

### Die Bedeutung von Kundenzufriedenheit beim Wiederkauf

Bevor nun eine Klassifizierung auf Basis der zwei Beurteilungskriterien stattfindet, wird vorab noch angemerkt, dass die Beschränkung auf zwei Kriterien eine grobe Näherung darstellt. Ferner wird unterstellt, dass es sich um einen risikoaversiven Kunden handelt, der die Folgen seines Wiederkaufes als für sich relevant einstuft. Gerade die hohe, persönliche Relevanz der Auswirkungen eines Kaufes verstärkt die Bedeutung von Kundenzufriedenheit allgemein. Ebenso soll die Prämisse der Nutzenkonstanz von Alternativen gültig sein; Kundenbindungsmaßnahmen werden ausgeklammert.

In Abb. 4 wird durch Gegenüberstellung der zwei Beurteilungskriterien eine Klassifikation mit neun unterschiedlichen Bereichen gebildet, die die jeweilige Bedeutung von Kundenzufriedenheit beschreiben. Die Bedeutungsmessung erfolgt anhand von sechs verschiedenen Wertungen: sehr gering, gering, niedrig, mittel, hoch, sehr hoch.

Bei der Kombination Sucheigenschaften/extensiver Kaufprozess ist der Zusatznutzen im Vergleich zu anderen Paarungen sehr gering, während er bei Vertrauenseigenschaften/habitualisiertem Kaufentscheidungsprozess als sehr hoch einzustufen ist. Um einer Fehlinterpretation vorzubeugen, muss angemerkt werden, dass die Zufriedenheit des Kunden in beiden Kombinationen eine Voraussetzung für den Wiederkauf darstellt, da Unzufriedenheit, wenn möglich, ent-

sprechend sanktioniert wird. Die Bedeutung von Unzufriedenheit (K.-o.-Kriterien sollen ausgeschlossen sein) ist genau umgekehrt zu jener der Zufriedenheit. So wird Unzufriedenheit bei der Kombination Sucheigenschaften/extensiver Kaufprozess sehr hoch sanktioniert, während dies bei der Paarung Vertrauenseigenschaften/habitualisierter Kaufentscheidungsprozess zunächst „eher“ als sehr gering zu bezeichnen ist. Diese Gegenüberstellung ist daher dazu geeignet einen ersten Eindruck bezüglich der eigenen Kunden- und damit Wettbewerbssituation oder jener eines Mitbewerbers zu generieren. Daraus kann ein sinnvoller, im Einklang mit Zufriedenheitszielen stehender Ressourcen- und Methodeinsatz für die jeweilige unternehmerische Situation abgeleitet werden. Dieses Vorgehen besitzt generell für den Konsumbereich Gültigkeit, kann jedoch mit entsprechender sinngemäßer Adaptierung auch im Business-to-Business-Bereich angewendet werden. Betrachtet man einzelne Eigenschaftskategorien, so fällt auf, dass die Bedeutung von Kundenzufriedenheit bezüglich der Kaufprozessstypen unterschiedlich ausfällt. Somit ist der durchlaufene Kaufprozessstyp beim Wiederkauf ein wesentliches Merkmal für die Wirkung von Zufriedenheit. Er ist das Basiskriterium, das die Interpretation von weiteren Zufriedenheitsdaten umfassender ermöglicht, jedoch auch in einer alleinigen Einzelbetrachtung aussagekräftige Rückschlüsse gibt. So bietet eine Veränderung des Kaufprozessstyps in Richtung habitueller Kaufprozessstyp

Grund zur „Freude“, während eine Veränderung Richtung extensiver Kaufprozess Anstoß für adäquate Gegenmaßnahmen sein muss. Diese Betrachtungsweise kann sowohl für Einzelkunden als für den gesamten Kundenstamm durchgeführt werden. Während erstere die Generierung kundenspezifischer Maßnahmen ermöglicht, gibt die zweite eine Gesamtbeurteilung des Kundenstockes mit entsprechenden Ableitungsoptionen wieder. Auch Anforderungen an die Beschaffenheit des Leistungsangebots lassen sich, bezogen auf eine Zufriedenheitsstrategie, ableiten. So sollte dieses im Sinne einer besseren Wirkungsentfaltung, wenn möglich durch Vertrauens- oder Erfahrungseigenschaften charakterisiert sein. Ist das nicht möglich, sollten jedenfalls bei Erweiterungen bzw. Ergänzungen desselbigen Bestandteile mit solchen Eigenschaften priorisiert werden. Gleiches gilt in analoger Weise für eine Veränderung des Kaufprozessstyps. Eine idente Vorgehensweise empfiehlt sich ebenfalls für jegliche Kommunikationsinhalte, da auch durch kommunikative Aspekte eine oft stark unterschätzte Verstärkung der Zufriedenheitswirkung eintritt.

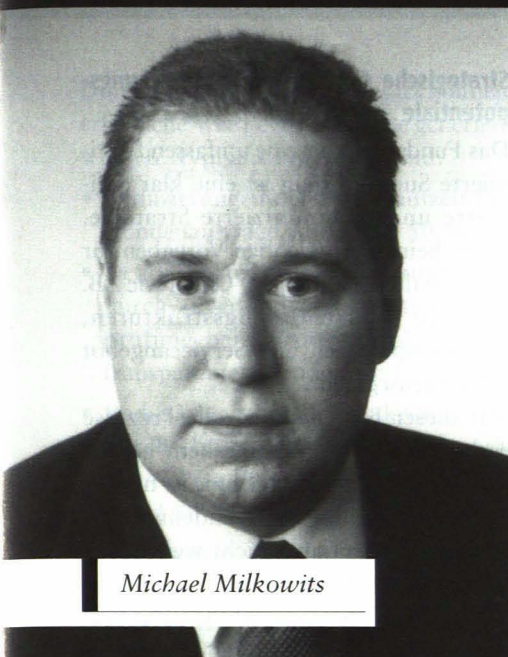
<sup>1</sup> vgl. KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P.: Konsumentenverhalten, 7. verb. und erg. Aufl., München 1999, S. 358 ff.

<sup>2</sup> AFFENZELLER, P.: Kundenzufriedenheit bei Engineeringdienstleistungen in der Automobilbranche, Diss., TU Graz 2002, S. 52

<sup>3</sup> vgl. WEIBER, R.; ADLER, J.: Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 1, 1995, S. 43 ff.

Eigenschaftsklassen		Kaufprozessstyp		
		Sucheigenschaften	Erfahrungseigenschaften	Vertrauenseigenschaften
Extensiver Kaufentscheidungsprozess	sehr gering	gering	niedrig	
	gering	mittel	hoch	
	niedrig	hoch	sehr hoch	

Abb. 4: Bedeutung von Zufriedenheit für den Wiederkauf anhand der Kaufprozessstyp/Kaufobjekteigenschafts-Matrix



Michael Milkowits

*Dipl.-Ing., MBA;*

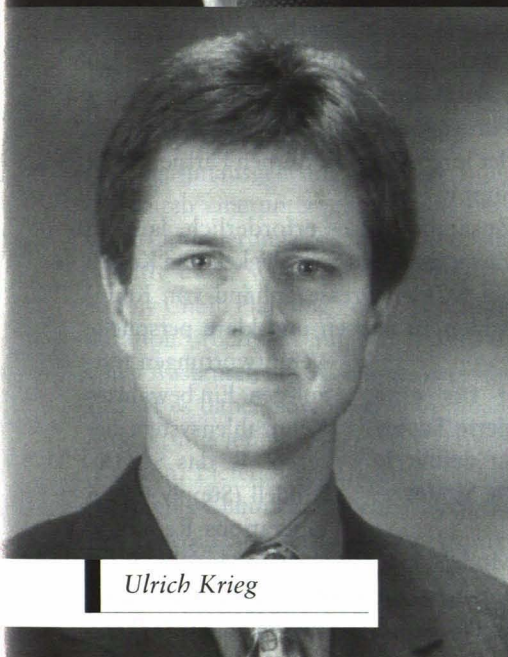
*Jg. 1971;*

*1989–1997 Studium aus Wirtschaftsingenieurwesen und Maschinenbau an der Technischen Universität Graz;*

*1999–2000 Master of Business Administration (MBA) an der University of Cambridge;*

*seit 1997 Beratungserfahrung in den Bereichen ERP-Implementierungen und Supply-Chain-Management;*

*seit 2001 Associate Partner bei ROI Management Consulting, Wien und verantwortlich für SCM bei ROI Österreich;*



Ulrich Krieg

*Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH);*

*Jg. 1967;*

*1986–1992 Studium aus Fahrzeugtechnik und Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule München;*

*seit 1992 Beratungserfahrung in den Bereichen Geschäftsprozessoptimierung und Supply-Chain-Management;*

*seit 2001 Projektleiter bei ROI Management Consulting AG, München und Leiter des Center of Competence für SCM bei ROI Deutschland*

## Supply-Chain-Optimierung und E-Collaboration

### Management Summary:

Die derzeitige funktionale Struktur vieler Unternehmen bedeutet, dass die verschiedenen Teilabschnitte der internen Supply Chain in getrennten Abteilungen organisiert sind. Eine häufige Folge daraus ist, dass jede Abteilung eine optimale Planungs- und Informationsstruktur für sich selbst aufbaut und die Ergebnisse der

„nächsten“ Abteilung weiterreicht. Diese tut wiederum dasselbe für sich selbst. Die daraus entstehende Summe an Sub-Optima führt jedoch selten zu einem Gesamtoptimum. Der erste Ansatzpunkt ist daher, eine gesamtheitlich optimierte Supply Chain innerhalb des Unternehmens zu schaffen.

Die Supply Chain endet jedoch nicht

an den Unternehmensgrenzen. Durch eine unternehmensübergreifende Optimierung können weitere beträchtliche Effizienzpotentiale realisiert werden. Der wesentliche Grundgedanke moderner Supply-Chain-Managements (SCM) ist daher, die Informations- und Materialflüsse über die gesamte Supply Chain hinweg zu optimieren.

## Grundlagen des modernen Supply-Chain-Managements

Für die praktische Umsetzung dieses Grundgedankens hat die Entwicklung neuer, leistungsfähigerer IT-Systeme eine wesentliche Voraussetzung geschaffen. Bis zur Einführung von integrierten ERP-Systemen in den 80er und 90er Jahren wurden die einzelnen Teilbereiche der Supply Chain unabhängig und häufig manuell (z. B. Plantafeln) geplant und optimiert.

Diese ERP-Systeme waren ein erster Schritt zu einer Integration der Supply Chain innerhalb des Unternehmens. Die Daten standen nun in einem System zur Verfügung, sehr oft erfolgte jedoch die Optimierung nur in Teilbereichen wie z.B. Produktion oder Distribution. Dies war einerseits in den funktionalen Organisationsstrukturen begründet. Andererseits waren die IT-Systeme oft nicht in der Lage, komplexere Modelle zu unterstützen. Die Optimierung der Daten erfolgte daher oft in diskreten Schritten (z. B. MRP-Lauf über Nacht). Dazwischen wurde weiterhin mit statischen Daten gearbeitet, die nur unmittelbar nach dem MRP-Lauf tatsächlich ein Bild der Wirklichkeit waren. So waren z. B. nach dem ersten neu erfassten Kundenauftrag die Daten bereits veraltet.

Ausgehend von diesen klassischen ERP-Systemen hat sich die IT-Landschaft

**IT-Lösungen sind nur der „Enabler“ und ersetzen weder Strategie noch Konzept.**

deutlich geändert. Drei Entwicklungen waren dabei wesentlich:

- Schnellere, billigere und leistungsfähigere IT-Systeme machen es erstmals möglich, komplexe SC-Modelle zu hinterlegen und deren Ergebnisse in kurzer Zeit (annähernd „real-time“) zu berechnen.
- Die globale Vernetzung über Internet-Technologien schafft die Basis für die Einbeziehung von geographisch verteilten Teilen in die Optimierung der Supply Chain.
- Standards für Prozesse und Methoden sowie Datenformate ermöglichen einen einfachen und sicheren Informationsaustausch.

Aufbauend auf diesen Entwicklungen ermöglichen APS-Systeme (Advanced Planning and Scheduling), wie z.B. der APO von SAP, hochkomplexe Transaktionen wie z.B. Netzwerkplanung und globale Verfügbarkeitsprüfung. Diese Systeme haben sich inzwischen in der Praxis bewährt und werden künftig Kernbestandteil der IT-Landschaft mittlerer und großer Unternehmen sein.

Die Attraktivität dieser neuen Technologie sollte jedoch nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass IT-Lösungen nur der „Enabler“ sind und weder Strategie noch Konzept ersetzen.

## Strategische Ansätze und Optimierungspotentiale

Das Fundament für eine umfassend optimierte Supply Chain ist eine klar definierte und kommunizierte Strategie. Diese beinhaltet wichtige Vorgaben für die Gestaltung der Supply Chain wie z.B. künftige Wertschöpfungsstrukturen, Kernkompetenzen und Serviceangebot je Kundensegment.

Auf dieser Basis werden alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette bewertet und neu gestaltet. Leitlinie ist hierbei die Maximierung des Kundennutzens und die Eliminierung nicht wertschöpfender Aktivitäten.

Entscheidend für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung der neuen Prozesse ist die frühzeitige Einleitung systematischer Change-Management-Aktivitäten. Der Fokus liegt hierbei auf der Förderung des gegenseitigen Vertrauens der internen und externen Partner in der Supply Chain.

Zusätzlich ist es erforderlich, laufend Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Kosten der SCM-Prozesse anhand von Kennzahlen zu messen und klare personelle

Verantwortungen festzulegen. Ein bewährtes Kennzahlensystem liefert z. B. das SCOR-Modell (Supply Chain Operations Reference

Model). Mit Hilfe dieses Modells ist ein aussagefähiges, unternehmensübergreifendes Benchmarking möglich.

**Das Fundament für eine umfassend optimierte Supply Chain ist eine klar definierte und kommunizierte Strategie**



Abb. 1: Das Stufenmodell für eine umfassende Optimierung der Supply Chain