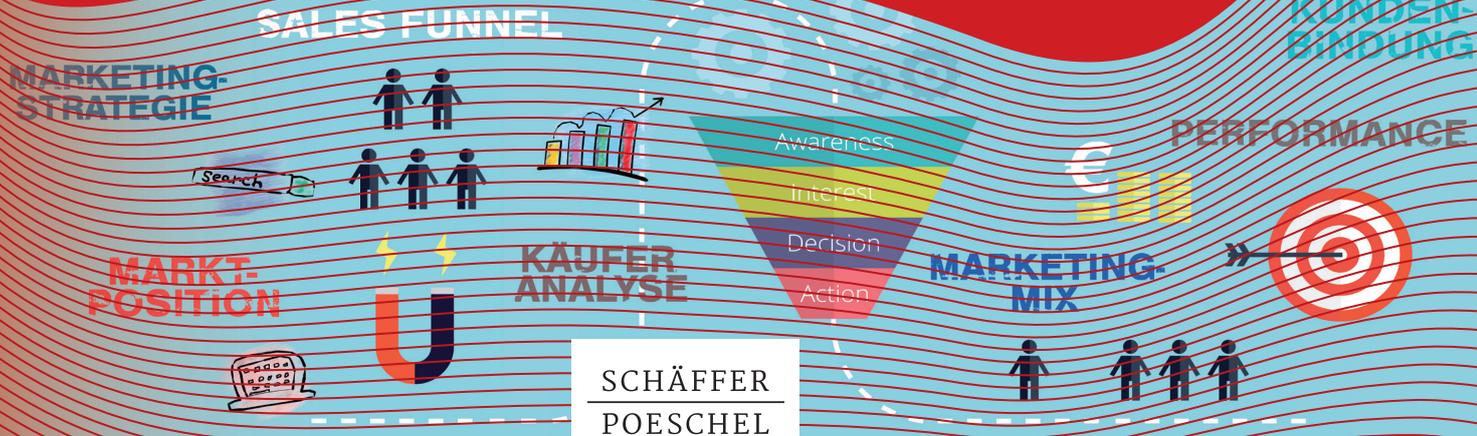


Guido Grunwald | Jürgen Schwill

Toolbox Marketing

Praxiserprobte Werkzeuge für die gelungene Marketingarbeit



Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

SCHÄFFER

POESCHEL

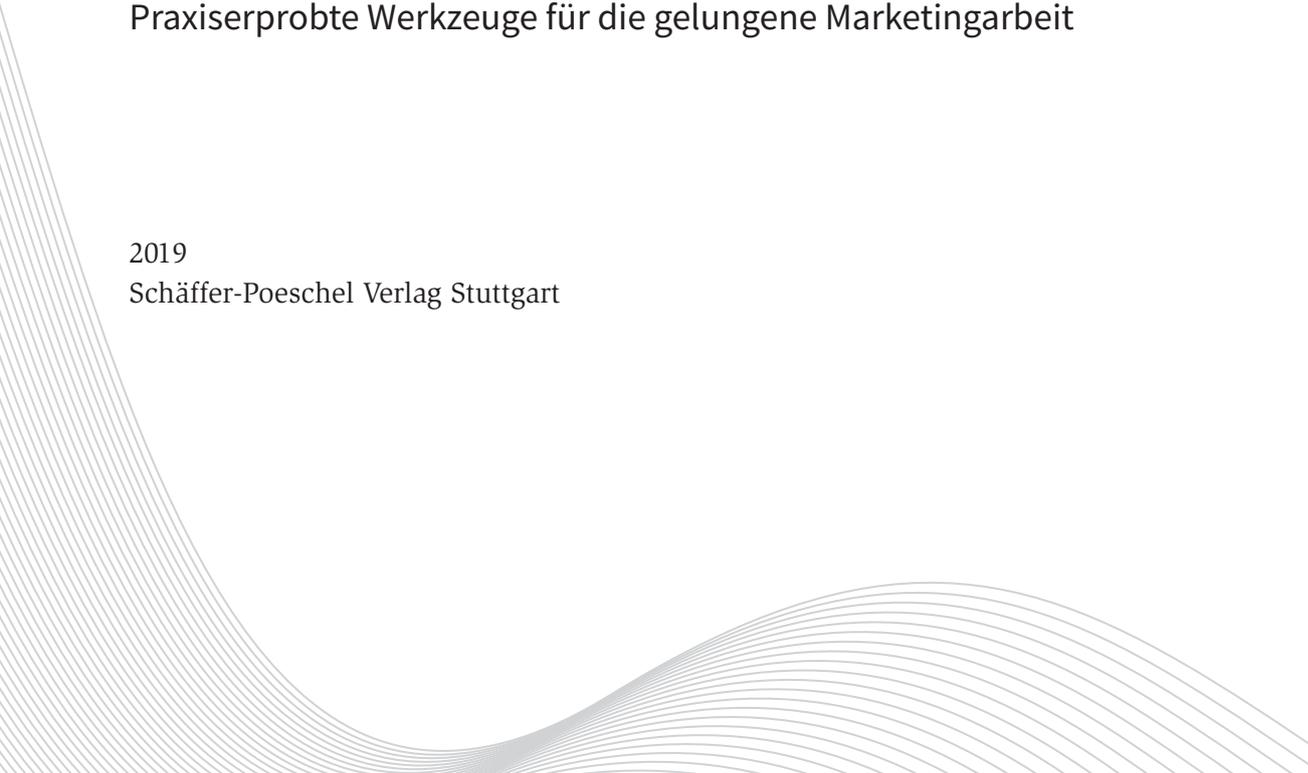
Guido Grunwald / Jürgen Schwill

Toolbox Marketing

Praxiserprobte Werkzeuge für die gelungene Marketingarbeit

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4344-9 Bestell-Nr. 10445-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4345-6 Bestell-Nr. 10445-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Bildnachweis (Cover): Stoatphoto, Shutterstock
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Januar 2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

Für den praktischen Einsatz finden Sie als kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich ein umfangreiches »Servicepaket« mit

- allen Abbildungen und
- allen Tabellen sowie
- sämtlichen Checklisten aus dem Buch.

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
3. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die myBook-Seite zu gelangen.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 4344-tbma

Vorwort

Mit der »Toolbox Marketing« erhalten Praktiker und Studierende einen Überblick über praxisrelevante Werkzeuge (Tools) zur Planung, Umsetzung, Steuerung und Kontrolle relevanter Entscheidungen im Marketing. Die Toolbox stellt Methoden, Techniken, Instrumente, Checklisten und Fragenkataloge zur Verfügung, die für die Entscheidungsfindung eingesetzt werden können – alles in kompakt-strukturierter Form präsentiert und an Beispielen erläutert.

Im Buch wird von einem modernen Marketingverständnis – dem Beziehungsmarketingansatz – ausgegangen. Bei diesem ganzheitlichen und auf Beziehungspartner ausgerichteten Ansatz werden die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen sowohl der externen wie auch der internen Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigt.

Aufbauend auf den Entscheidungen zur Auswahl der Marketingstrategie bilden die taktisch-operativen Entscheidungsbereiche des Marketingmix den Schwerpunkt. Die zentralen Marketinginstrumente der Produkt-/Programm-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik werden dabei abgedeckt. Zudem werden Ansätze vorgestellt, die eine Messung der Erfolgswirksamkeit der

durchgeführten Marketingmaßnahmen ermöglichen. Zu den relevanten Entscheidungsbereichen werden jeweils der Grundgedanke, die wichtigsten Tools, eine kritische Reflexion sowie Perspektiven für die Weiterentwicklung der Ansätze vermittelt.

Zwar lassen sich die dargestellten Tools isoliert zur Bearbeitung spezifischer Fragestellungen im Marketing anwenden. Eine fundierte Entscheidungsgrundlage kann jedoch erst durch die kombinierte Anwendung mehrerer Tools erarbeitet werden. Hierzu gibt das Buch eine Vielzahl an Anregungen insbesondere für Praktiker aus Unternehmen, Organisationen und Institutionen, die mit Marketingaufgaben konfrontiert werden und Marketingentscheidungen kompetent treffen wollen.

Ausdrücklich danken möchten wir Herrn Dr. Frank Baumgärtner, Frau Claudia Dreiseitel und Frau Elke Schindler vom Schäffer-Poeschel Verlag für die stets engagierte Begleitung und insgesamt konstruktive Zusammenarbeit.

Lingen/Ems und Brandenburg an der Havel, im Juli 2018

Guido Grunwald und Jürgen Schwill

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII	3.2.3 Marktstimulierungsstrategien	52
1 Begriffliche und thematische Grundlegung ..	1	3.2.4 Marktsegmentierungsstrategien	56
1.1 Entwicklung des Marketings und Charakterisierung des modernen beziehungsorientierten Marketing- ansatzes	1	3.2.5 Marktarealstrategien	63
1.2 Kundenorientierung als Basisbaustein eines erfolgreichen Marketings	8	4 Tools zur Entscheidungsunterstützung beim Einsatz einzelner Marketinginstrumente	79
1.3 Managementprozess des Marketings ...	16	4.1 Produkt- und Programmpolitik	79
2 Tools zur Situationsanalyse	19	4.1.1 Überblick über die Gestaltungs- alternativen	79
2.1 Umweltanalyse	19	4.1.2 Gestaltung der sachlichen Dimension ..	79
2.2 Marktanalyse	23	4.1.3 Gestaltung der zeitlichen Dimension	87
2.3 Unternehmensanalyse	35	4.1.4 Gestaltung der programmbezogenen Dimension	101
3 Marketingstrategisches Toolraster	41	4.2 Preispolitik	107
3.1 Marketingziele als Ausgangspunkt der Marketingstrategien	41	4.2.1 Überblick über die Gestaltungs- alternativen	107
3.2 Marketingstrategische Optionen	44	4.2.2 Kostenorientierte Preisfestlegung	108
3.2.1 Positionierungsstrategien	44	4.2.3 Marktorientierte Preisfestlegung	111
3.2.2 Marktfeldstrategien	50	4.3 Distributionspolitik	119
		4.3.1 Überblick über die Gestaltungs- alternativen	119
		4.3.2 Gestaltung des Absatzkanalsystems	121

4.3.3	Gestaltung der Absatzlogistik	139	5	Tools zur Entscheidungsunterstützung beim simultanen Einsatz der Marketinginstrumente (Marketingmix)	177
4.4	Kommunikationspolitik	146	6	Tools zur Messung der Marketing- Performance	185
4.4.1	Überblick über die Gestaltungs- alternativen	146		Stichwortverzeichnis	213
4.4.2	Gestaltung der Kommunikations- planung	149		Autoren	215
4.4.3	Gestaltung der Kommunikations- instrumente	160			

1 Begriffliche und thematische Grundlegung

1.1 Entwicklung des Marketings und Charakterisierung des modernen beziehungsorientierten Marketingansatzes

Grundgedanke

Der Begriff »Marketing« ist ein Kunstwort aus »to go into the market« (englisch für »in den Markt hineingehen«) und bezeichnet das Bestreben von Unternehmen, mithilfe von Marketingaktivitäten neue Märkte zu bilden und/oder bestehende Märkte zu gestalten bzw. zu beeinflussen.

Märkte – verstanden als Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage – haben sich jedoch im Laufe der Zeit grundlegend geändert (vgl. hierzu Kreutzer 2013, S. 3 f.). So war es für anbietende Unternehmen (Hersteller oder Händler), wie es beispielsweise in der Nachkriegszeit in Deutschland der Fall war, kein Problem, Produkte abzusetzen. Engpässe bestanden vorwiegend in der Rohstoffbeschaffung und in der Produktion. Unternehmen befanden sich hier in der dominanten Marktposition. Die

Kunden waren eher »ausgehungert«; Produkte wurden den Anbietern quasi »aus den Händen gerissen«, der Absatz passierte »von selbst«. Bei einer derartigen Situation des Nachfrageüberhangs wird auch von einem **Verkäufermarkt** gesprochen.

Heutzutage dagegen herrscht auf vielen Märkten ein Angebotsüberhang vor. Nicht alle Güter, die im Zuge der Massenproduktion hergestellt werden, können auf zunehmend gesättigten Märkten abgesetzt werden. Die Käufer haben die dominierende Marktposition und können entscheiden, welche Produkte sie aus der Vielzahl an Angeboten nachfragen. Es liegt ein **Käufermarkt** vor. Der zentrale Engpass der unternehmerischen Aktivität liegt nunmehr im Absatz bzw. beim Kunden. Diese Situation kennzeichnet die »Geburtsstunde« des Marketings.

Tabelle 1 fasst die charakteristischen Merkmale von Verkäufer- und Käufermärkten zusammen.

Im Zuge der Veränderung von Märkten hat sich zwangsläufig auch ein unterschiedliches Marketingverständnis ergeben (vgl. hierzu Homburg 2017, S. 6 ff.), wie es in Abbildung 1 illustriert wird.

Situations-
analyseStrategie-
bildungMarketing-
instrumenteMarketing-
mixMarketing-
Performance

Merkmale	Verkäufermarkt	Käufermarkt
Stadium der wirtschaftlichen Entwicklung	Mangel-/Knappheitswirtschaft	Überfluss-/Wohlstandsgesellschaft
Verhältnis von Angebot zu Nachfrage	Nachfrage > Angebot (Nachfrageüberhang)	Nachfrage < Angebot (Angebotsüberhang)
Engpassbereiche des Unternehmens	Beschaffung, Produktion	Absatz, Kunde
zentrale Aufgabe des Unternehmens	Vergrößerung der Beschaffungs- und Produktionskapazitäten	Schaffung und Erhaltung von Nachfragepräferenzen

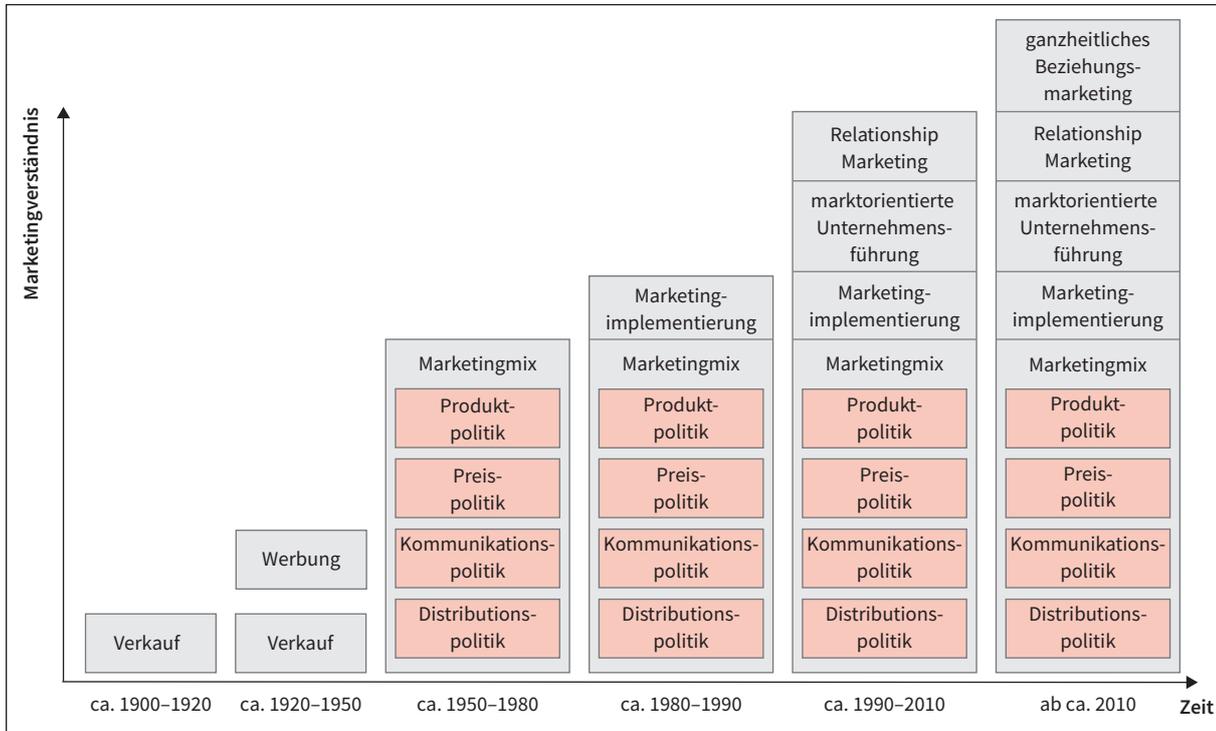
Tab. 1: Kennzeichnung von Verkäufer- und Käufermärkten (Quelle: vgl. Kreutzer 2013, S. 4)

Während zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Verkauf von Produkten im Mittelpunkt absatzwirtschaftlicher Bemühungen stand, zählten zu Beginn der 1920er-Jahre auch Maßnahmen der Werbung dazu. Erst nach der Weltwirtschaftskrise und dem zweiten Weltkrieg erhielt das Marketing in den 1950er- und 1960er-Jahren neue Impulse durch die Entwicklung des Marketingmix und die Klassifizierung der Marketingaktivitäten in Marketinginstrumente – die sogenannten vier P's (vgl. McCarthy 1960):

- Product: Produktpolitik
- Price: Preispolitik
- Place: Distributions- oder Vertriebspolitik
- Promotion: Kommunikationspolitik

Dieses instrumentale Verständnis des Marketings ist bis heute dominant. Allerdings hat sich zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Unternehmenserfolg nicht nur von der Ausgestaltung der Marketinginstrumente abhängt, sondern es auch darauf ankommt, dass unternehmensintern geeignete Rahmenbedingungen vorliegen (z. B. Marketingzuständigkeiten bzw. -verantwortlichkeiten, qualifiziertes Kundenkontaktpersonal). Damit gewannen die Aspekte der Marketingimplementierung zunehmend an Bedeutung.

Mit der dynamischen Entwicklung von Märkten und der steigenden Wettbewerbsintensität, hervorgerufen durch die zunehmende Internationalisierung und Digitalisierung,



Quelle: vgl. Homburg 2017, S. 7

Abb. 1: Entwicklung des Verständnisses des Marketingbegriffs im Zeitablauf

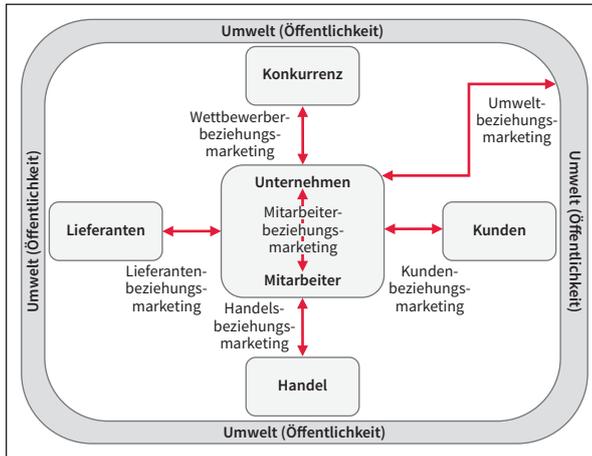
lisierung, stiegen auch die Anforderungen an Unternehmen, sich am Markt erfolgreich zu behaupten. Infolgedessen bildete sich frühzeitig das Verständnis des Marketings als marktorientierte Unternehmensführung heraus (vgl. Meffert 1980, Hansen/Stauss 1983). Diese Sichtweise erfuhr jedoch erst in den 1990er-Jahren eine stärkere Akzeptanz. Parallel zum Anspruch, das gesamte Unternehmen auf das »Denken vom Markt her« auszurichten, rückte die Kundenbeziehung verstärkt in den Marketingfokus. Getragen wird diese Perspektive von dem Verständnis, dass Unternehmen letztlich nur dann erfolgreich sein können, wenn sie die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen der Kunden berücksichtigen und durch kundenadäquate Angebote Nachfrager gewinnen und langfristig halten können. Dieses Relationship Marketing, das vorwiegend auf Kundenbeziehungen abstellt (vgl. z. B. Berry 1983; Bruhn 2016), wird jedoch zunehmend von dem Bewusstsein abgelöst, nicht nur die Kunden, sondern weitere Anspruchsgruppen (Stakeholder) als Beziehungspartner des Marketings zu definieren. Auch andere Anspruchsgruppen und ihr Verhalten entscheiden über den Erfolg des Unternehmens (vgl. hierzu Grunwald/Schwill 2017a, S. 46 f.). So tragen beispielsweise Mitarbeiter als interne Stakeholder durch ihre Qualifikation, ihr Engagement oder ihr Verhalten maßgeblich dazu bei, wie

externe Stakeholder (etwa Kunden oder die Öffentlichkeit) das Unternehmen wahrnehmen; durch ihre Aktivitäten wird die Zufriedenheit der Kunden direkt beeinflusst.

Ein modernes Marketing verlangt insofern eine ganzheitliche Orientierung, bei der die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen sowohl der externen wie auch der internen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Demzufolge wird eine inhaltlich weit gefasste und auf Beziehungspartner fokussierte Marketingdefinition vertreten:

»*Beziehungsmarketing* umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Realisierung und Kontrolle der Beziehungen von Unternehmen zu ihren internen und externen Anspruchsgruppen mit dem Ziel, gegenseitigen und nachhaltigen Nutzen zu generieren durch Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls Beendigung von Geschäftsbeziehungen« (Grunwald/Schwill 2017a, S. 21). Abbildung 2 stellt mögliche Marketingausrichtungen im Kontext des ganzheitlichen Beziehungsmarketings grafisch dar.

Die Toolbox konzentriert sich im Folgenden auf das (klassische) Kundenbeziehungsmarketing, das sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Realisierung und Kontrolle der Beziehungen von Unternehmen zu ihren Kunden umfasst. Dabei soll das Ziel verfolgt werden, gegenseitigen und nachhaltigen Nutzen zu schaffen, indem



Quelle: Grunwald/Schwill 2017a, S. 86

Abb. 2: Ausgewählte Bezugsgruppen des Beziehungsmarketings

Geschäftsbeziehungen zu Kunden initiiert, stabilisiert und intensiviert sowie gegebenenfalls wieder aufgenommen oder auch beendet werden (vgl. Grunwald/Schwill 2017a, S. 177).

Das **Kundenbeziehungsmarketing** (im Folgenden wird nur der Begriff Marketing genutzt) zeichnet sich durch folgende Merkmale aus, wie sie in Tabelle 2 aufge-

führt und kurz beschrieben werden. Jedes Unternehmen kann nun bewerten, inwiefern diese Merkmale im Rahmen seiner Marketingpraxis im Wesentlichen zutreffen oder nicht oder ob zurzeit keine Einschätzung möglich ist.

Kritische Reflexion

Der beziehungsorientierte Marketingansatz stößt dann an seine Grenzen, wenn seitens der Stakeholder individuelle Wünsche und Interessen artikuliert und unterschiedliche Anforderungen an die Unternehmen gestellt werden. Selbst bei nur wenigen zu berücksichtigenden Stakeholder-Anforderungen, wie beispielsweise im Falle von Arbeitszeiten der Mitarbeiter einerseits und Forderungen der Kunden nach längeren Öffnungszeiten andererseits, können erhöhte Planungs- und Umsetzungsschwierigkeiten von Unternehmenszielen entstehen. Wenn Unternehmen zudem noch gesamtgesellschaftliche oder ökologische Ansprüche berücksichtigen wollen, sind sie gezwungen, Maßnahmen auch auf Kosten von Einzelinteressen zu ergreifen, um den nachhaltigen wirtschaftlichen Gesamterfolg des Unternehmens nicht zu gefährden.

Perspektiven

Unter Berücksichtigung des beziehungsorientierten Marketingansatzes ergibt sich ein umfangreiches Spektrum

Merkmale	Beschreibung	Bewertung
Zeit-/Raumorientierung	Die Beziehungen des Unternehmens zum Kunden sind im Wesentlichen langfristig ausgerichtet. Das Marketing konzentriert sich auf die Gestaltung langfristiger Geschäftsbeziehungen mit dem Kunden.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> momentan nicht einzuschätzen
Interaktionsorientierung	Das Objekt des Marketings ist weniger das Produkt oder die Dienstleistung; es wird vielmehr auf die Gestaltung der Kundenbeziehung Wert gelegt.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> momentan nicht einzuschätzen
Prozessorientierung	Jede einzelne Kontaktsituation mit dem Kunden wird so gestaltet, dass der Kunde an der Fortsetzung der Beziehung interessiert ist.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> momentan nicht einzuschätzen
Dialogorientierung	Das Marketing zeichnet sich dadurch aus, dass ein regelmäßiger Kundendialog geführt wird (z. B. durch regelmäßige Kundenzufriedenheitsbefragungen).	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> momentan nicht einzuschätzen
Partnerorientierung/ Individualisierung	Das Marketing versucht, im Rahmen des Kundendialogs Anhaltspunkte zu gewinnen, um Produkte und Leistungen kundenindividuell ausgestalten zu können.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> momentan nicht einzuschätzen
Werteorientierung/ Nachhaltigkeitsprinzip	Durch die Orientierung an für Kunden wichtigen Werten (z. B. Qualität, Vertrauen, Zuverlässigkeit, ökologische Verträglichkeit) versucht das Marketing, nachhaltige Kundenbeziehungen zu erreichen.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> momentan nicht einzuschätzen
Nutzenorientierung	Marketingmaßnahmen werden als Investition in die Intensivierung von Kundenbeziehungen aufgefasst. Investitionen in eine Geschäftsbeziehung lohnen sich jedoch nur dann, wenn die Erlöse die Kosten (z. B. für Werbung oder Außendiensttätigkeit) übersteigen.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> momentan nicht einzuschätzen

Merkmale	Beschreibung	Bewertung
multilaterale Orientierung	Die an Kunden gerichteten Marketingmaßnahmen werden stets auch intern ausgerichtet; Kundenbeziehungsmarketing setzt Mitarbeiterbeziehungsmarketing voraus.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> momentan nicht einzuschätzen
ganzheitliche Orientierung	Ganzheitlichkeit bezieht sich zum einen auf die verschiedenen Funktionsbereiche des Unternehmens (wie Produktmanagement, Produktion, Logistik, Controlling, Personalwesen etc.), die an der Gestaltung von Kundenbeziehungen teilhaben. Zum anderen werden die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen der verschiedenen externen und internen Anspruchsgruppen berücksichtigt.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> momentan nicht einzuschätzen

Tab. 2: Merkmale des modernen Marketings (Quelle: vgl. Grunwald/Schwill 2017a, S. 19 ff.)

an Bezugsgruppen, die für das Marketing relevant sind bzw. perspektivisch an Bedeutung gewinnen können. Da zumindest großen Unternehmen eine Vielzahl an Beziehungen zu unterschiedlichsten Individuen, Gruppen, Institutionen oder Organisationen unterstellt werden kann, ist eine Stakeholder-Analyse notwendig, um neben den Kunden als zentrale Zielgruppe weitere relevante Anspruchsgruppen identifizieren, beschreiben und bewer-

ten zu können (siehe hierzu Grunwald/Schwill 2017a, S. 71 ff. sowie Grunwald/Hempelmann 2017, S. 274 ff.). Im Rahmen der Bewertung ist vor allem auch eine Analyse der Wichtigkeit einzelner Stakeholder vorzunehmen, um den Marketingerfolg zu optimieren. Grundsätzlich sollte der Anspruch des Marketings darin bestehen, neben Kunden und Mitarbeitern weitere wichtige Stakeholder, wie die Öffentlichkeit oder einzelne Institutionen (wie etwa

Verbraucherschutzverbände oder Umweltschutzorganisationen), frühzeitig in unternehmerische Entscheidungsfindungsprozesse einzubinden.

1.2 Kundenorientierung als Basisbaustein eines erfolgreichen Marketings

Definition Kundenorientierung

Zur erfolgreichen Gestaltung der Beziehungsebene Unternehmen – Kunden ist eine konsequente Kundenorientierung unabdingbare Voraussetzung. Kundenorientierung wird definiert als »umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Relationship-Marketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristige stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren« (Bruhn 2012a, S. 15). Vereinfacht ausgedrückt, heißt das für Unternehmen, sich andauernd in die Rolle des Kunden zu versetzen und »mit den Augen des Kunden sehen, mit den Ohren des Kunden hören, mit der Nase des Kunden riechen, mit der

Zunge des Kunden schmecken und mit der Hand des Kunden fühlen« (Schwill 2009a, S. 24).

Erfolgskette der Kundenorientierung

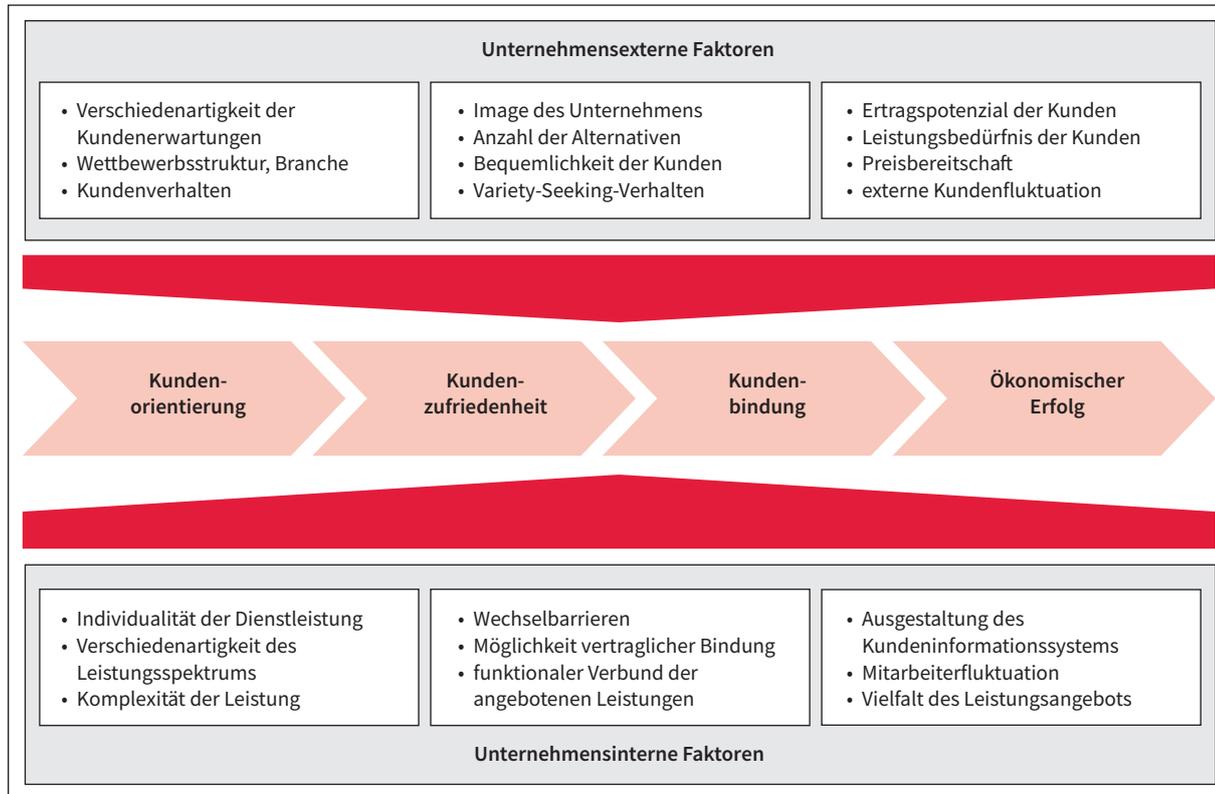
Die Notwendigkeit, Unternehmen grundsätzlich kundenorientiert zu gestalten, ergibt sich durch die Erfolgskette der Kundenorientierung, wie sie in Abbildung 3 dargestellt wird.

Je nach Ausprägung einzelner unternehmensinterner und -externer Faktoren führt die Kundenorientierung über die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung zum ökonomischen Erfolg. Dies belegen auch zahlreiche Studien, dass kundenorientierte Unternehmen erfolgreicher sind (höhere Kundenbindung, bessere Rendite) als Unternehmen mit anderen Ausrichtungen (vgl. Diller et al. 2005, S. 81).

Praxischeck Kundenorientierung

In der Praxis ist Kundenorientierung im Wesentlichen auf zwei Ebenen ausgerichtet (vgl. Schwill 2009a, S. 27 f.; Johne 2005, S. 10 f.):

- Informationsebene
Kundenorientierung liegt dann vor, wenn im Unternehmen umfassende Informationen über die vorhandenen Kunden vorliegen. Die Fragestellungen in Ta-



Quelle: Grunwald/Schwill 2017a, S. 180; Bruhn 2016, S. 13

Abb. 3: Erfolgskette der Kundenorientierung

Fragestellungen	Unternehmensindividuelle Antworten
Was wissen wir über unsere Kunden?	
Welche Informationen werden erfasst?	
Gibt es eine Kundendatenbank, die alle kundenrelevanten Informationen sammelt und aufbereitet?	
Gibt es eine Kundendatenbank, auf die alle Mitarbeiter Zugriff haben oder sind die Informationen eher unzugänglich aufbereitet in Ordnern hinterlegt?	
Wie können die aus den Kundeninformationen gewonnenen Erkenntnisse in Produkt- und Dienstleistungslösungen umgesetzt werden? Wie funktioniert dabei die Zusammenarbeit zwischen Marketing, Produktion und Vertrieb?	

Tab. 3: Checkliste zur Überprüfung der Kundenorientierung auf der Informationsebene (Quelle: vgl. Schwill 2009a, S. 27)

belle 3 verschaffen einen ersten Überblick darüber, wie die Kundenorientierung auf dieser Ebene im Unternehmen ausgestaltet ist.

- **Kundenebene**
Kundenorientierung aus Sicht der Kunden zeigt sich vor allem in der Realisierung der Produkt- und Servicequalität und in dem Verhalten der Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt. Gemäß Tabelle 4 kann anhand der Fragestellungen die Kundenorientierung auf der Kundenebene überprüft werden.

Anhand der Checklisten bzw. Fragestellungen wird bereits deutlich, dass eine nach außen gerichtete (externe) Kundenorientierung (»Außenpolitik«) nur dann erfolgreich sein kann, wenn auch eine nach innen gerichtete (interne) Kundenorientierung (»Innenpolitik«) existiert. Dieser Zusammenhang wird durch die Abbildung 4 illustriert.

Insofern bietet es sich auch an, die interne Kundenorientierung (Mitarbeiterorientierung) im Unternehmen zu überprüfen. Unter Berücksichtigung der in Tabelle 5 dar-

Fragestellungen	Unternehmensindividuelle Antworten
Wie schätzt der Kunde die Qualität unserer Produkte ein?	
Wie schätzt der Kunde die Qualität unserer Serviceleistungen ein?	
Sind wir flexibel bei der Leistungserbringung?	
Ist unser Verkaufspersonal qualifiziert genug (vor allem hinsichtlich seiner Fach- und Sozialkompetenz)?	
Wie flexibel, zuverlässig und freundlich sind unsere Mitarbeiter, wenn es um Beratung, Verkauf oder die Bearbeitung von Beschwerden geht?	
Wie ist das Verhalten der Mitarbeiter, die normalerweise keinen oder nur seltenen Kundenkontakt haben, gegenüber Kunden?	

Tab. 4: Checkliste zur Überprüfung der Kundenorientierung auf der Kundenebene (Quelle: vgl. Schwill 2009a, S. 28)

gestellten Checkliste kann im Unternehmen diese »Innenpolitik« erfasst werden.

Praktische Beispiele hoher oder niedriger Kundenorientierung zeigt Tabelle 6.

Zusammenfassend kann ein Unternehmen, welches von einer konsequenten Kundenorientierung noch weit ent-

fernt ist, die »Zehn Gebote der Kundenorientierung« (vgl. Seite 15) berücksichtigen. Sie können als Eckpfeiler einer erfolgreichen Umsetzung dienen – und vorab als Tool genutzt werden, um die Kundenorientierung im Unternehmen zu überprüfen.