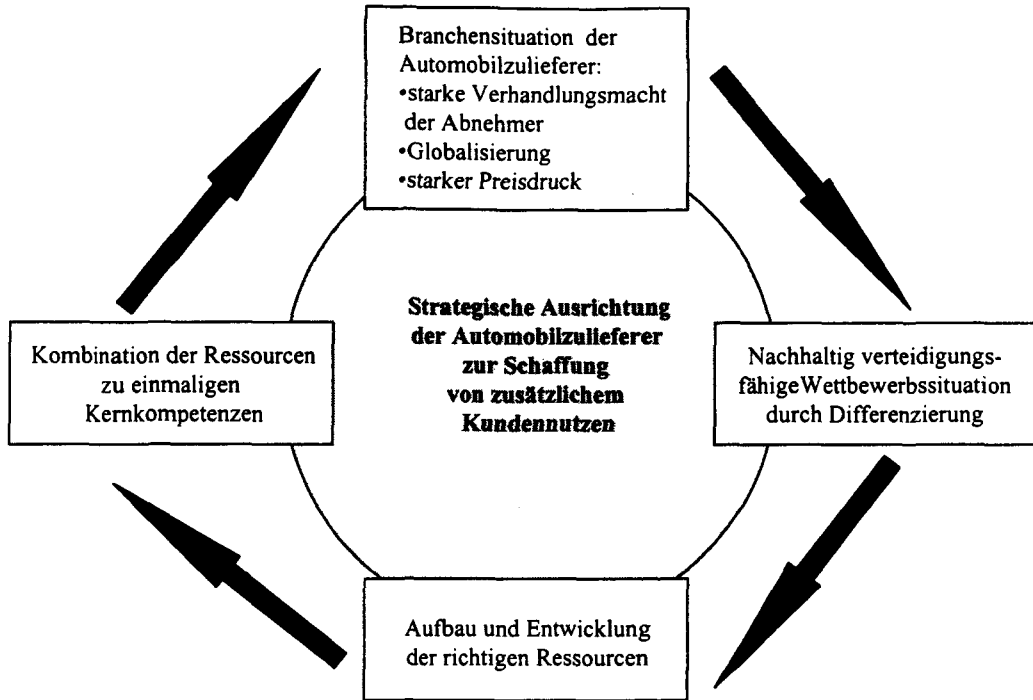
Der Markt für Automobiltechnik ist durch eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet. Diese ergibt sich vor allem aus der starken Stellung der Kunden, die aufgrund ihrer Größe in Relation zu den Zulieferern und den damit verbundenen Abnahmenvolumina eine starke Verhandlungsmacht besitzen. Zudem handelt es sich um eine Branche, die eine Vorreiterrolle bei der Globalisierung einnimmt, so dass sich der Wettbewerb in dieser Branche bereits heute weltweit abspielt. Dies hat zugleich einen enormen Preisdruck zur Folge.

Vor allem die globale Ausrichtung der Branche macht den Aufbau einer reinen Kostenführerschaftsstrategie fast unmöglich. Sie würde ja die Entwicklung einer relativ besseren Kostenposition gegenüber allen weltweit tätigen Wettbewerbern verlangen. Dass dieses Ziel für ein deutsches Unternehmen heute nicht mehr zu erreichen ist, selbst dann nicht, wenn eine Globalisierungsstrategie eingeschlagen wird, lässt sich sehr schnell erkennen, wenn die in letzter Zeit so oft diskutierten deutschen Standortfaktoren mit denen in Fernost verglichen werden. Die relative Kostenposition im Wettbewerb ist damit nicht irrelevant, im Gegenteil, es muss selbstverständlich sichergestellt werden, dass das eigene Kostenmanagement mit demjenigen der Hauptkonkurrenten mindestens Schritt hält.

Dies bedeutet aber, dass die wesentlichen Möglichkeiten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in der Umsetzung einer Differenzierungsstrategie liegen. Gerade auch vor dem Hintergrund eines globalisierten und damit von hoher Flexibilität gekennzeichneten Marktes kann durch eine Differenzierungsstrategie eine langfristige Kundenbindung aufgebaut werden, die besondere Wettbewerbsvorteile verspricht. Zudem ist in einer Branche, die sich durch hohe Entwicklungskosten auf der einen Seite sowie eine große Flexibilität des Kunden auf der anderen Seite auszeichnet, auch der Anbieter auf eine langfristige Partnerschaft mit dem Kunden angewiesen. Eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz ist aber genau dann gegeben, wenn es gelingt, dem Kunden einen besonderen Nutzen zu bieten. Für die Entwicklung eines solchen Differenzierungsnutzens ist jedoch eine bewußt ausgerichtete Strategie der Kundenorientierung die wesentliche Grundlage.

Aus dem Blickwinkel des Market-based View of Strategy ergibt sich somit die Empfehlung zur Umsetzung einer am Kundennutzen ausgerichteten Differenzierungsstrategie. Genau dann stellt sich jedoch die Frage, wie eine solche Strategie durch ein Unternehmen überhaupt umgesetzt werden kann. Die notwendigen Antworten gibt der Resource-based View of Strategy: Ein Unternehmen muss die richtigen Ressourcen beschaffen oder entwickeln und diese zu kundenorientierten Kernkompetenzen kombinieren, um so die Grundlage für eine Differenzierung seiner Produkte oder Leistungen gegenüber der Konkurrenz zu schaffen. Mit anderen Worten: In der Kombination beider wettbewerbsstrategischen Ansätze unter dem Blickwinkel der Kundenorientierung liegt ein geeigneter Schlüssel für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.

Dies wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht.



**Abbildung 4: Wettbewerbsstrategien zur Kundenorientierung der Automobilzulieferer**

### 3. Stufenmodell der Kundenorientierung

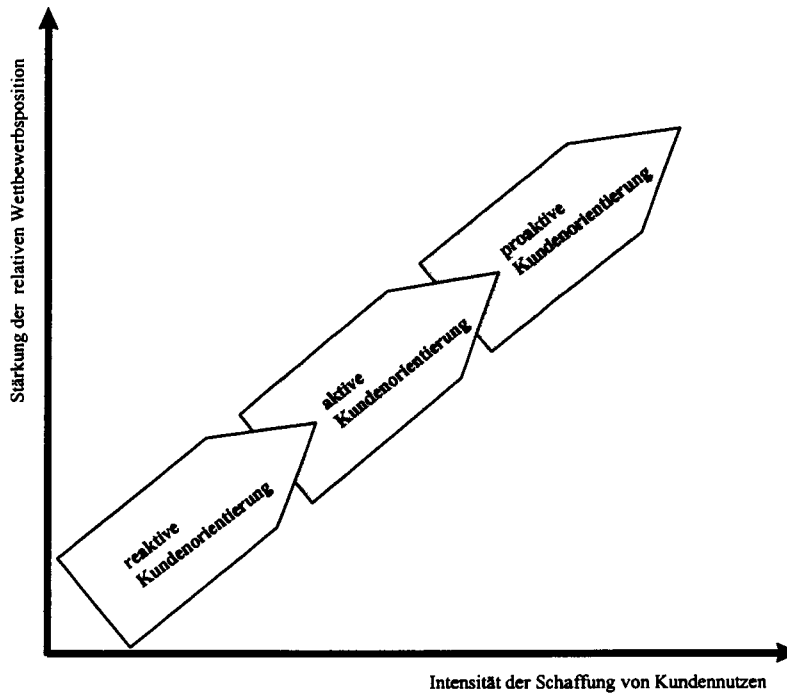
Nachdem die wettbewerbsstrategische Grundposition bestimmt ist, soll im folgenden die Thematik der Kundenorientierung stärker in den Mittelpunkt gerückt werden. Nach einem kurzen Überblick wird anhand eines neu entworfenen Stufenmodells der Kundenorientierung die Tragweite des Begriffes entwickelt. Parallel hierzu wird für die einzelnen Stufen der Kundenorientierung anhand des Beispiels „Qualität“ eine exemplarische Vorstellung für eine zunehmende Umsetzung der Kundenorientierung gegeben.

Im folgenden werden drei Stufen der Kundenorientierung nach ihrer Intensität der Schaffung von Kundennutzen unterschieden:

- reaktive Kundenorientierung
- aktive Kundenorientierung
- proaktive Kundenorientierung

Dabei handelt es sich nicht etwa um verschiedene Formen der Kundenorientierung, die sich gegenseitig ausschließen, vielmehr können diese Formen der Kundenorientierung als Entwicklungsstufen verstanden werden, die unmittelbar aufeinander aufbauen. Zur Erreichung einer übergeordneten Stufe der Kundenorientierung müssen somit die Anforderungen der jeweils vorgelagerten Stufen bereits erfüllt sein. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass mit der stufenweise zunehmenden Umsetzung der Kundenorientierung zugleich auch die relative Wettbewerbsposition eines Unternehmens gestärkt wird. Wird eine höhere Stufe der Kundenorientierung erreicht, als dies der Konkurrenz gelungen ist, handelt es sich

um einen Wettbewerbsvorteil, der zugleich eine Grundlage für überdurchschnittliche Erfolge darstellt.



**Abbildung 5: Die drei Stufen der Kundenorientierung**

### 3.1 Reaktive Kundenorientierung

In dieser Stufe der Kundenorientierung muss sich der Kunde zunächst mit seinem Problem bemerkbar machen, die Initiative geht also vom Kunden aus. Wenn der Kunde sein Problem ausreichend umschrieben hat, reagiert das Unternehmen und versucht genau das vom Kunden beschriebene Einzelproblem zu dessen Zufriedenheit zu lösen. Strukturen und Prozesse des Unternehmens sind im Sinne einer Effizienzsteigerung der internen Abläufe organisiert, die Ausrichtung auf den Kunden spielt eine untergeordnete Rolle.

Bezogen auf das Beispiel einer kundenorientiert ausgerichteten Qualitätssicherung des Unternehmens wird deutlich, welchen Charakter eine solch reaktiv ausgerichtete Kundenorientierung im Grunde eigentlich hat. Reaktive Kundenorientierung lässt sich sehr gut an der Behandlung von Reklamationen aufzeigen. Eine rein reaktive Form der Kundenorientierung würde sich in diesem konkreten Fall dadurch auszeichnen, dass das Unternehmen ein effizientes Beschwerdemanagement aufbaut, das zu einer unmittelbaren Behebung des Kundenproblems in der Lage ist. Einige Kennzeichen eines solchen Beschwerdemanagements sind:<sup>8</sup>

- eindeutige organisatorische Regelung der Zuständigkeit für die Fehlerbeseitigung
- ausreichende Informationen für den Kunden über den Stand der Fehlerbeseitigung

<sup>8</sup> Vgl. Günter, Huber, 1996, S. 245 ff.

- Einbeziehung des Kunden als Partner bei der Fehlerbeseitigung und nicht die Ausgrenzung des Kunden als lästiger Querulant
- möglichst schnelle und unkomplizierte Fehlerbeseitigung

Vordergründig liegt hier durchaus eine Form der Kundenorientierung vor, wird doch das Kundenproblem möglichst effizient gelöst. Bei genauerer Betrachtung verkehrt sich dieses Argument jedoch geradezu in sein Gegenteil. Nicht das Kundenproblem wird gelöst, sondern das unternehmenseigene Problem der mangelnden Qualität, und dies auch noch unter Mithilfe des Kunden. Mit anderen Worten: Eine solche Form reaktiver Kundenorientierung schlägt allzu schnell ins Gegenteil um. Anstatt dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen zu stiften, wird der Kunde stellvertretend als Problemlöser für das eigene Unternehmen mißbraucht. Dass dies beim Kunden, selbst bei einem noch so guten Beschwerdemanagement, eher zu Kosten und zu psychologisch negativen Effekten, denn zu einem Nutzenzuwachs, und in der Folge zu Imageschäden oder sogar zu einer Abwanderung des Kunden führt, nimmt kein Wunder. An diesem Beispiel wird deutlich, dass diese Stufe der Kundenorientierung zu spät betreten wird. Der Kunde selbst muss zuviel an eigenen Vorleistungen erbringen, bis er im Gegenzug in den Genuß eines Zusatznutzens kommt. Im schlechtesten Fall kehrt sich die Kundenorientierung sogar um. Sinnvolle Kundenorientierung kann also nicht erst bei der Beseitigung von Fehlern ansetzen, sondern muss bereits im Vorfeld der Fehlerentstehung beginnen.

### 3.2 Aktive Kundenorientierung

Auf dieser Stufe der Kundenorientierung beschäftigt sich das Unternehmen bereits aktiv mit den eigenen Strukturen und Prozessen, um diese auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten. Damit soll das Unternehmen auf mögliche Anforderungen, die der Kunde an das Unternehmen herantragen könnte, bereits im Vorfeld vorbereitet werden. Auf dieser Stufe der Kundenorientierung wird das Kriterium einer möglichst hohen internen Abwicklungseffizienz bereits zu Gunsten einer aktiven Ausrichtung an den Kundenerfordernissen zurückgedrängt. Aktive Kundenorientierung setzt also nicht mehr am direkten, unmittelbar vom Kunden vorgebrachten Problem mit dem Versuch einer Einzelfalllösung an. Vielmehr handelt es sich hier um eine gesamtunternehmerische Aufgabe, die alle Führungs- und Leistungsfunktionen des Unternehmens kundenorientiert auszurichten hat:

- Strategische Steuerung

Hierunter lassen sich die Funktionen der strategischen Planung und der strategischen Kontrolle bzw. des Controlling fassen. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens muss in Abstimmung mit den Anforderungen der Schlüsselkunden des Unternehmens erfolgen. Die Unternehmensplanung und das Controlling sollten Maßstäbe definieren, anhand derer sich die Zufriedenheit der Kunden messen läßt. Hierbei sollte es sich nicht nur um die weithin bekannten Erfolgsmaßstäbe handeln, vielmehr sind zusätzlich Maßstäbe zu definieren, die sich aus dem unmittelbaren Kontakt mit dem Kunden ergeben. Denkbar ist zum Beispiel die Messung der Kundenzufriedenheit über die Anzahl der Kundenkontakte pro Mitarbeiter, die Anzahl der mit dem Kunden zusammen entwickelten Produkte oder den durch entgangene Aufträge nicht realisierten Umsatz im Verhältnis zum Gesamtumsatz. Das Controlling sollte kundenorientierte Kostenrechnungssysteme wie das Target Costing, die Gemeinkostenrechnung oder projektorientierte Abrechnungssysteme zur Verfügung stellen.

- Organisation

Die eigene Organisation sollte kundenorientiert aufgebaut werden. Dazu gehört ein verstärkt an Kundenprojekten, anstatt an Funktionsbereichen orientierter Aufbau des Unternehmens. Entscheidungskompetenzen sind zunehmend zu dezentralisieren, um eine schnelle Reaktion vor Ort sicherzustellen. Schnittstellen sind durch die Einführung einer prozeßorientierten Organisation zur Reduktion von Reibungsverlusten zu vermindern. Die Hierarchie ist möglichst flach zu gestalten, um das Versickern von Informationen, die von der Basis wahrgenommen werden, zu vermeiden.<sup>9</sup> Sowohl die Maßnahmen der Personalentwicklung als auch die Laufbahnmöglichkeiten sind auf die kundenorientiert ausgerichtete Struktur des Unternehmens zuzuschneiden. Denkbar ist beispielsweise zusätzlich die Einrichtung einer stärker kundenorientiert ausgerichteten Projektlaufbahn, neben der gewöhnlich vorhandenen Laufbahn als Experte oder Führungskraft.

- Information

Der Informationsfluß von kundennahen Bereichen wie zum Beispiel der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, dem Vertrieb, oder aus der Durchführung von Kundenprojekten bis hin zu den Entscheidungsträgern muss sichergestellt werden. Wichtige Informationen über Schlüsselkunden des Unternehmens sollten gesammelt, ausgewertet und in einer Kundendatenbank verfügbar gemacht werden. Neue Informationsströme, die sich aus einer stärker kundenorientiert ausgerichteten Organisation, wie zum Beispiel aus einer projektorientierten Organisation ergeben, sind zu institutionalisieren.

Das Ziel besteht darin, das Unternehmen mit all seinen Funktionen so auszurichten, dass der Kunde mit seinen Problemstellungen bereits „offene Türen“ einrennt. Oder mit anderen Worten: Das Unternehmen mit seinen Strukturen und Prozessen ist bereits so organisiert, dass eine möglichst effektive Abwicklung von Aufträgen im Sinne des Kunden möglich wird. Es sollte also stets überprüft werden, welche unternehmerischen Maßnahmen wirklich zusätzlichen Kundennutzen bereitstellen und welche statt dessen lediglich einen Eigennutzen für das Unternehmen erbringen. Diese Fragestellung ist nicht zuletzt deshalb entscheidend, weil der Kunde seine Zahlungsbereitschaft immer davon abhängig machen wird, ob er auch einen Nutzenzuwachs erhält. So gesehen können letztlich nur die unternehmerischen Maßnahmen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit einer Steigerung des Kundennutzens stehen, gegenüber dem Kunden auch abgerechnet werden und somit den Wert des eigenen Unternehmens erhöhen. Eine konsequente Einschränkung auf die Durchführung solcher Maßnahmen führt neben einer besseren Kundenorientierung zudem zu einem schlanken Unternehmen in allen Bereichen und damit zu einer verbesserten Kostensituation.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Natürlich kann auch das schon betrachtete Beschwerdemanagement aktiv organisiert werden, wenn neben der unmittelbaren Beseitigung des Kundenproblems die Kundenbeschwerden auch dazu genutzt werden, interne Lernprozesse im Unternehmen einzuleiten, um so zukünftige Qualitätsprobleme erst gar nicht entstehen zu lassen.

<sup>10</sup> Vgl. Womack, Jones, 1996

Richtet man die genannten Führungsfunktionen auf die Aufgabe des Qualitätsmanagements im Sinne eines Total Quality Managements aus, so sind im gesamten Unternehmen folgende Anforderungen zur Verwirklichung einer aktiven Kundenorientierung zu erfüllen:

- Es wird eine einheitliche und transparente Qualitätsstrategie mit objektivierbaren Zielen benötigt.
- Einheitliche Qualitätssicherungsmethoden sind zu entwickeln.
- Die Mitarbeiter benötigen Kenntnisse über die Qualitätsstrategie und die Qualitätssicherungsmethoden. Diese Kenntnisse sind durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu vermitteln.
- Das Qualitätsbewußtsein muss so früh wie möglich in der Wertkette zum Tragen kommen.
- „Qualität“ darf sich nicht nur auf die Produkte beziehen, sondern muß auch auf die internen und externen Prozesse, Dienstleistungen und Verhaltensweisen ausgerichtet sein.
- Letztlich muß sich jeder für Qualität verantwortlich fühlen.

Trotz der aktiven Ausrichtung sämtlicher Führungs- und Leistungsfunktionen auf die Bedürfnisse des Kunden bleibt auch hier ein Nachteil: Die Ausrichtung auf den Kunden erfolgt weitestgehend aus der Innensicht des Unternehmens (Inside-out-Ansatz).

Eine kundenorientierte Ausrichtung aller Führungs- und Leistungsfunktionen ist zwar eine wesentliche Voraussetzung für eine Steigerung des Kundennutzens, sie ist jedoch noch keine hinreichende Bedingung für eine wirkliche Kundenorientierung. Diese verlangt eine noch radikalere Auseinandersetzung mit der Thematik. Es geht im Grunde um die Bildung eines neuen Selbstverständnisses des Unternehmens.

### **3.3 Proaktive Kundenorientierung**

Bevor auf die dritte und letzte Stufe der Kundenorientierung, die proaktive Kundenorientierung näher eingegangen wird, muss zunächst noch einmal das Problem der Abnehmer im Investitionsgüterbereich näher betrachtet werden. Offensichtlich besteht das Interesse der Kunden im Fall der Automobilzulieferer nicht darin, Produkte der Automobilzulieferer zu erwerben, um diese zu besitzen, sondern darin, mittels dieser Produkte dem eigenen Endkunden eine komplette und funktionsfähige Problemlösung zu bieten. Damit ergibt sich jedoch im Grunde eine Kette von Kundenanforderungen, in der auf der Stufe der aktiven Kundenorientierung bislang offensichtlich nur die Kundenanforderungen vom unmittelbaren Abnehmer unserer Produkte fokussiert wurden. Dass es sich hierbei jedoch um einen verkürzten Ansatz handelt, wird schnell deutlich, wenn bedacht wird, dass der Endkunde mit seiner Nachfrage über das wirtschaftliche Wohl der gesamten vorgelagerten Wertschöpfungskette entscheidet.

Genau hier wird jedoch ein neues Selbstverständnis gefordert. Kundenorientierung kann nicht nur heißen, unserem Kunden sein unmittelbares Produktionsproblem zu lösen, wirkliche Kundenorientierung geht entscheidend darüber hinaus: Es geht um einen Beitrag zur

Lösung des Endkundenproblems. Genau dies unterscheidet die proaktive Kundenorientierung von einer aktiven Kundenorientierung. Die eigentliche Frage lautet also: Was können wir als Zulieferer heute bereits unternehmen, damit unser Kunde auch morgen sein Produkt noch erfolgreich an den Endkunden verkaufen kann?

Proaktive Kundenorientierung verlangt einen Perspektivenwechsel. Es wird nicht mehr gewartet, bis das Problem vom Kunden an uns herangetragen wird, um es dann in einer **möglichst effizienten Reaktion** zu bearbeiten. Es wird auch nicht mehr nur darauf geachtet, bereits im Vorfeld alle Leistungs- und Führungsfunktionen **aktiv** kundenorientiert auszurichten, vielmehr wird das eigentliche Endkundenproblem **proaktiv** in den Mittelpunkt der eigenen Problemlösungsanstrengungen gerückt. Es handelt sich also nicht wie in den ersten zwei Stufen der Kundenorientierung um einen inside-out-Ansatz, sondern im Gegenteil um einen outside-in-Ansatz. Im Zentrum der unternehmerischen Betrachtung stehen also nicht mehr das eigene Unternehmen und seine Möglichkeiten der Lösung der von außen herangetragenen Kundenprobleme, also die passive Kundenproblemhandhabung. Im Mittelpunkt der unternehmerischen Betrachtung steht vielmehr die Frage der aktiven Kundenproblembeherrschung und damit automatisch auch die Frage nach der Steigerung des Kundennutzens. Damit verbunden ist jedoch auch ein neuer wettbewerbsstrategischer Freiraum: Proaktive Kundenorientierung heißt also keineswegs, dem Kunden „alle Wünsche von den Lippen ablesen“, dem Kunden immer recht geben, dem Kunden nie widersprechen, also mit anderen Worten: gegenüber dem Kunden eine Abhängigkeitsposition einnehmen. Im Gegenteil, proaktive Kundenorientierung heißt, dem Kunden Kompetenz vermitteln und damit Abhängigkeit erzeugen, die Philosophie des reinen "Zulieferers" abstreifen und sich zum **Kompetenzführer** entwickeln.

Auch hinsichtlich eines proaktiv kundenorientiert ausgerichteten Qualitätsbegriffs ergibt sich eine vollkommen neue Sichtweise. Qualität kann nicht mehr nur als Prozess- oder Produktqualität oder als Beziehungsqualität zum Kunden gesehen werden. Es geht vielmehr um eine Form von prospektiver mit spezifischen Kompetenzen begründeter Problemlösungsqualität. Auch hier kann exemplarisch wieder ein Beispiel aus der Automobilzulieferer-Praxis bemüht werden. Die Entwicklung von satellitengestützten Verkehrsleitsystemen stellt eine proaktiv kundenorientierte Kombination von verschiedenen Kompetenzen zu einer neuen Kernkompetenz dar. Damit wird jedoch kein unmittelbares Produktproblem der Abnehmer, sondern ein ständig zunehmendes Endkundenproblem gelöst. Dieses Problem besteht in der abnehmenden Mobilität des Kraftfahrzeuges aufgrund der wachsenden Verkehrsdichte. Mit dieser Entwicklung von Verkehrsleitsystemen wird also direkt am Endkunden angesetzt und diesem zu einer neuen Fahrqualität verholfen. Zugleich verhilft diese Entwicklung auch dem Abnehmer zur Sicherung seines Erfolges.

#### 4. Proaktive Kundenorientierung als Wettbewerbsvorteil

Wie der Begriff des **Kompetenzführers** zu verstehen ist, warum diese Stellung zu Wettbewerbsvorteilen führt und welche Schritte auf dem Weg zum Kompetenzführer zu unternehmen sind, wird im folgenden verdeutlicht.

Der Begriff des Kompetenzführers steht in engem Zusammenhang mit der wettbewerbsstrategischen Sichtweise des ressourcenorientierten Ansatzes. Dort wird ja bekanntlich davon ausgegangen, dass nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch den Aufbau von einzigartigen Kernkompetenzen erreichbar sind. Damit wird deutlich: Wettbewerb findet nur vordergründig auf einem Markt für Produkte statt. Letztlich spielt sich der Wettbewerb eher



auf einem Markt für Kompetenzen ab, genauer betrachtet sogar vorwiegend auf einem Markt für Fähigkeiten zur ständigen Neu- und Weiterentwicklung von Kompetenzen.

Der Abnehmer selbst hat ja auch ein Kundenproblem. Es kann somit nur in einem ersten Schritt darum gehen, dem Abnehmer sein unmittelbares Produktproblem zu lösen. In einer darüber hinausgehenden Sicht geht es jedoch eigentlich darum, diesem Abnehmer den Eindruck zu vermitteln, daß man ein kompetenter Partner zur Lösung seines Endkundenproblems ist. Genau wenn dies gelingt, ergibt sich für den Abnehmer ein Zusatznutzen und damit eine dauerhafte Kundenbindung auf der Basis einer echten Kundenzufriedenheit. Wenn es zudem gelingt, dem Kunden einzigartige Problemlösungen auf dieser Stufe zu bieten sind, damit Wettbewerbsvorteile verbunden, die zugleich zu einer Wertsteigerung des eigenen Unternehmens führen.

Aber welche Arten von Kompetenzen soll ein Unternehmen nun aufbauen und was soll unter der Fähigkeit zur ständigen Neu- und Weiterentwicklung von Kompetenzen verstanden werden?

Hier können zwei verschiedene Arten von Kompetenzen unterschieden werden, die von einem Unternehmen aufgebaut werden sollten:

- Wettbewerbskompetenzen

Damit sind jene Kompetenzen gemeint, mit denen sich ein Unternehmen ganz unmittelbar im Wettbewerb von seinen Konkurrenten abheben sollte. Es geht also um die Bildung konkreter, wettbewerbswirksamer Kernkompetenzen im Sinne der Resource-based View of Strategy. Natürlich kann hier kein allgemeingültiger Vorschlag zum Aufbau „der richtigen“ Kernkompetenzen gemacht werden. Welche Kernkompetenzen dies im einzelnen sind, hängt einerseits von der Branchenstruktur, andererseits aber natürlich vom betrachteten Unternehmen ab. In jedem Fall müssen als wichtige Voraussetzung zum Aufbau solcher Kernkompetenzen eine genaue Branchenanalyse sowie eine Unternehmensanalyse durchgeführt werden. Hierbei sind die bestimmenden Wettbewerbsfaktoren einer Branche und die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zueinander in Beziehung zu setzen.

Bezogen auf die Branchensituation der Automobilzulieferer könnten der Aufbau und die spezielle Kombination von Forschungs- und Entwicklungskompetenzen, die einmalige Bündelung von beherrschten Technologien, eine besondere Markenkompetenz in Verbindung mit einer besonderen Qualitätskompetenz, aber auch der Aufbau und die Weiterentwicklung einer bestimmten Systemanbieterkompetenz zu einzigartigen Wettbewerbskompetenzen führen.<sup>11</sup> Die Einzigartigkeit dieser Kompetenzen und die Wettbewerbsvorteile hieraus lassen sich über Benchmarking relativ gut erfassen.

- Metakompetenzen

Relativ schwierig zu erfassen, aber umso wichtiger ist der Aufbau von Fähigkeiten, die einer ständigen Neu- und Weiterentwicklung der konkreten Wettbewerbskompetenzen dienen. Gerade vor dem Hintergrund einer sich immer dynamischer und schneller entwickelnden Umwelt ändern sich die unmittelbaren Kundenanforderungen ebenso wie die Endkundenprobleme der Abnehmer laufend. Mit anderen Wor-

<sup>11</sup> Vgl. hierzu auch die Vorstellungen von Lamming, 1994, S. 272 ff., insbesondere auch die Tabelle 8.1, S. 297

ten: Es gibt keinen Stichtag, zu dem sich durch den Aufbau von Kernkompetenzen endgültige Wettbewerbsvorteile sichern lassen. Statt dessen muss auch der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen als kontinuierlich fortlaufender Prozeß verstanden werden, in dessen Verlauf sich die relative Bedeutung der verschiedenen Wettbewerbskompetenzen für die Sicherung des Erfolges durchaus verschieben kann.

Damit wird jedoch deutlich, dass die dritte Stufe einer proaktiven Kundenorientierung nur dann erreichbar ist, wenn das Unternehmen selbst entwicklungsfähig ist. Gefordert ist also die bewußte Gestaltung einer lernenden oder einer fortschrittsfähigen Organisation.<sup>12</sup> In diesem Sinne geht es vor allem um die Entwicklung von Wahrnehmungs-, Lern- und Handlungsfähigkeiten.

•• Wahrnehmungsfähigkeit

Zunächst ist also eine bestimmte Form von „Empfänglichkeit“ für das Endkundenproblem zu schaffen. Konkret bedeutet dies, dass nicht nur die eigene Branche, sondern darüber hinaus auch die Branche des Kunden analysiert werden muss. Es geht um den Aufbau einer Informationsbasis, die dazu geeignet ist die Endkundenprobleme des eigenen Kunden widerzuspiegeln.

•• Lernfähigkeit

Die Entwicklung der Lernfähigkeit bezieht sich keinesfalls nur auf das Lernen in bezug auf das Endkundenproblem, vielmehr geht es auch darum, die dabei auftretenden Lerninhalte, Lernprozesse und Lernergebnisse einer kritischen Überprüfung zu unterziehen. Die Hauptaufgabe besteht dabei in der Überwindung sogenannter Defensive Routines, die als Barrieren bei der Entwicklung einer proaktiven Kundenorientierung wirken können. Solche Defensive Routines können allzu fest eingefahrene Unternehmensstrukturen oder -prozesse sein; es kann sich um ein Festhalten an althergebrachten Abrechnungssystemen oder Erfolgsmaßstäben handeln; es kann sich ebenso um das Bewahren von bewährten Grundhaltungen, von Denkmustern und Normen handeln, obwohl eben diese Unternehmensstrukturen, diese Abrechnungssysteme oder Grundhaltungen schon lange nichts mehr mit einer Orientierung am Kunden zu tun haben. Es geht also auch um das Lernen des Lernens und des Verlernens. Nur ein Überwinden der Defensive Routines führt letztlich zu der Ressourcen- und Koordinationsflexibilität, die eine fortschrittsfähige und damit zugleich proaktiv kundenorientiert ausgerichtete Organisation ausmacht.

•• Handlungsfähigkeit

Neben der Fähigkeit der Wahrnehmung und Erzeugung von kundenorientiertem Wissen im Rahmen von Lernprozessen kommt der konsequenten und schnellen Umsetzung dieses Wissens in marktfähige Problemlösungen eine besondere Bedeutung zu. Damit rückt die Schaffung einer kundenorientierten Handlungskompetenz in den Mittelpunkt der Betrachtung. Strukturen und Prozesse des Unternehmens sind auf ihre Kundenausrichtung, ihre Nähe zum Kunden sowie auf ihre Flexibilität hin zu überprüfen. Alle nicht unmittelbar oder mittelbar Kundennutzen schaffende Strukturen und Prozesse sind entweder kundenorientiert umzubauen

<sup>12</sup> Vgl. Bea, Haas, 1997, S. 406 ff.; Scheurer, 1995, S. 321 ff.; vgl. zum Begriff der fortschrittsfähigen Organisation Kirsch, 1990, S. 471 ff.

oder zu eliminieren. Handlungskompetenzen sind zu dezentralisieren, um sie dadurch dem Kunden näher zu bringen.

Beim Aufbau der Metakompetenzen und der damit verbundenen Entwicklung einer lernenden Organisation ist allerdings zu bedenken, dass sich organisatorisches Lernen immer in zwei Schritten vollzieht. Ausgangspunkt der Schaffung einer kundenorientierten organisatorischen Wissensbasis ist immer das Individuum, also jeder einzelne Mitarbeiter des Unternehmens. Organisatorische Wissensbildung beginnt mit der Wissenserweiterung des Mitarbeiters. Dieses Wissen muss in der Organisation kommuniziert und verarbeitet werden, um so zu einem Teil der organisatorischen Wissensbasis zu werden. Damit fällt jedoch jedem einzelnen Mitarbeiter eine entscheidende Rolle beim Aufbau einer lernenden Organisation zu. Das inhaltliche Know-how, die Erfahrung des Mitarbeiters, sein Verhalten gegenüber dem Kunden, die Entscheidungskompetenzen des Mitarbeiters und seine Motivation spielen bei der Aufnahme, Bewertung und Weitergabe von kundenbezogenen Informationen eine wesentliche Rolle. Ebenso wichtig sind jedoch die Rahmenbedingungen, die von Seiten der Unternehmensführung vorgegeben werden. Dem Mitarbeiter muss die Bedeutung der Sammlung von Informationen über Kundenprobleme und Kundenanforderungen klar sein, es muss also ein Klima *bewufter proaktiver* Kundenorientierung im gesamten Unternehmen geschaffen werden. Ebenso muss den Mitarbeitern die eigene strategische Ausrichtung des Unternehmens transparent sein, um so einen Interpretationsmaßstab für die relative Bedeutung der Kundeninformationen und damit für deren weitere Verarbeitung zu schaffen.

Der Aufbau einer proaktiv kundenorientiert ausgerichteten Wissensbasis gelingt im Grunde genau dann, wenn alle Mitarbeiter des Unternehmens gelernt haben, täglich in den Kategorien der Kunden zu denken. Proaktiv kundenorientierte Lösungen werden dann entwickelt, wenn alle Mitarbeiter darüber hinaus bereit sind, dieses Denken auch in Problemlösungen umzusetzen, die primär am Kundennutzen und nicht am eigenen Nutzen orientiert sind. Da aber selbst bei unterstelltem Denken in den Kategorien des Kunden die „selbstlose“, aber rein kundenorientierte Umsetzung der Problemlösungen unter dem Druck des eigenen täglichen Geschäftes nicht selbstverständlich erscheint, sollte hier eine Kontrollfunktion eingebaut werden. Und wer könnte diese Kontrollfunktion besser übernehmen als der Kunde selbst? Das Motto heißt also Kundenorientierung durch Kundenintegration.<sup>13</sup> Denkbar wäre zum Beispiel eine Einbindung von Entwicklungsingenieuren des Kunden in die eigenen Produktentwicklungsteams. Darüber hinaus wäre eine Beteiligung von Kundenmitarbeitern an der Diskussion und Beseitigung von technischen Problemen in der Serienfertigung oder im Rahmen einer gemeinsamen Qualitätskontrolle möglich. Im Grunde sind dies für die Automobilzuliefererbranche keine vollkommen neuen Gedanken mehr, versuchen doch die Abnehmer bereits seit längerer Zeit von ihrer Seite aus den Zulieferern eine „Kundenintegration zu verordnen“. Die Durchführung von Qualitätsaudits bei den Zulieferern oder die Untersuchung der Fertigungsprozesse zur Auffindung von Reengineeringpotential durch Teams der Abnehmer ist bereits heute an der Tagesordnung. Allerdings verläuft diese Form der Kundenintegration bislang überwiegend nach den „Regeln der Kunden“ und vor allem zu deren Vorteil. Die Zulieferer „ertragen“ dies eher, als andere Form der Kundenintegration zu entwickeln und proaktiv zu nutzen.

Mit einer möglichst frühzeitigen Einbindung des Kunden in den eigenen Wertschöpfungsprozess ergeben sich gleichzeitig mehrere Vorteile. Zum ersten können die benötigten Informationen für die Verwirklichung kundenorientierter Lösungen direkt an der Quelle be-

<sup>13</sup> Vgl. Kleinaltenkamp, 1996, S. 14

schaft werden, indem der Kunde unmittelbar mit in die Entwicklung der Problemlösung einbezogen wird. Zum zweiten ergeben sich nicht unerhebliche Kostenvorteile, da vom Kunden gewünschte Änderungen oder Nachbesserungen automatisch zum jeweils frühest möglichen Zeitpunkt berücksichtigt werden können. Auch die durch eine Präsenz des Kunden vorhandene direkte Kontrollmöglichkeit des Kunden erschwert die Umsetzung von nicht kundenorientierten und damit suboptimalen Lösungen erheblich.

Wie unschwer zu erkennen ist, ergeben sich durch eine Integration des Kunden in die eigene Wertschöpfungskette weitere Zusatznutzen für beide Seiten. Der Kunde erhält eine genau auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Problemlösung. Der Anbieter verbessert seine relative Kostenposition, was jedoch noch viel wichtiger ist: Er erhält die benötigten Informationen über die Bedürfnisse seiner Kunden aus erster Hand und hat somit wesentliche Vorteile bei der Umsetzung einer proaktiven Kundenorientierung. Eine aktive Integration des Kunden in die eigene Wertschöpfungskette setzt jedoch eine echte, dauerhafte und auf gegenseitigem Vertrauen basierende Partnerschaft zwischen Anbieter und Kunde voraus, nicht zuletzt aber auch eine faire Verteilung der dabei für beide Seiten entstehenden Zusatznutzen. Zudem werden an die Organisation des Anbieters besondere Anforderungen hinsichtlich der Empfänglichkeit für die Kundenwünsche, hinsichtlich der Flexibilität und Lernfähigkeit gestellt. Mit anderen Worten: Eine gute Voraussetzung für eine erfolgversprechende Integration des Kunden ist die Entwicklung einer lernenden Organisation.

## 5. Fazit

Zusammenfassend können also drei aufeinander aufbauende Stufen der Kundenorientierung unterschieden werden. Jede der Stufen interpretiert den Begriff der Kundenorientierung umfassender als die vorhergehende. Voraussetzung für das Erreichen der jeweils nächsten Stufe ist die Realisierung der Vorstufe.

Wenn im folgenden exemplarisch anhand des Wegs von der Produktentwicklung bis hin zur Auslieferung an den Kunden die verschiedenen Stufen der Kundenorientierung betrachtet werden, zeigt sich nochmals sehr prägnant der unterschiedliche Charakter der einzelnen Stufen.

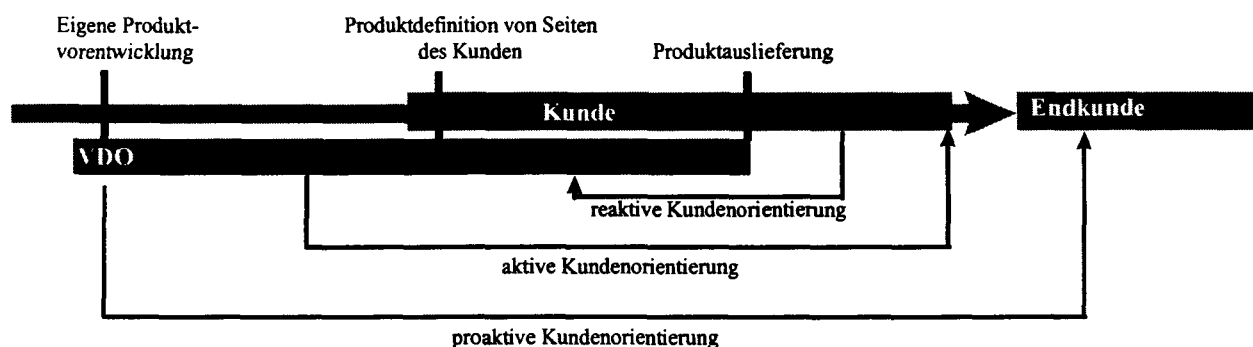


Abbildung 6: Stufen der Kundenorientierung nach ihrer Reichweite

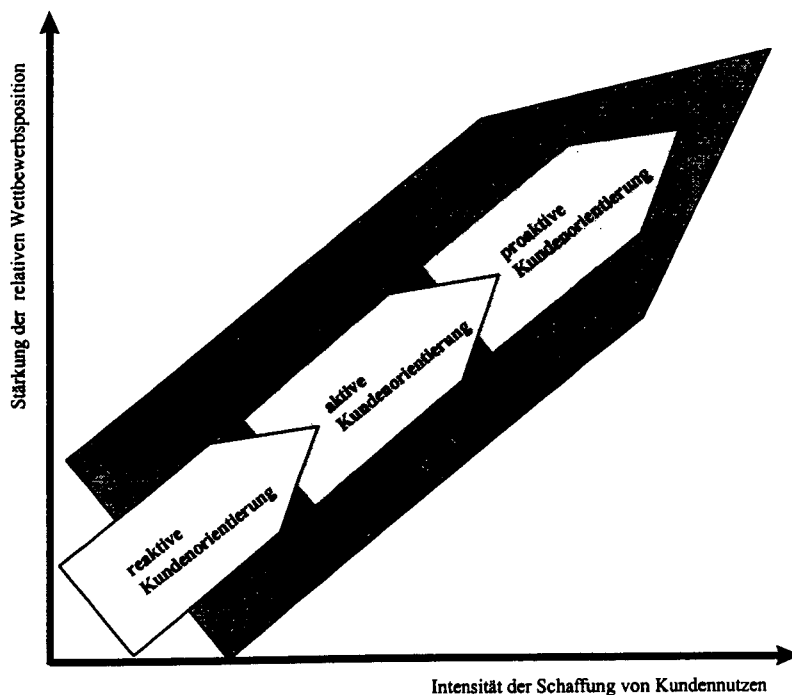
Die reaktive Kundenorientierung setzt im Grunde erst nach der Produktauslieferung und damit zu spät ein. Anstatt dem Kunden einen Zusatznutzen zu bringen, bemühen wir den Kunden als Problemlöser für die Probleme unseres eigenen Unternehmens. Die Richtung der Kundenorientierung dreht sich um, der Zusatznutzen entsteht eher für das eigene Un-

ternehmen. Es wird nochmals ganz offensichtlich, dass mit einer reaktiven Kundenorientierung das Gegenteil von Kundenzufriedenheit erzielt wird. Im Grunde kann eigentlich nicht erwartet werden, dass der Kunde für die Lösung unserer Probleme auch noch bezahlt.

Aktive Kundenorientierung führt bereits vor der Produktdefinition des Kunden zu einer Ausrichtung der Leistungs- und Führungsfunktionen an den zukünftigen Anforderungen des Kunden. Damit soll sichergestellt werden, dass der Kunde das von ihm gewünschte Produkt genau so erhält, wie dies seinen Anforderungen entspricht. Diese Anforderungen können sich auf die Funktionalität, die Qualität, den Lieferzeitpunkt oder auch die Preise beziehen. Gelingt die Erfüllung all dieser Anforderungen, ist sichergestellt, dass der Kunden den von ihm definierten Zusatznutzen auch erhält. Eine Zufriedenheit des Kunden ist die Folge. Aber bei genauerer Betrachtung handelt es sich auch bei der Erfüllung der Kundenanforderungen eigentlich nur um eine „Selbstverständlichkeit“.

Erst mit der proaktiven Kundenorientierung wird diese „Selbstverständlichkeit“ überwunden und ein eigenständiger zusätzlicher Nutzen für den Kunden geschaffen. Proaktive Kundenorientierung setzt eben an den Endkundenproblemen unseres Kunden an und versucht, unserem Kunden über die Lösung seiner Endkundenprobleme zusätzliche Erfolgspotentiale in der Zukunft zu schaffen. Genau damit wird jedoch ein originärer Zusatznutzen für den Kunden geschaffen, der sonst für den Kunden nicht erreichbar gewesen wäre.

Je früher und je umfassender in der eigenen Wertschöpfungskette das Thema der Kundenorientierung in das unternehmerische Denken und Handeln einbezogen wird, desto höher und einzigartiger wird der Zusatznutzen für unsere Kunden und damit auch deren Zufriedenheit ausfallen. Je höher und einzigartiger aber dieser Zusatznutzen ausfällt, desto eher wird sich dies auch erfolgswirksam und damit wertsteigernd auswirken.



**Abbildung 7: Der Zusammenhang zwischen den Stufen der Kundenorientierung und dem Wertsteigerungspotential eines Unternehmens**

Dies sind natürlich Idealvorstellungen. Es geht zunächst darum, dieses Ideal mit der Wirklichkeit zu vergleichen. Diese Wirklichkeit kommt i. d. R. eher dem Profil des linken Dreiecks in Abbildung 8 näher.

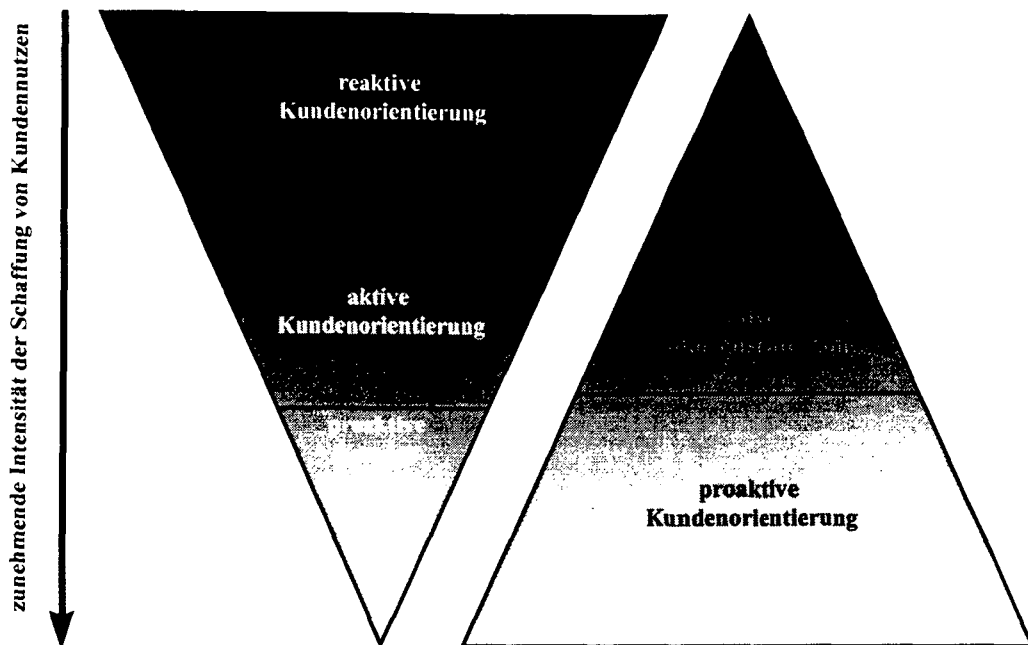


Abbildung 8: Profil der Kundenorientierung

Wie auch immer: In jedem Fall geht es darum, in einem systematisch strukturierten, langfristig angelegten und kontinuierlich verlaufenden Prozeß möglichst viele Leistungs- und Führungsfunktionen auf eine möglichst fortgeschrittene Stufe der Kundenorientierung zu bringen. Zielsetzung müssen der Aufbau und die einzigartige Kombination von Kompetenzen zu denjenigen Kernkompetenzen sein, denen im Wettbewerb eine besondere Bedeutung zukommt. Ganz entscheidend ist jedoch gerade vor dem Hintergrund der besonders dynamischen Wettbewerbssituation in dieser Branche die Entwicklung von Metakompetenzen zur Verwirklichung einer lernenden Organisation. Erst damit werden letztlich auch die notwendigen Grundlagen für die Umsetzung einer proaktiven Kundenorientierung geschaffen.

Damit rückt jedoch zugleich die besondere Bedeutung von **Investitionen in das Humankapital** in den Vordergrund. Da der Wettbewerb heute, wie bereits betont, mehr über Kompetenzen als über Produkte ausgetragen wird, Kompetenzen aber vor allem an die Mitarbeiter eines Unternehmens gebunden sind, bekommt eine systematisch aufgebaute Personalentwicklung einen neuen Stellenwert. Dabei ist neben der Entwicklung fachlicher Kompetenzen ein besonderes Augenmerk auf die Förderung von Metakompetenzen im Sinne einer lernenden Organisation zu legen. Da die Mitarbeiter eines Unternehmens in Zukunft immer mehr zu den wichtigsten Kompetenzträgern werden und deshalb auch mit einem zunehmenden Wettbewerb um eben diese Kompetenzträger zu rechnen ist, kommt der Personalentwicklung neben dem Kompetenzaufbau eine weitere wichtige Rolle zu: die Schaffung einer Mitarbeiterzufriedenheit und einer langfristigen Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Was könnte sich hier besser anbieten, als den eigenen Mitarbeiter als Kunden zu betrachten und die hier vorgestellten Stufen der Kundenorientierung auch auf die Innenbeziehungen eines Unternehmens auszuweiten. Darüber hinaus schafft Mitarbeiterzufriedenheit auch Kundenzufriedenheit.

Eines sollte dieser Beitrag gezeigt haben: Kundenorientierung ist keine Selbstverständlichkeit. Im Gegenteil: Wenn eine fortgeschrittene Stufe von Kundenorientierung erreicht werden soll, erfordert dies die Schaffung einer kundenorientierten Unternehmenskultur. Damit ist es jedoch noch lange nicht getan. Vielmehr handelt es sich um eine konkrete Führungsaufgabe mit dem Ziel eines kundenorientierten Umbaus des Unternehmens, ja letztlich mit dem Ziel der Schaffung einer lernenden Organisation.

Dabei dürfen die vielen Barrieren, die einem solchen Umbauprozess im Wege stehen, nicht unterschätzt werden. Vielmehr sind konkrete Maßnahmen auf diesem Wege zu ergreifen, um Barrieren wie organisatorische Widerstände gegen notwendige Veränderungen, Fähigkeitsbarrieren der Mitarbeiter oder den Effekt des schnellen Vergessens gezielt zu überwinden.<sup>14</sup> Eine Hilfe auf diesem Weg könnte das hier vorgestellte Stufenmodell der Kundenorientierung sein. Es kann nicht nur als ein Beschreibungs-, sondern natürlich auch zugleich als Analysemodell eingesetzt werden. Anhand eines inhaltlich weiter ausdifferenzierten Stufenmodells kann zum einen überprüft werden, welche Leistungs- und Führungsbereiche sich in welchen Stufen der Kundenorientierung befinden, aber auch, welche Wettbewerbs- und Metakompetenzen noch aufgebaut oder entwickelt werden müssen.

## 6. Literatur

*Bea, F. X., Haas, J.* (1997): Strategisches Management. 2. Auflage, Stuttgart 1997

*Günter, B.; Huber, O.* (1996): Beschwerdemanagement als Instrument der Customer Integration. In: *Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Frank, J.* (1996): Customer Integration. Wiesbaden 1996

*Hamel, G.; Prahalad, C. K.* (1996): Competing for the Future. Paperback Auflage, Harvard Business School Press 1996

*Kirsch, W.* (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. München 1990

*Kleinaltenkamp, M.* (1996): Customer integration - Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing. In: *Kleinaltenkamp, M., Fließ, S., Frank, J.* (1996): Customer Integration. Wiesbaden 1996

*Lamming, R.* (1994): Die Zukunft der Zuliefererindustrie. Strategien der Zusammenarbeit: Lean Supply als Überlebenskonzept. Frankfurt, New York 1994

*Näther, C.* (1993): Erfolgsmaßstäbe in der Theorie der strategischen Unternehmensführung. Diss., München 1993.

*Plinke, W.* (1996): Kundenorientierung als Voraussetzung der Customer Integration. In: *Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S., Frank, J.* (1996): Customer Integration. Wiesbaden 1996

*Porter, M. E.* (1987): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 4. Auflage, New York, Frankfurt 1987

<sup>14</sup> Vgl. zu diesen Barrieren ausführlicher Plinke, 1996, S. 47 f., in Anlehnung an Kotler.

---

*Porter, M. E. (1989): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt, New York 1989*

*Rühli, E. (1994): Die Resource-based View of Strategy. In: Gomez, P.; Hahn, D.; Müller-Stewens, G; Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden 1994*

*Scheurer, S. (1995): Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung von Unternehmen. Dissertation Universität Tübingen, Veröffentlichung in Vorbereitung.*

*Womack, J. P.; Jones, D. T. (1996): Lean Thinking. New York 1996*