

Dr. Frank Strikker
SHS CONSULT GmbH & Co. KG
Markscheide 16, 33739 Bielefeld
05206-70 74 73, f.strikker@shs-consult.de
www.shs-consult.de

Konsequente Kundenorientierung – der Turbo für jede Unternehmensentwicklung

1. Kunden und Konsum heute
2. Kundendifferenzierung aus Unternehmenssicht
3. Kundenorientierte Organisation und ihre Prozesse
4. Netzwerke als zukünftiger Erfolgsfaktor

erschieden in:

Kundenorientierung in vernetzten Unternehmen

Erfolgsfaktor im Käufermarkt

Bildungswerk der ostwestfälisch-lippischen Wirtschaft - BOW e.V. (Hrsg.)
Bielefeld 2002

1. Kunden und Konsum

Kundenorientierung betrifft jedes Unternehmen. Kein Unternehmen kann sich ohne Kunden am Leben halten. Dennoch sind sich viele Unternehmen nicht genau bewußt, wer ihre Kunden sind, welche gesellschaftlichen Veränderungen das Kundenverhalten beeinflussen und wie unterschiedliche Kundengruppen angesprochen werden sollten. Ebenso ist der Zusammenhang von Kundenorientierung und internen Prozessen in einigen Unternehmen nicht klar beschrieben und sie wissen nur ungenau, wie sie Kundenaufträge und -wünsche optimal befriedigen können, wie die internen Prozesse gestaltet werden sollten und wie sie gezielte Unterstützung durch Beratung und Netzwerke erhalten könnten. Variabilität, Geschwindigkeit, Individualität und Globalisierung stehen auch für kleinere und mittlere Unternehmen immer stärker im Focus der ökonomischen Aktivitäten.

Konsumverhalten ist Teil der gesellschaftlichen Entwicklung

Wir leben in einer Überflußgesellschaft. Abgesehen von einigen echten Engpässen im Gesundheitswesen werden in den meisten wirtschaftlichen Bereichen eine unüberschaubare Zahl und insgesamt zu viele Produkte hergestellt. Die Qual der Wahl bestimmt die Szenerie. Gerade die Produkte der Kommunikationstechnologie eroberten in wenigen Jahren große Bevölkerungsteile. Wenn wir bedenken, wie lange das Automobil oder das Telefon benötigt haben, um als allgemeiner Standard unserer Gesellschaft zu gelten, so kann man kaum vergleichen, wie schnell und rasant das Handy in geradezu Sekundenschnelle eine ganze Generation von Jugendlichen in seine Fänge gezogen hat.

Die Überproduktion soll an wenigen Beispielen verdeutlicht werden: Allein der Uhrenhersteller Seiko bietet derzeit mehr als 5.000 verschiedene Modelle von Armbanduhren an. Sony brachte im Jahr 1996 5.000 neue Produkte heraus. Die größten Plattenfirmen der USA veröffentlichen zusammen pro Jahr ca. 30.000 Alben (hier die Zahl für 1998). Selbst im Lebensmittelbereich explodiert die Zahl der Produkte: In den 15 Jahren von 1981 bis 1996 stieg die Zahl der Lebensmittelprodukte von 2.700 auf 20.000. Diese explosive Entwicklung bei den Produkten spiegelt sich auch beim Umgang mit Wissen wieder. Procter & Gamble, ein renommiertes Unternehmen dieser Branche, stellte für die genannte Steigerung der Produkte mehr Wissenschaftler ein, als die drei

renommiertesten Universitäten der USA (Harvard, Berkeley, MIT) zusammen auf der Gehaltsliste haben (Ridderstrale/Nordström 2000, S.75). Medien, Werbung, Anzeigen, Textbotschaften auf den Produkten usw. gehören zu unseren täglichen Erfahrungen. Bei der Fülle der Einflüsse nehmen wir viele Informationen schon lange nicht mehr bewußt wahr. Daher ist erstaunlich, daß ein durchschnittlicher deutscher Konsument pro Tag rund 3.000 Markenkontakte hat (Brandt/Schneider 2001, S.53).

Kriterien des Konsumentenverhaltens

Bei verschiedenen Untersuchungen über das Konsumentenverhalten hat Roper Starch drei zentrale Differenzierungskriterien herausgefunden:

1. **Nationalität** und **Kultur**, insbesondere bei Consumer-Präferenzen im Bereich Ernährung, bei der Beliebtheit der Freizeitaktivitäten oder auch im Medienkonsum.
2. Weiterhin zeigt das Kriterium **Lifestage** (Lebensbühne) bedeutende Auswirkungen. Hierzu gehören die demographischen Daten, der Familienstand, das Einkommen etc.
3. Der dritte entscheidende Faktor sind die **Werte**, bei denen derzeit Familie, Ehrlichkeit, Gesundheit und Wohlbefinden, Selbstachtung, Selbstvertrauen, Gerechtigkeit, Freiheit, Freundschaft, Wissen und Lernen als die global zehn wichtigsten Werte gelten (Brandt/Schneider 2001, S.24f).

Durch die Kombination dieser Kriterien ergeben sich für Starch sechs Kundensegmente, die mit wenigen Differenzierungen eine länder- und branchenübergreifende Gültigkeit haben sollen:

- Die **Kreativen** (creatives): Ihre Botschaft an das Marketing lautet: "Fordere meinen Geist heraus und erweitere meinen Horizont"
- Die **Vergnügungssuchenden** (fun seekers): "Unterhalte mich mit Spaß, Freuden und Phantasie"
- Die **Zurückgezogenen** (intimates): "Hilf mir, mich zu entspannen und das Leben mit denen zu genießen, die ich liebe"
- Die **Hingebungsvollen** (devouts): "Respektiere mich und meine Familie"

- Die **Uneigennütigen** (altruists): "Bereichere mein Leben, so daß ich etwas Sinnvolles zu meinem Umfeld beitragen kann"
- Die **Erfolgsorientierten** (strivers): "Vergeude nicht meine Zeit. Was ist drin in dem Produkt, was gut für mich ist?" (Brandt/Schneider 2001, S.25ff.)

In der Zukunft wird sich der '**empowered customer**', der über das Internet voll informierte, selbstbewußte und neugierige Kunde, der eine persönliche Bearbeitung seiner Wünsche erwartet, hinzugesellen. Seine Botschaft könnte lauten: "Ich weiß sowieso alles und erwarte, daß meine Wünsche sofort und persönlich erfüllt werden."

2. Kundendifferenzierung aus Unternehmenssicht

Aus der Perspektive des Unternehmens stehen diese soziologischen Charakteristika nur selten im Mittelpunkt der Betrachtungen. Die Kundenpyramide eines Unternehmens differenziert nach der realen Kontaktzahl des Kunden mit den Produkten oder Dienstleistungen und gliedert sich in fünf Segmente.

- Das größte Segment sind die **Nichtkunden**, die nie ein Interesse an den Leistungen des Unternehmens entwickeln.
- Die **Neukunden** folgen als zweitstärkste Gruppe. Diese erste Kundenbeziehung muß von den Unternehmen gezielt analysiert werden, um das realistische Entwicklungspotenzial zu erkennen.
- Die **Wiederkäufer** gilt es zu halten und je nach Rahmenbedingung weiter zu entwickeln.
- Die **Stammkunden** sind im Business-2-Consumer-Bereich (zum Endkunden) das wichtigste Kundensegment. Sie empfehlen das Unternehmen weiter und steigern damit den Ruf des Unternehmens.
- Die **Top-Kunden** bringen den höchsten Pro-Kopf-Umsatz. Kundenzufriedenheit und -bindung sind stark ausgeprägt. Im Business-2-Business Bereich wächst jedoch gerade bei kleineren Unternehmen schnell die Gefahr von Abhängigkeiten. Strategisch gestaltete Netzwerke können den Grad der Abhängigkeit gezielt reduzieren.

Die Kernaussage dieser Kundendifferenzierung lautet: Ca. 30 % der mittleren Kundensegmente besitzen das Potenzial, zu Stamm- und Top-Kunden 'aufzusteigen'. (Ploss 2001, S.59ff)

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Konsequente Kundenorientierung muß sich im klaren sein, mit welcher Strategie die Kundenbindung verstärkt werden soll. Als ein Beispiel für ein strategisches Vorgehen soll der Kundenbindungsindex dienen (Abb.1). Er setzt sich zusammen aus Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Ploss 2001, S.213):

- Niedrige Werte bei der Bindung und der Zufriedenheit weisen die **'Aussteiger'** auf. Sie zu gewinnen, erfordert oft einen unverhältnismäßig großen Aufwand.
- Die **'Fans'** kommen immer wieder. Sie werben zudem durch Mund-zu-Mund-Propaganda Neukunden und treten offensiv für das Unternehmen ein.
- Die **'Pragmatiker'** kommen öfter, sind allerdings nicht sonderlich zufrieden. Dieser Gewohnheitskunde hat ausschließlich pragmatische Gründe, z.B. einen kurzen Fahrweg oder einen unbekanntem Zusatznutzen durch ein interessantes Geschäft 'um die Ecke'. Auch im Business-2-Business Bereich gibt es durchaus pragmatisch orientierte Kunden, die z.B. den Aufwand scheuen, Rahmenverträge oder ein Lastenheft zu verändern oder Kollegen ungern für den Einsatz neuer Produkte motivieren.
- Eine Herausforderung für Kundenorientierung sind die **'Wackler'**. Sie gelten als sehr zufrieden mit den Leistungen, zeigen aber wenig Bindung an das Unternehmen. Hier liegt das größte Potenzial verborgen. Gut 30 % können relativ schnell zum 'Fan' aufsteigen, allerdings werden 70 % diesen Weg nicht gehen. Daher ist der strategische Einsatz von Marketinginvestitionen sehr genau zu prüfen. 'Wackler' sind durch persönlichen Kontakt am besten zu gewinnen. Sie reagieren auf die Erfüllung individueller Wünsche und auf persönliche Wertschätzung. Kooperationen und Netzwerke bieten im Business-2-Business Bereich für 'Wackler' einen echten Zusatznutzen und können damit die Kundenbindung erheblich erhöhen: Ein Architektenbüro, das mit einem Installateur und einem Dachdecker vernetzt ist, kann Bauherren besser von der sinnvollen

Zusammenarbeit für eine komplette Problemlösung überzeugen. Ein Elektrogroßhandel kann Elektrikern durch eine enge Kooperation mit einem Hersteller qualifiziertere Beratung und individuelleren Service anbieten. Gleiches gilt z.B. im Messebau, wenn sich eine Messengesellschaft durch Kooperationen mit einer Marketingagentur und einzelnen Gewerken zu einem Komplettanbieter entwickelt.

siehe Anhang: *Abb.1 Kundenbindungsindex*

3. Kundenorientierte Organisation und ihre Prozesse

In der traditionellen, oft pyramidenartig gestalteten Organisation richten die Mitarbeiter ihre Energie in erster Linie auf den reibungslosen Ablauf der Prozesse in ihrem Bereich. Entwicklung, Engineering, Produktion, Logistik usw. versuchen ihre jeweiligen Tätigkeitsfelder zu optimieren und achten erst in zweiter Linie auf die Verzahnung an den Übergängen zu den anderen Bereichen. Territoriales Denken und Verhalten bestimmen oft den Alltag. Der Kunde steht außerhalb der Organisation. Die Unternehmung erscheint ihm wie eine Blackbox, bei der er einen Auftrag eingibt und später ein Ergebnis erhält.

Die kundenorientierte Unternehmung

Die Anlässe für die Veränderungen eines Unternehmens in Richtung Kundenorientierung können vielfältiger Art sein, z.B. durch neue Anforderungen der Kunden, durch zunehmenden Druck aufgrund des steigenden Verdrängungswettbewerbs, durch Forderungen nach mehr Transparenz, Qualität, Individualität oder Schnelligkeit bis hin zu personellen Veränderungen in der Unternehmensführung. Bei einer kundenorientierten Unternehmung durchzieht die enge Verbindung von Lieferant, Hersteller/Dienstleister und Kunde alle Stadien der Auftragserstellung (Abb.2). Der Kunde wird nicht nur mitgedacht, er wird darüber hinaus immer wieder offensiv angesprochen und in den Prozeß integriert. Je nach Produkt oder Dienstleistung ist die Beteiligung des Kunden in der Entwicklung, der Produktion, der Preisgestaltung oder auch der Personalqualifizierung unterschiedlich intensiv.

siehe Anhang: *Abb. 2 Kundenorientierte Unternehmung*

Die gesamte Unternehmensorganisation ist flacher ausgerichtet. Jede Einheit erhält einen möglichst großen Entscheidungsspielraum, um im Interesse des Kundenwunsches optimal agieren zu können. Insbesondere die Vertriebsmitarbeiter verstehen sich als internes Sprachrohr des Kunden. Es ist prinzipiell erwünscht, daß sie an verschiedenen Stellen den Auftragsprozeß aktiv begleiten. Vom Selbstverständnis soll jeder Mitarbeiter als Teil einer (internen) Kunden-Lieferanten Beziehung agieren.

Auf diese Art und Weise wird die ursprünglich vertikal determinierte Organisation um einen starken horizontalen Einfluß erweitert. Die Abstimmungen auf der horizontalen Ebene werden in neu gegründeten Projektgruppen eingehend analysiert und verbessert. In der Konsequenz erhalten diese bereichsübergreifenden Projektgruppen, die parallel zum Auftragsprozeß installiert werden, eine gewichtige Steuerungsfunktion. Nach vielfältiger Erfahrung mit derartigen Umstrukturierungen ist es unabdingbar, Mitarbeiter frühzeitig zu informieren und für die Neugestaltung zu gewinnen, um mögliche Widerstände zu verringern, um ihre anfängliche Skepsis ernst zu nehmen und um ihnen Orientierung, Motivation und Sicherheit zu bieten. Hierfür bietet sich eine sensible und zielorientierte Begleitung durch eine professionelle externe Unterstützung an.

Zielvereinbarung alt und neu

In der 'alten' Organisation sind Karriereentscheidungen, Gehaltsfindung und Zielvereinbarung ausschließlich an die Arbeitsleistung in dem eigenen Bereich gekoppelt. Bei einer konsequent kundenorientiert ausgerichteten Organisation werden Zielvereinbarungen sowohl in der vertikalen als auch in der horizontalen Richtung geschlossen. In dieser oft als Matrix bezeichneten Form erhalten Abstimmungsfragen einen hohen Stellenwert, was sich in den Arbeitszielen deutlich niederschlägt. Dazu können z.B. gehören: Gestaltung übergreifender Meetings, Teilnahme an 'bereichsfremden' Sitzungen, allgemeine Kenntnisse über den gesamten Prozeßverlauf, offensive Ansprache und Regulierung von Konflikten zwischen Bereichen, frühzeitige Fehlererkennung und Neujustierung. Gesprächspartner einer derart verstandenen Zielvereinbarung sind der Mitarbeiter, seine Führungskraft im Bereich/in der Abteilung sowie eine Führungskraft, die als interner Kunde mit

dem Ergebnis der Arbeitsleistung des betreffenden Mitarbeiters den nachfolgenden Prozeßschritt gestalten und verantworten muß.

4. Netzwerke als zukünftiger Erfolgsfaktor

Netzwerke oder Kooperationen gelten als eine moderne Form, um u.a. Instabilitäten des Marktes zu verringern (bspw. Abhängigkeit von einem Großkunden), um neue Herausforderungen zu meistern (bspw. Systemlieferant zu werden) oder um andere Synergieeffekte zu erzielen (bspw. verbesserte Einkaufsbedingungen). Der Charakter eines Netzwerkes kann dabei sehr stark variieren, sei es als Einkaufskooperation oder Zulieferernetzwerk, als lokales oder globales Netzwerk, als käufer- oder produzentengesteuertes Netzwerk, als obligationales (bezogen auf den Leistungsaustausch) oder promotionales Netzwerk (bezogen auf die Durchsetzung von gemeinsamen Interessen, Sydow 1999, S.285).

Aufgaben der Unternehmensführung

Zentral für jede Form ist der Prozeß der **Zielfindung** als die wichtigste Aufgabe der Unternehmensführung. In diesem Aushandlungsprozeß zeigen sich die gemeinsamen Werte. Grundlage für den Kontakt der Beteiligten ist, daß sie sich einen individuellen, d.h. unternehmensspezifischen Nutzen versprechen. Dafür sind sie bereit mit anderen in einen Tauschprozeß von Leistung und Gegenleistung einzutreten. Unabhängig vom Marktdruck sind Freiwilligkeit und Eigennutz folglich bestimmende Faktoren für den Eintritt und die Gestaltung eines Netzwerkes oder einer Kooperation.

Dem Management resp. der Unternehmensleitung obliegen vier zentrale Aufgaben, die sich über die gesamte Zeitdauer des Netzwerkes erstrecken:

1. **Selektion** von Netzwerkpartnern mit den Fragen: Wer und was soll ins Netzwerk aufgenommen werden?
2. **Allokation** von Aufgaben und Ressourcen mit den Fragen: Wie sollen Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten im Netzwerk verteilt werden?
3. **Regulation** der Zusammenarbeit mit den Fragen: Wie und worüber sollen die Erledigung der Aufgaben aufeinander abgestimmt werden? Damit sind die Entwicklung und Einhaltung der Regeln der

Zusammenarbeit gemeint, die in einem permanenten Verhandlungsprozeß austariert werden müssen.

4. **Evaluation** des gesamten Netzwerkes, seiner Ziele oder einzelner zentraler Bereiche mit den Fragen: Wie sollen Kosten und Nutzen im Netzwerkzusammenhang verteilt werden? Wie verläuft die Zielerreichung? (Sydow 1999, S.295ff)

Vertrauen ist der sensibelste und wichtigste Wert

Es ist durchaus verständlich, wenn insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen Vorbehalte haben, sich in eine Kooperation oder ein Netzwerk zu begeben. Gerade wenn in einem derartigen Verbund ein größeres Unternehmen integriert ist, das sich in der Vergangenheit mal als Wettbewerber gezeigt hat, werden alte Erinnerungen schnell wieder wach. Bei einer erfolgreichen Zusammenarbeit benötigen alle Seiten angemessene Sicherheiten, Regeln, Vereinbarungen und vor allem Verständnis für die jeweils spezifische Situation des eigenen Unternehmens. Andererseits gehören eine überschaubare Risikobereitschaft und eine Portion Neugier auf neue Zusammenhänge ebenso dazu. Die bezweckten Ziele und erhofften Erfolge können nur dann sinnvoll erreicht werden, wenn sie von allen Beteiligten vertrauensvoll gelebt werden. Vertrauen bezeichne ich hier als gegenseitige Berechenbarkeit, als Wertschätzung, als Loyalität, mit der Bereitschaft, Fehler zu akzeptieren und Risiken einzugehen. In der Kooperation zeigt es sich darin, erfolgsrelevante Informationen freiwillig zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus benötigen die Beteiligten die Fähigkeiten, auch mit unbestimmten Vorgaben und unklaren Erwartungen umgehen zu können, ohne zugleich in Skepsis und Mißtrauen zu verfallen (Endres/Wehner 1999, S.224).

Kunden-Lieferanten Netzwerke

Der zentrale Gedanke von Netzwerken ist, von der einzelnen Kernkompetenz zur übergreifenden Wertschöpfung zu gelangen. Zum Start eines Kunden-Lieferanten Netzwerks bedarf es eines aktuellen Anlasses und einer kraftvollen Initiative. Hieraus entwickelt sich eine flexible, anfangs meist zeitlich begrenzte 'informelle' Organisationsform. Stimmen Ziele und Werte der beteiligten Unternehmen passend überein, kann sich schnell eine intensivere und längerfristige Zusammenarbeit entwickeln. Die Netzwerkpartner,

beispielsweise zwei Zulieferer (Abb. 3), werden schnell erkennen, daß das Management des Netzwerks einerseits über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausstrahlt und andererseits auf das eigene Unternehmen zurückwirkt. Das Pendel zwischen autonomen Spielräumen und gegenseitiger Kontrolle der ökonomischen Aktivitäten wird in den verschiedenen Phasen der Zusammenarbeit immer wieder neu justiert werden müssen. Der damit einhergehende 'Turboeffekt' für die eigene Unternehmung spiegelt sich im Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz wider.

siehe Anhang: Abb. 3 Kunden-Lieferanten-Netzwerk

In einzelnen Fällen können in Netzwerken sogar Unternehmen zusammenarbeiten, die in anderen Marktsegmenten als Wettbewerber gegeneinander antreten. In dieser Situation gilt es, im Bereich der Kooperation sehr klare und verbindliche Regeln zu vereinbaren, die die gemeinsame Zusammenarbeit in einem Bereich fördern und im anderen Bereich, dem des Wettbewerbs, möglichst keine hinderlichen Auswirkungen mit sich bringen. Im Automobilsektor sind in den letzten Jahren derartige Strukturen entstanden, wenn Zulieferer mit zwei konkurrierenden Herstellern ein (meist lockeres) Netzwerk etabliert haben.

Feedbackprozesse durch Netzwerke

Netzwerkstrukturen wirken sich vielfältig als Feedbackprozesse auf das eigene Unternehmen aus. Die konkreten Rückwirkungen richten sich nach dem Grad der Vernetzung und dem Entwicklungsstand der beteiligten Unternehmen. Eine durch die Netzwerkaktivitäten ausgelöste Reorganisation von Prozessen kann abgestimmte Überlappungen bei den Arbeitsaufgaben der Netzwerkpartner einschließen. Sie zielt weiter auf flexible Reaktionen bei kritischen Ereignissen und umfaßt die Bereitschaft, prozeßnahe Erfahrungen intensiv für die Zusammenarbeit zur Verfügung zu stellen. Damit ist der Wissensaustausch auf verschiedenen Ebenen angesprochen.

Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist, daß jedes beteiligte Unternehmen seine Kernkompetenz und seinen USP (unic selling point, dt. Alleinstellungsmerkmal) kennt. Nur auf der Basis dieser Kenntnis weiß ein Unternehmen, welches Wissen es schützen muß. Ist dieses Wissen im

Unternehmen jedoch nicht bekannt, entstehen vorschnell Sorge, Skepsis und Vorsicht. In der täglichen Kommunikation zeigt es sich darin, daß das 'unwissende' Unternehmen aufgrund fehlender Kriterien sehr viele Informationen schützen will und unnötige Blockaden aufbaut.

Eine besonders sensible Aufgabe bei den Abstimmungen übernehmen die Personen, die als 'Grenzgänger' (boundary spanning Rolle) (Endres/Wehner 1999, S.249ff.) in dem jeweils anderen Unternehmen Prozesse beobachten, Feedback einholen und für Optimierungen sorgen. Sie sind als Person der 'lebende Wissenstransfer'. Wie ein Scout erforschen sie die das Unternehmen umgebende Landschaft, immer auf der Suche nach Verbesserungswegen für das gemeinsame Ziel. Ihre persönlichen Beziehungen in beiden oder allen beteiligten Unternehmen, ihre Akzeptanz und ihre Beobachtungsgabe sollen sie dafür nutzen, Informationsdefizite und Abstimmungsprobleme bis hin zu kulturellen Unterschieden aufzudecken, diskutabel zu machen und zielführend zu lösen. Ein Risiko besteht darin, daß diese Scouts ihr Wissen und ihre Kontakte zu einem Wissensmonopol und damit gegen Koordinationsverbesserungen nutzen könnten. Aus diesen Überlegungen heraus ist es für die Unternehmensleitung von großer Bedeutung, mit den 'Grenzgängern' permanent in einem engen Kontakt zu stehen.

Führungskultur bei konsequenter Kundenorientierung

Konsequente Kundenorientierung und Netzwerkaktivitäten wirken sich auf die Führungskultur des Unternehmens in vielfältiger Weise aus. Die Grenzen des Handlungsspielraumes einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte verschieben sich und werden lockerer. Dadurch wirken neue Einflüsse auf das Unternehmen, die ein verändertes Selbstverständnis und eine neue Außendarstellung erfordern. Mitarbeiter, die sich kundenorientiert verhalten sollen, benötigen entsprechende Entscheidungsspielräume, eine offene Fehlerkultur und den sicheren Rückhalt im Unternehmen. Insbesondere im Umgang mit Reklamationen und Fehlern zeigt sich die Glaubwürdigkeit und innere Haltung des Unternehmens und der Unternehmensführung. Die Führungskräfte sind aufgefordert, neben den reinen Managemententscheidungen vor allem auf der Ebene der Unternehmenswerte eine klare und vorbildliche Position zu beziehen (Strikker 1998). Eine glaubwürdige Werthaltung ist eine notwendige Voraussetzung, um die Neuausrichtung des Unternehmens erfolgreich und überzeugend zu gestalten.

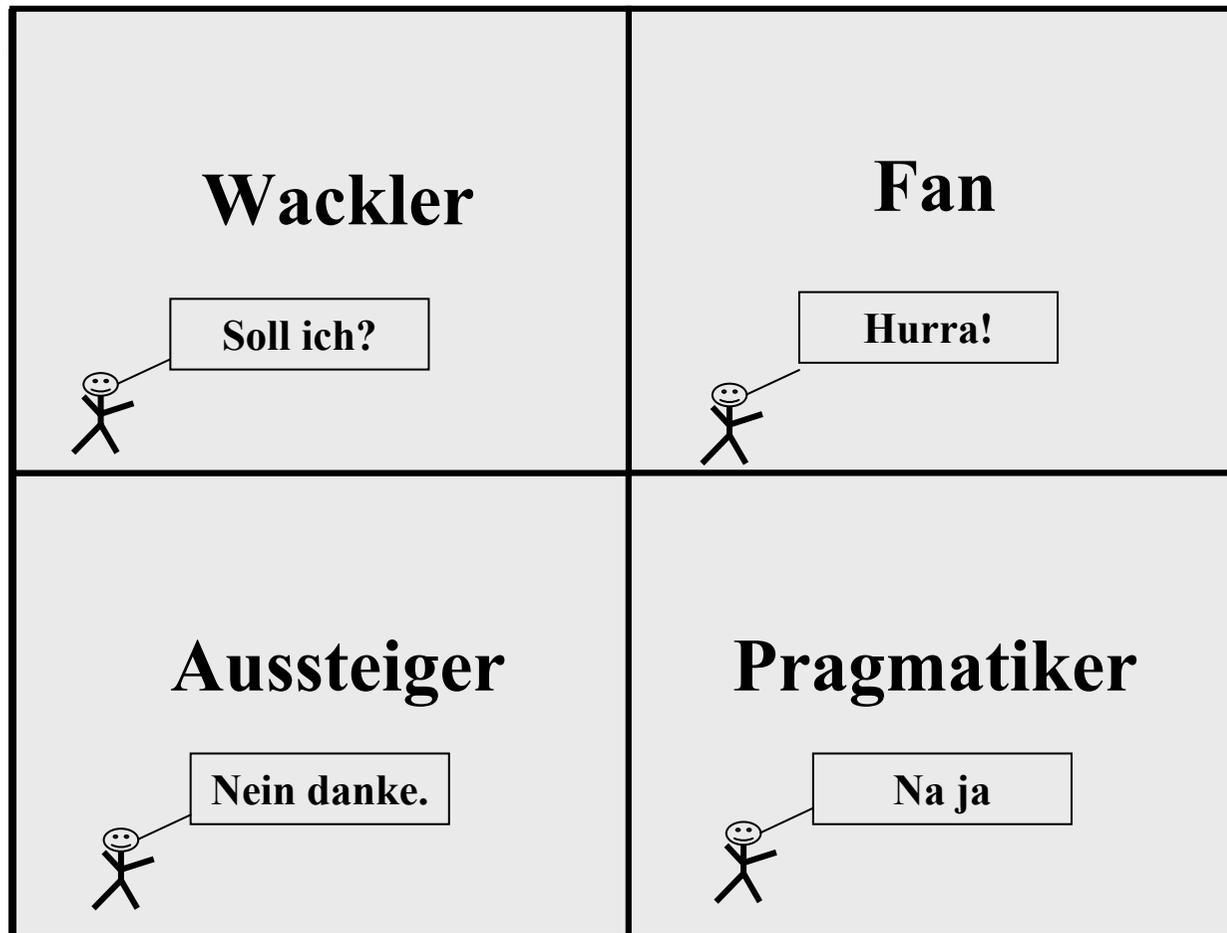
Literatur

- Brandt, J./Schneider, U.G.:* Handbuch Kundenorientierung, Berlin 2001
- Endres, E./Wehner, T.:* Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation – Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden 1999, S. 215 - 259
- Ploss, D.:* Das Loyalitäts-Netzwerk, Bonn 2001
- Ridderstrale, J./
Nordström, K.A.:* Funky Business, München 2000
- Strikker, F.:* Netzwerkmanagement. Führung in der Lernenden Organisation, in: Geißler, H./Behrmann, D./Krahmann-Baumann, B.(Hrsg.): Organisationslernen konkret, Frankfurt am Main 1998, S. 173 - 189
- Sydow, J.:* Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J.(Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden 1999, S. 279 - 314

Abb. 1

Kundenbindungsindex

**Kunden-
zufriedenheit**



**Kunden-
bindung**

Abb. 2 Kundenorientierte Unternehmung

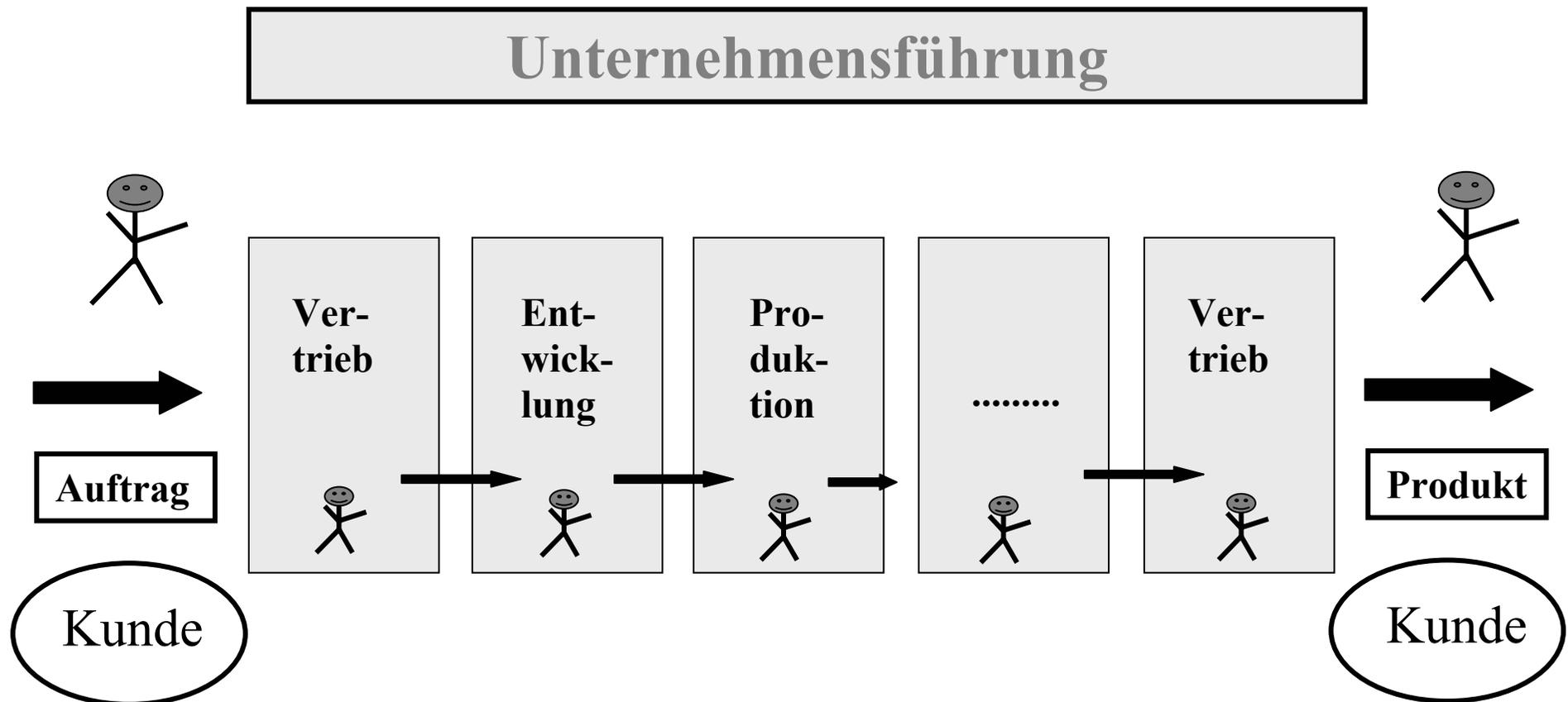


Abb. 3 Kunden-Lieferanten-Netzwerk

