

Prof. Dr. Franz Liebl

## **Unbekannte Theorie-Objekte der Trendforschung (XIX): Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Rinderwahnsinns**

von Kd.-# Fr@nz-L-160860

### **Über Messungen und Standards**

*"Die Unbekannten Theorie-Objekte, sogenannte UTO's, sind zufällige Verdichtungen des theoretischen Feldes. ... UTO's sind Kristallkugeln, in denen das vage Licht eines noch nicht existierenden Theorems auftaucht."* schrieb 1993 die Agentur Bilwet, eine Amsterdamer Organisation zur Förderung der Illegalen Wissenschaft, in ihrem Buch *Medien-Archiv*. Der betriebswirtschaftliche Trendforscher bedient sich einer vergleichbaren Methodik. Häufungen können zwar nach den Gesetzen der Statistik auf Zufallsereignissen basieren, doch ist nicht auszuschließen, daß es sich möglicherweise doch um ein "Schwachsignal" handelt. Meine Feldforschung hat nun ergeben, daß in der Betriebswirtschaftslehre seit nicht allzu langer Zeit ein Theorieobjekt gehäuft auftritt, das früher kaum eine Rolle gespielt hat: der Kunde. Der Begriff des Kunden auf der einen Seite und die Termini Nutzen und Zufriedenheit auf der anderen entstammen ursprünglich völlig wesensfremden Kontexten. Ihre Verknüpfung birgt jedoch den Stoff, aus dem in der Informationsgesellschaft die Innovationen sind.

Josef Joffe (1996) schreibt in der aktuellen Ausgabe der Süddeutschen Zeitung: *"Im Bundestag geht es am heutigen Donnerstag um 'König Kunde'; zum ersten Mal seit 40 Jahren winkt dem Sklaven der Einzelhandels- und Angestelltenverbände ein bißchen mehr Freiheit: Er soll ein wenig länger einkaufen dürfen, vielleicht bis 20 Uhr werktags, bis 18 Uhr samstags."* Kundenorientierung ist also in aller Munde und gilt als zentraler Erfolgsfaktor für den Standort Deutschland. Kundennähe, Kundennutzen und Kundenzufriedenheit haben sich daher zu Recht als bevorzugter Gegenstand wissenschaftlicher Reflexion und empirischer Forschungsarbeit etabliert. Kurz gesagt, Kundenorientierung liegt voll im Trend. Doch die Erfahrung lehrt, daß jeder Trend flüchtig ist und damit nur von begrenzter Dauer. Da eins meiner Arbeitsgebiete an dieser Fakultät die Erforschung zukunftsweisender Trends ist, habe ich untersucht, was wohl nach dem Trend zur Kundenorientierung kommen mag. In dieser 19. Folge meines Vortragszyklus 'Unbekannte Theorie-Objekte der Trendforschung', die dem Thema Kundenzufriedenheit gewidmet ist, möchte ich insbesondere eingehen auf den gegenseitigen Verweisungszusammenhang zwischen Kunden, Qualität und der Konstruktion von Realität im angehenden Informationszeitalter. Dabei möchte ich bewußt darauf verzichten, in vage Spekulationen über die Zukunft zu verfallen. Vielmehr möchte ich Indizien aus der Gegenwart aufzeigen, gleichsam "schwache Signale", die sich offenbar zu neuen Trendmustern verdichten.

Bereits vor Jahren hob Harvard-Professor Michael Porter (1986) hervor, daß Wettbewerbsvorteile nicht auf objektiv meßbarer Produktqualität basieren; vielmehr sei von zentraler Bedeutung, wie die Kunden die einzelnen Produktmerkmale wahrnehmen und gewichten. Insbesondere beim Kampf um Industriestandards, einer zentralen unternehmensstrategischen Frage, kommt dies zum Tragen. Man denke nur an Videorecorder, an digitale Speichermedien oder an Betriebssysteme für Computer. Gerade bei diesen Beispielen hat sich mit Regelmäßigkeit gezeigt, daß es nicht die objektiv feststellbaren Qualitätsmerkmale sind, die dafür verantwortlich zeichnen, welches System sich langfristig auf dem Konsumermarkt durchsetzt. Das Schicksal von U-Matic und DAT ist bereits besiegelt, bei Personal Computern steht uns die Entscheidung womöglich demnächst bevor. Dem Verlierer bleibt meist, sofern er sich überhaupt noch als lebensfähig erweist, die ehrenvolle aber wenig lukrative Nische der professionellen Anwender mit perfektionistischen Ansprüchen.

Doch dies ist nur ein Aspekt. Darüber hinaus eröffnet die Portersche Erkenntnis auch sehr reizvolle Freiheitsgrade für Unternehmen, um die Kundenzufriedenheit kostengünstig zu steigern. Insgesamt haben meine Forschungen drei wesentliche Trends einer neuen Kundenorientierung ergeben, nämlich: erstens, den Trend zum Wahrnehmungsmanagement; zweitens, den Trend zum Erwartungsmanagement; und drittens, den Trend zum Partizipationsmanagement. Im folgenden möchte ich diese konstruktivistischen Strategien der Kundenorientierung skizzieren.

### **Der Trend zum Wahrnehmungsmanagement**

Bereits klassisch ist der Fall, den Russ Ackoff beschreibt: In einem Kaufhaus mußten Kunden oft lange vor den Aufzügen warten und hatten deswegen bereits des öfteren ihren Unmut geäußert. Ein OR-Team, bestehend aus Mathematikern und Wirtschaftswissenschaftlern, wurde daher beauftragt, zu untersuchen, ob die Aufzugsteuerung verbessert werden könnte oder ob es vielleicht gar notwendig sein würde, einen weiteren Aufzug zu installieren. Doch letztlich fand das Team heraus, daß es gar nicht die Wartezeit war, die den Kunden mißfiel, sondern die Langeweile beim Warten. Durch Aufstellen von Spiegeln und Musikberieselung konnte die Kundenzufriedenheit drastisch gesteigert werden.

Eine Studie im Bankenbereich (Katz/Larson/Larson 1991) kam vor wenigen Jahren zu einem ähnlichen Ergebnis. Einer der Kernsätze lautet: *"Es gilt, den Kunden bei guter Stimmung zu halten. ... Diskrete, aktivierende Ablenkung steigert das Interesse der Kunden und ermutigt diese zu immer neuen Besuchen. Im Rahmen des beschriebenen Versuchs in der Bank beispielsweise waren Kurzhoroskope und Schlagzeilen im Boulevard-Stil beliebter als rein informative Nachrichten."*

Eine ganz andere Technik verfolgen Flughäfen, um ihre Kunden zufrieden nachhause gehen zu lassen. Ein relevantes Kriterium für Kundenzufriedenheit ist hier nämlich die Zeit, die der Passagier am Transportband auf sein Gepäck warten muß. Dieses Problem wurde auf vielen Airports neueren Datums in eleganter Weise gelöst: Der Weg durch die Paßkontrolle zum Baggage-Claim ist so lang, daß das Gepäck bereits kreist, wenn man dort ankommt.

Hinweisen möchte ich schließlich auf einen Beitrag aus der Trend-Zeitschrift *gdi-impuls* des Schweizer Gottlieb Duttweiler Instituts, das Seminare zu Themen wie *"Marketing ist Gottesdienst am Kunden"* veranstaltet. Wichtige Erkenntnisse zum Management von Warteschlangen (Katz/Larson/Larson 1991) sind in dieser Veröffentlichung zu lesen. Ich zitiere: *"Kunden werden schnell einmal unruhig, wenn sie zahlreiche unbesetzte Schalter antreffen oder wenn sich das anwesende Schalterpersonal nicht im Kundenverkehr engagiert. Dieses Problem läßt sich auf verschiedene Arten lösen:*

*\* Untätiges Personal außer Kundensichtweite halten.*

*\* Nicht kundenbezogene Aktivitäten aus dem Blickfeld der Kunden halten.*

*\* Schalter, die in der Nähe der Warteschlange liegen, immer besetzt halten. Damit entsteht ein erster positiver Eindruck für den Kunden.*

*\* Ungenutzte Infrastruktur wegräumen, z. B. Kassenstationen, die nur zu Spitzenzeiten genutzt werden."*

Kommen wir nun zu quantifizierenden Überlegungen. Ergebnisse der mathematischen Warteschlangentheorie zeigen, daß die durchschnittliche Kundenwartezeit deutlich kürzer wird, wenn nicht jeder Schalter seine eigene Warteschlange abarbeitet, sondern alle Schalter eine gemeinsame Warteschlange bedienen. Jeder, der schon einmal in den USA in Postämtern Schlange stand, wird bestätigen, wie verblüffend schnell man an die Reihe kommt. Diesem Naturgesetz stehen jedoch Forschungsergebnisse aus der Wahrnehmungspsychologie entgegen. Untersuchungen zeigen, daß Kunden bereits unruhig werden, wenn sie überhaupt längere Schlangen sehen. Dies hat die deutsche Post AG dazu bewogen, die althergebrachte - langsamere - Lösung beizubehalten. Die hierzu entstandene Studie, eine Dissertation an der Universität München, hat den bezeichnenden Titel *"Ansätze zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität am Beispiel der Schalterdienste der Deutschen Post AG"* (Landgraf 1995).

## **Der Trend zum Erwartungsmanagement**

Was ist die Konsequenz hieraus? Doch offensichtlich, daß es von entscheidender Bedeutung ist, dem Kunden Qualität vor allem zu kommunizieren. Doch das ist nicht die einzige Möglichkeit. Ein zweiter Strategietypus, so zeigen meine Forschungen, steht dem ersten spiegelbildlich gegenüber. Man könnte ihn Erwartungsmanagement nennen und etwas plakativ wie folgt formulieren: weniger versprechen, als man zu halten imstande ist.

William H. Davidow, Autor des bekannten Buches über virtuelle Unternehmen (Davidow/Mulone 1992), schildert seine Erfahrungen mit der Fluggesellschaft United Airlines. Bei vier aufeinanderfolgenden United-Flügen hatte er angebrannte Mahlzeiten erhalten. Hinzu kam, daß die

Besatzungen der Flugzeuge offensichtlich nicht hinreichend trainiert waren, mit ärgerlichen Kunden umzugehen. Was Davidow erklärtermaßen am meisten erzürnte, war jedoch die Tatsache, daß United Airlines zur gleichen Zeit den Werbeslogan lanciert hatte, sie gäben ihren Kunden *"den Service, den sie verdienen"* (Davidow/Uttal 1990).

Mit Beschwerdemanagement allein ist es daher nicht getan; wer proaktiv handeln und die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens sichern will, muß die Erwartungen der Kunden managen. Autoren wie Stiansen (1990) fordern folgerichtig ein gezieltes Expectations Management mit dem Ziel: *"underpromise and overdeliver."*

Für die meisten Unternehmen dürfte dies allerdings ein Optimierungsproblem darstellen, das einer schmalen Gratwanderung gleichkommt: nämlich erst genau herauszufinden, was die Kunden erwarten, ihnen dann etwas weniger zu versprechen, um schließlich ein bißchen mehr zu halten. Erschwerend kommt hinzu, daß Kundenerwartungen ein bewegliches Ziel darstellen, das permanent changiert. Just in dem Moment, wo man meint, das Rezept für die Beherrschung der Kundenerwartungen zu besitzen, muß man womöglich große Veränderungen in Kauf nehmen. Wenn man nicht aufpaßt, kann paradoxerweise gerade ein guter Ruf zur Selbst-Kannibalisierung führen (Macdonald 1995). Ich empfehle daher, das Management der Erwartungen generell durch Techniken des Wahrnehmungsmanagement zu flankieren.

### **Der Trend zum Partizipationsmanagement**

Eine dritte Strategie möchte ich zum Ende meines Trendberichts anführen: die Erweiterung des Rollenspektrums der Kunden in Form eines gezielten Partizipationsmanagement.

Unternehmen, so schreibt wiederum William H. Davidow, können ihre Servicekapazität beträchtlich erhöhen, wenn sie dem Kunden Serviceaufgaben übertragen (Davidow/Uttal 1990). Betriebswirtschaftlich gesprochen handelt es sich dabei um Outsourcing zum Nulltarif. Es ist daher nicht übertrieben, wenn manche Firmen ihre Kunden als wichtigste Ressource bezeichnen - um sie in der Folge als billigste Form von Humankapital zu nutzen. Dies tun beispielsweise Banken, wenn sie jeglichen Kundenservice vom Kunden selbst abwickeln lassen. Doch auch im Bereich der Informationstechnologie kristallisieren sich solche Mechanismen heraus. So lassen Software-Schmieden bei jeder neuen Programmversion die Fehlersuche vom zahlenden End-User durchführen - und feiern dies als Triumph der Kunden-Partizipation und Kundennähe. Verwundert es da, wenn das amerikanische Computer-Magazin WIRED (1996) in einer der letzten Ausgabe berichtete, daß in amerikanischen Software-Häusern die Erstkäufer eines Programms auch gerne als *"crash test dummies"* bezeichnet werden?

Neue Partizipationsverhältnisse ergeben sich im übrigen auch durch elektronische Geldbörsen in Form von Chipkarten. Während einstmals amerikanische Konsumenten mit dem Slogan *"buy now, pay later"* zur Bestellung einer Kreditkarte gelockt worden waren, hat sich mit der Chipkarte der Spieß umgedreht. Letzten Endes funktioniert diese neue Technologie nach der Logik "Erst zahlen, dann kaufen" und läßt gleichzeitig den Kunden am Verlustrisiko zu 100% partizipieren. Für Systemanbieter verbindet sich damit das beste aus allen Welten, so daß man von einem geradezu klassischen Innovationssprung sprechen kann.

### **Quod Licet Iovi Non Licet Bovi?**

Für meinen Trendforscher-Kollegen Norbert Bolz (1994) haben solche Entwicklungen geradezu metaphysischen Charakter. Das Fazit in seinem Buch *"Das kontrollierte Chaos"* lautet: *"Es verkauft sich nicht mehr so recht an Kunden, die als rational handelnde Wesen behandelt werden. ... Es genügt daher nicht mehr, den Kunden als König zu behandeln. Der Kunde ist ein Gott - man kann ihn nur überlisten, indem man ihm dient."*

Dagegen ist die Analyse von Jean Baudrillard, dem augenscheinlichen Vorbild von Bolz, schon weiter fortgeschritten und meiner Ansicht nach beträchtlich scharfsichtiger. Vor wenigen Tagen schrieb Baudrillard (1996) in der Pariser Tageszeitung Libération über den viralen Zusammenhang zwischen konstruktivistischer Informationsgesellschaft und Rinderwahnsinn folgendes: *"Die Rinder laufen nicht Gefahr, uns ihre spongiöse Krankheit anzuhängen: sie ist schon da, überall, und zwar in der Form eines mentalen Virus, das viel bedrohlicher ist als der biologische."*

So kann ich Ihnen, sehr verehrte Damen und Herren, am Ende meines Vortrags nur noch die Empfehlung mitgeben, auf das folgende "Schwache Signal" zu achten: Werden Sie skeptisch, wenn Ihre Kunden sagen, sie seien *"wahnsinnig zufrieden"*.

## **Lieferanten**

Agentur Bilwet 1993 ¶ Agentur Bilwet: Medien-Archiv; Bensheim 1993

Baudrillard 1996 ¶ Baudrillard, J.: Ruminations pour encéphales spongieux; in: Libération, #4635, 15. April, 1996; S. 4

Bolz 1994 ¶ Bolz, N.: Das kontrollierte Chaos - Vom Humanismus zur Medienwirklichkeit; Düsseldorf 1994

Davidow/Mulone 1992 ¶ Davidow, W. H.; Mulone, M. S.: The Virtual Corporation - Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century; New York 1992

Davidow/Uttal 1990 ¶ Davidow, W. H.; Uttal, B.: Total Customer Service - The Ultimate Weapon; New York 1990

Joffe 1996 ¶ Joffe, J.: Mutti, Marx, Ladenschluß: "König Kunde" vor dem Bundestagstribunal; in: Süddeutsche Zeitung, #107, 9. Mai, 1996; S. 13

Katz/Larson/Larson 1991 ¶ Katz, K. L.; Larson, B. M.; Larson, R. C.: Über das Management von Warteschlangen; in: gdi impuls, #3, 1991; S. 21-30

Landgraf 1995 ¶ Landgraf, P.: Ansätze zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität am Beispiel der Schalterdienste der Deutschen Post AG (Diss.); München 1995

Macdonald 1995 ¶ Macdonald, S.: Too Close for Comfort?: The Strategic Implications of Getting Close to the Customer; in: California Management Review, Vol. 37, #4, Summer, 1995; S. 8-27

Porter 1986 ¶ Porter, M. E.: Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance; New York 1986

Stiansen 1990 ¶ Stiansen, S.: The Bandwagon to Bankruptcy: Too Much Service Is More Dangerous Than None; in: Success, Vol. 37, #1, 1990; S. 40-46

Wired 1996 ¶ o. V.: Jargon Watch; in: Wired, Vol. 4, #4, April, 1996; S. 52