

Beiträge zur Verhaltensforschung

Heft 32

Unternehmensseitige Berücksichtigung von Verbraucherinteressen

**Customer Care und das
Fallbeispiel Migros**

Von

Peter Wenzel



Duncker & Humblot · Berlin

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

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 Managementkonzeptes	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-Genossenschaft - 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.