

Heribert Meffert

Kundendienst- Management

Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme
der Kundendienstpolitik



Heribert Meffert

Kundendienst-Management

Die Entwicklung des Kundendienstes zu einem bedeutenden Instrument der Marketingpolitik ist vor dem Hintergrund gesättigter Märkte, differenzierter Kundenbedürfnisse und verstärktem Konkurrenzdruck zu sehen. Das Angebot an Kundendienstleistungen ist zu einem wesentlichen Kaufentscheidungsfaktor geworden. Die erheblichen Koordinationserfordernisse kundendienstpolitischer Entscheidungen im Rahmen des gesamten Marketingmix legen es nahe, von einem Kundendienst-Management zu sprechen. Der Sammelband umfaßt neun Beiträge kompetenter Praktiker und Wissenschaftler zu zentralen Problembereichen der Kundendienstpolitik. Es handelt sich dabei um die Ergebnisse eines Workshops über Kundendienst-Management an der Universität Münster.

Heribert Meffert, geb. 1937, Studium der Betriebswirtschaftslehre in München 1956-1961. Wissenschaftlicher Assistent 1962-1968. Promotion 1964. Habilitation 1968. Seit 1969 o. Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster und Direktor des Instituts für Marketing. Autor und Herausgeber zahlreicher Veröffentlichungen. Forschungsschwerpunkte: Marketing Management, Konsum- und Verhaltensforschung, Internationales Marketing.

Kundendienst-Management

Schriften zum Marketing

Herausgegeben von Prof. Dr. Heribert Meffert

Band 5



Verlag Peter Lang
FRANKFURT AM MAIN · BERN

Heribert Meffert (Hrsg.)

Kundendienst-Management

**Entwicklungsstand und
Entscheidungsprobleme der
Kundendienstpolitik**



Verlag Peter Lang
FRANKFURT AM MAIN · BERN

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Kundendienst-Management: Entwicklungsstand
u. Entscheidungsproblem d. Kundendienstpolitik /
Heribert Meffert (Hrsg.). - Frankfurt am Main ;
Bern : Lang, 1982.

(Schriften zum Marketing ; Bd. 5)

ISBN 3-8204-5764-X

NE: Meffert, Heribert [Hrsg.]; GT

Open Access: The online version of this publication is published on www.peterlang.com and www.econstor.eu under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

ISSN 0721-5619

ISBN 3-8204-5764-X

ISBN 978-3-631-75072-8 (eBook)

© Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main 1982

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise, in allen Formen wie Mikrofilm, Xerographie, Mikrofiche, Mikrocard, Offset verboten.

Druck und Bindung: fotokop wilhelm weihert KG, darmstadt

DIE AUTOREN

- Prof. Dr. Dieter Ahlert
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere
Distribution und Handel, Westfälische Wilhelms - Uni-
versität Münster
- Dr. Manfred Bruhn
Akademischer Rat, Institut für Marketing, Westfälische
Wilhelms-Universität Münster
- Prof. Dr. Peter Hammann
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre (Marketing), Ruhr
Universität Bochum
- Dipl.-Kfm. Hans-Joachim Flocke
Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Betriebs-
wirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel,
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
- Karl-Heinz Fußbahn
Leiter Technischer Kundendienst, Rank Xerox GmbH,
Düsseldorf
- Dr. Luling Lo
Leiter des Geschäftsbereiches Finanz- und Rechnungswesen
bei der OSPIG TEXTIL GESELLSCHAFT, W. Ahlers, Bremen
- Prof. Dr. Heribert Meffert
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Direktor des
Instituts für Marketing, Westfälische Wilhelms-Universi-
tät Münster
- Arnold Schönrock
Leiter Gerätekundendienst, Kodak AG, Stuttgart
- Jürgen Wegwart
Leiter Technischer Kundendienst, Nixdorf Computer AG,
Paderborn

Vorwort

Die Entwicklung des Kundendienstes zu einem bedeutenden Instrument der Marketingpolitik ist vor dem Hintergrund der Marktentwicklungen und differenzierten Kundenbedürfnisse zu sehen. In gesättigten Märkten steigen bei verstärktem Konkurrenzdruck vor allem in der Wachstums- und Reifephase von Produkten die Anforderungen an den Kundendienst. Zuverlässige Serviceleistungen, die Berücksichtigung spezieller Kundenwünsche und die Erhöhung des Gebrauchsnutzen von Produkten tragen wesentlich zur Profilierung bei. Das Angebot an Kundendienstleistungen ist zu einem wesentlichen Kaufentscheidungsfaktor geworden.

Trotz des zunehmenden Stellenwertes der Kundendienstpolitik wurden die Problembereiche des Kundendienstes in der Literatur eher stiefmütterlich behandelt. Dies war für Wissenschaftler und Praktiker der Anlaß, den Entwicklungsstand und die Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik auf einem Workshop gemeinsam zu diskutieren. Der vorliegende Sammelband dokumentiert die Ergebnisse des Workshops über "Kundendienst-Management" an der Universität Münster.

Es gab zahlreiche Initiativen und Impulse aus verschiedenen Quellen, die letztlich zur Durchführung des Workshops führten. In diesem Zusammenhang ist vor allem der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. für das Zustandekommen des Workshops und die Möglichkeit zur Drucklegung des vorliegenden Sammelbandes zu danken.

Mein besonderer Dank gilt dem Leiter des Gerätekundendienstes der Kodak AG, Herrn Arnold Schönrock, der in den letzten Jahren in zahlreichen Gesprächen wertvolle Anregungen für neue Fragestellungen und offene Probleme der Kundendienstpolitik gegeben hat. Diese gemeinsamen problemorientierten Diskussionen haben den Herausgeber auf bislang wenig beachtete Entscheidungsprobleme des Kundendienst-Managements aufmerksam gemacht.

Ich danke allen Beteiligten für ihre Mitarbeit an dem vorliegenden Sammelband. Dies gilt besonders für Herrn Dr. Manfred Bruhn, der sich intensiv um die Gestaltung des Buches gekümmert hat. Darüber hinaus haben Herr Dipl.-Kfm. Gerd Schnetkamp und Herr stud. rer. pol. Stefan Adrian dankenswerterweise die notwendigen Korrekturarbeiten übernommen.

Heribert Meffert

INHALTSVERZEICHNIS

DER KUNDENDIENST ALS MARKETINGINSTRUMENT - EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMKREISE DES KUNDENDIENST-MANAGEMENTS	1
Von Heribert Meffert	
1. Kundendienstpolitik im Wandel der Absatzpolitik	1
1.1 Gegenstand und Bedeutungswandel der Kundendienst- politik	2
1.2 Funktionen der Kundendienstpolitik	3
1.3 Formen und Schwerpunkte des Kundendienstes	5
2. Ziele der Kundendienstpolitik	9
2.1 Unternehmens- und Marketingziele als Ausgangspunkt	9
2.2 Kundendienstübergreifende und kundendienstspezi- fische Ziele	10
2.3 Ökonomische und psychografische Kundendienstziele	12
2.4 Zielsysteme der Kundendienstpolitik	13
3. Instrumentarium der Kundendienstpolitik	14
3.1 Leistungsmix	17
3.2 Distributionsmix	18
3.3 Kontrahierungsmix	19
3.4 Kommunikationsmix	19
4. Zentrale Problembereiche der Kundendienstpolitik	20
4.1 Das Informations- und Prognoseproblem	22
4.2 Das Positionierungs- und Segmentierungsproblem	23
4.3 Das Kosten-Nutzen-Problem	24
4.4 Das Interdependenz- und Integrationsproblem	24
4.5 Organisations- und Steuerungsprobleme	25
4.6 Kontroll- und Zurechnungsprobleme	25

PROGNOSEINFORMATIONEN FÜR KUNDENDIENSTPOLITISCHE ENTSCHEIDUNGEN	31
Von Luling Lo	
1. Das Informationsproblem der Kundendienstpolitik	31
2. Prognose kundendienstpolitischer Entscheidungskonsequenzen	33
2.1 Strukturrahmen kundendienstpolitischer Entscheidungen	33
2.2 Aufgaben von Kundendienstprognosen	35
2.3 Typen von Kundendienstprognosen	37
3. Kundendienstprognosemodelle	41
3.1 Anforderungen an Kundendienstprognosemodelle	42
3.2 Strukturmodell zur Kundendienstprognose	46
3.21 Determinanten der Nachfrage nach Kundendienstleistungen	48
3.22 Probleme der Modellspezifikation und Informationsgewinnung	51
4. Entwicklungsprognosen im Kundendienst	55
4.1 Aufbau von Kundendienstentwicklungsprognosen	55
4.2 Prognose von "unavoidable-" und "demand-services"	59
4.3 Prognose von "reliability-services"	60
5. Wirkungsprognosen im Kundendienst	66
5.1 Aufbau und Informationsgrundlagen	66
5.2 Messung ökonomischer Wirkungen der Kundendienstinstrumente	68
5.3 Messung psychographischer Wirkungen der Kundendienstinstrumente	71
6. Schlußbetrachtung	75

DIE GESTALTUNG DES LEISTUNGSMIX IM MARKTORIENTIERTEN KUNDENDIENST 81

Von Arnold Schönrock

1. Einführung	81
2. Organisatorische Eingliederung	81
3. Marketing-Mix des Gerätekundendienstes der Kodak AG	84
4. Leistungsqualität	89
5. Serviceprogramm	97

PREIS- UND KONTRAHIERUNGSPOLITIK IM KUNDENDIENST UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG VON WARTUNGS- ODER CALL-SERVICE 113

Von Jürgen Wegwart

1. Einleitung	113
1.1 Das Unternehmen "Nixdorf Computer AG"	113
1.2 Stellung des Technischen Kundendienstes bei Nixdorf	114
1.3 Kundendienst in der EDV	116
2. Preis- und Kontrahierungspolitik bei Nixdorf	116
2.1 Gestaltung von Preisen und Leistungen innerhalb der Technischen Kundendienst-Dienstleistungen	118
2.2 Vertragstypen im Technischen Kundendienst	119
2.3 Differenzierungskriterien	120
2.4 Weiterentwicklung des Vertragssystems	122
3. Thesen zu Zukunftsaspekten des Technischen Kundendienstes in der EDV	123

ORGANISATION UND STEUERUNG DES TECHNISCHEN KUNDENDIENSTES
- PROFIT- ODER COSTCENTER ? 125

Von Karl-Heinz Fußbahn

1. Aufgabenschwerpunkte des Technischen Kundendienstes	125
1.1 Abteilung Feldunterstützung und Systeme	125
1.2 Abteilung Serviceplanung und Statistik	126
1.3 Abteilung Produkttechnik	126
2. Organisation des Technischen Kundendienstes	127
2.1 Hauptverwaltung	127
2.2 Regionen	129
3. Steuerung	129
3.1 Planungsablauf	129
3.2 Zielsetzungsablauf	132
3.3 Zielsetzungs- /Kontrollparameter	132
3.4 Arbeitsablauf Technikereinsatz	133
3.5 Lösung von Produktproblemen	136
4. Erfolgskontrolle des Technischen Kundendienstes	138
4.1 Interne Erfolgskontrolle	138
4.2 Externe Erfolgskontrolle	139
4.21 Kopienzufriedenheitsumfrage	140
4.22 Kundenzufriedenheitsumfrage	140
5. Flankierende Maßnahmen des Technischen Kundendienstes	141
5.1 Partnerschaftsprogramm	141
5.2 Großkundenkonzept	141
5.3 Kundendienstspezifische Maßnahmen	142
6. Technischer Kundendienst - Cost- oder Profitcenter	142
6.1 Historische Entwicklung	142
6.2 Standortbestimmung	143
6.3 Fazit	144

DAS OPTIMIERUNGSPROBLEM IM KUNDENDIENST - AUSSAGEWERT UND
STAND DER DISKUSSION 145

Von Peter Hammann

1. Grundprobleme der Entscheidungsanalyse im Kunden-
dienstbereich 145
2. Problemstrukturierung am Beispiel der Reparaturdienst-
leistungen 150
3. Grundhypothesen der Reparaturleistungspolitik und An-
sätze zur Wirkungsmessung 158
4. Zum Problem der optimalen Kombination kundendienst-
politischer Instrumente 162

INTERDEPENDENZEN UND KOORDINATION ZWISCHEN MARKETING UND
KUNDENDIENST 171

Von Heribert Meffert

1. Stellung des Kundendienstes in der Marketingorgani-
sation 172
2. Entscheidungsinterdependenzen zwischen Marketing- und
Kundendienstmix 175
 - 2.1 Grundtypen von Entscheidungsinterdependenzen 175
 - 2.2 Marketing- und Kundendienstziele als Ausgangspunkt 176
 - 2.3 Ressourcen- und Leistungsinterdependenzen 179
 - 2.4 Marktinterdependenzen 180
 - 2.5 Intensitäten der Entscheidungsinterdependenzen 181
3. Lösungsansätze zur Koordination kundendienstpoli-
tischer Entscheidungen 186
 - 3.1 Koordinationskonzepte und ihre Beurteilungsmaß-
stäbe 186
 - 3.2 Zentrale Koordinationsformen 190
 - 3.3 Dezentrale Koordinationsformen 193
 - 3.4 Leistungswirksamkeitsprofile der Koordinations-
konzepte 197
4. Kundendienstpolitik im vertikalen Marketing 199

KUNDENZUFRIEDENHEIT UND BESCHWERDEVERHALTEN ALS HERAUSFORDERUNG AN DEN KUNDENDIENST 205

Von Manfred Bruhn

1. Kundenzufriedenheit als Ziel der Marketing- und Kundendienstpolitik	205
1.1 Historische Entwicklung der Zufriedenheitsforschung	206
1.2 Hierarchie der Zufriedenheit	206
1.3 Zufriedenheit und Kundendienst	207
1.4 Konzept einer empirischen Studie	210
2. Kundenzufriedenheit mit Produkten und Dienstleistungen	212
2.1 Ansatzpunkte zur Messung der Kundenzufriedenheit	212
2.2 Niveau der Kundenzufriedenheit mit Produkten und Dienstleistungen	214
2.3 Gründe für die Unzufriedenheit von Konsumenten	216
3. Kundenprobleme und Beschwerdeführung von Konsumenten	216
3.1 Wahrnehmung von Kundenproblemen	216
3.2 Erwartungen an die Beschwerdeführung	217
3.3 Maßnahmen der Beschwerdeführung	220
3.4 Beschwerdeergebnis und Beschwerdezufriedenheit	222
3.5 Konsumentenreaktion auf die Beschwerdeführung	223
3.6 Konsumentenreaktion auf Kundenprobleme: Voiced or Unvoiced Complains	223
4. Implikationen der Untersuchungsergebnisse für die Marketing- und Kundendienstpolitik	227

RECHTLICHE ASPEKTE DER KUNDENDIENSTPOLITIK 237

Von Dieter Ahlert und Hans-Joachim Flocke

1. Die Kundendienstpolitik als Problembereich des Marketing-Rechts-Management	237
1.1 Zur Bedeutung der Kundendienst-Rechts-Probleme in der Marketing-Praxis	237

1.2 Die Bereiche der Kundendienstpolitik als Gegenstand einer rechtlichen Analyse	238
1.3 Die Ansatzpunkte rechtlicher Problemstellungen der Kundendienstpolitik	241
1.31 Rechtliche Verpflichtungen als Anlässe für Kundendienstleistungen	242
1.32 Rechtliche Probleme als Folge von Kundendienstleistungen	244
1.33 Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Kundendienstpolitik	245
1.34 Rechtliche Grenzen kundendienstpolitischer Entscheidungen	247
2. Rechtliche Probleme im Rahmen von Instruktionsleistungen	248
3. Rechtliche Probleme im Rahmen technischer Serviceleistungen	254
3.1 Pflicht zur Erbringung von Serviceleistungen aus Gewährleistung	255
3.11 Die Begriffe Gewährleistung, Garantie und Kulanz	255
3.12 Die gesetzliche Gewährleistungsregelung	256
3.121 Mangelhafte Leistung	256
3.122 Verjährung	257
3.123 Handelskauf	258
3.124 Rechtsfolgen	259
3.13 Möglichkeiten und Grenzen der individualvertraglichen Abweichung	260
3.14 Weitergehende Grenzen der Vertragsfreiheit bei vorformulierten Vertragsbedingungen	261
3.2 Rechtliche Probleme bei der Einführung einer Herstellergarantie	265
3.21 Die wirtschaftliche Bedeutung einer selbständigen Herstellergarantie für den Hersteller	265
3.22 Die Rechtsnatur einer "Garantiekarte"	266
3.23 Verhältnis der Herstellergarantie zur gesetzlichen Gewährleistungspflicht des Händlers	267
3.3 Rechtliche Probleme von "Wartungsverträgen"	269

4. Rechtliche Probleme der Versorgung mit Ersatzteilen und Zubehör	271
4.1 Die Pflicht zur Bevorratung von Ersatzteilen und Zubehör	272
4.2 Die Zuverlässigkeit von Vertriebs- und Bezugsbedingungen für Ersatzteile und Zubehör	273
5. Rechtliche Probleme der Preisgestaltung für Kundendienstleistungen	280
5.1 Zur Frage der Entgelthöhe für Kundendienstleistungen	280
5.2 Rechtliche Fragen bei der Erstellung von Kostenvoranschlägen	281
5.21 Die Verbindlichkeit von Kostenvoranschlägen	281
5.22 Die Entgeltlichkeit von Kostenvoranschlägen	282
5.3 Rechtliche Grenzen der Durchsetzung von Preisniveaustراتيجien in mehrstufigen Kundendienstsystemen	284
 ZUKUNFTSASPEKTE DES KUNDENDIENSTES - ERGEBNISSE EINER WORKSHOP-DISKUSSION	 295

DER KUNDENDIENST ALS MARKETINGINSTRUMENT - EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMKREISE DES KUNDENDIENST-MANAGEMENTS

Von Heribert Meffert

1. Kundendienstpolitik im Wandel der Absatzpolitik

Es besteht kein Zweifel, daß mit dem Übergang von der produktions- und verkaufsorientierten Denkweise zum Marketing die präferenzbildenden Maßnahmen der Unternehmenspolitik an Bedeutung gewonnen haben. Hierzu zählt insbesondere die Service- oder Kundendienstpolitik. Die Gründe hierfür sind vielgestaltig. Sie liegen vor allem im wachsenden Wettbewerbsdruck auf Märkten mit Sättigungserscheinungen, in der zunehmenden Technisierung des Lebens, der wachsenden Komplexität vieler Produkte und Leistungen und nicht zuletzt in der steigenden Serviceorientierung der Nachfrager.

Produkte und Unternehmen werden zunehmend nach der Leistung des Kundendienstes beurteilt, welcher in vielen Angebotsfeldern aus der Perspektive der Kunden das einzig sichtbare Differenzierungskriterium darstellt. Umfassende und zuverlässige Serviceleistungen, die Berücksichtigung spezieller Kundenwünsche sowie die Erhöhung des Gebrauchsnutzens der Produkte tragen wesentlich zur Profilierung und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bei.

Trotz dieser allgemein anerkannten Bedeutung verbinden Theorie und Praxis mit dem Kundendienst immer noch sehr heterogene Vorstellungsinhalte. So werden etwa die schnelle Verfügbarkeit einer Leistung und die Beratung vor dem Kauf ebenso in den Servicebegriff einbezogen wie Informationsdienste, Wartungs- und Reparaturleistungen oder die Ersatzteillagerhaltung.

Ziel der folgenden Ausführungen ist es - ausgehend vom veränderten Stellenwert des Kundendienstes in der Absatzpolitik -, einige grundlegende Abgrenzungen und Begriffsklärungen vorzunehmen. Insbesondere sollen die Ziele und das Instrumentarium der Kundendienstpolitik analysiert und - für die Einordnung der weiteren Beiträge und Diskussionen - die zentralen Problembe- reiche einer aktiven marktgerichteten Kundendienstpolitik auf- gezeigt werden.

1.1 Gegenstand und Bedeutungswandel der Kundendienstpolitik

Es trägt wenig zur Klärung der Sache bei, wenn man unter Kun- dendienst alle akquisitorischen Maßnahmen zusammenfaßt, die den Kunden in besonderer Weise zufriedenstellen sollen. Die meisten Begriffsbestimmungen stellen richtigerweise den Leistungs- charakter des Kundendienstes in den Mittelpunkt. Die klassische Definition bezeichnet solche Leistungen als Kundendienst, "die nicht Hauptleistung, sondern Nebenleistung sind und deren alleiniger Zweck es ist, die Hauptleistung zu fördern" (Koch 1950).

Im Laufe der Zeit hat der Begriff "Nebenleistung" einen erheb- lichen Bedeutungswandel erfahren. Stark vereinfacht spiegelt er sich in den folgenden drei Entwicklungsstufen des Kunden- dienstes wieder:

1. In einer ersten Stufe wurde der Kundendienst mehr oder weniger als "unerwünschte Nebenleistung" gesehen. Im Mit- telpunkt stand die technische Leistung (z. B. Reparatur und Wartung). Der Kundendienst war primär ein Hilfs- instrument zur Funktionssicherung von Gebrauchsgütern. Gute Produkte sollten nach Möglichkeit nicht "kunden- dienstbedürftig" sein. Der Kundendienst hatte ein nega-

tives Image, man erwähnte ihn nicht. Aus dieser Entwicklungsstufe stammen die heute noch in vielen Lehrbüchern geisternden Merkmale des Kundendienstes: nämlich die Freiwilligkeit und die Unentgeltlichkeit.

2. Mit der zunehmenden Komplexität der Produkte, den steigenden und differenzierten Kundenansprüchen rücken in einer zweiten Entwicklungsphase Marktleistungen, d. h. die akquisitorischen Aufgaben des Kundendienstes in den Vordergrund. Die Unternehmen stellen den Kundendienst als eigenständiges absatzpolitisches Instrument heraus. Sie versuchen, sich über eine Vielzahl von Kundendienstleistungen zu profilieren. Aus dieser Zeit stammt das Merkmal des "Zusatzcharakters" des Kundendienstes. Für manche war diese Zusatzleistung des Service in Anbetracht der wachsenden Kundendienstbereitschafts- und Kundendienstausführungskosten ein lästiges, wenngleich notwendiges Übel.
3. Vor allem der Kostenaspekt führte in der dritten Entwicklungsphase zum Verständnis des Kundendienstes als aktivem und eigenständigem Leistungsträger. Die klassischen Prinzipien (wie etwa Unentgeltlichkeit oder Zusatzcharakter) wurden zugunsten einer auf Kostendeckung oder Gewinnerwirtschaftung ausgerichteten Kundendienstpolitik aufgegeben. Der Kundendienst wird zu einer mehr oder weniger selbständigen Komponente im Marketingmix mit allen Risiken und Chancen einer differenzierten Marktleistungspolitik.

1.2 Funktionen der Kundendienstpolitik

Folgt man dieser Entwicklung, so muß die Kundendienstpolitik heute als zielbezogenes und marktgerichtetes Entscheidungs- und Durchsetzungsverhalten gekennzeichnet werden, das die gegenwärtigen

tige und zukünftige Gestaltung von Serviceleistungen und deren Zusammensetzung zu einem attraktiven Serviceprogramm zum Inhalt hat (Gerstung 1978, Lo 1979). Die zentralen Fragestellungen der Kundendienstpolitik lassen sich dabei mit dem Paradigma

- Wer beansprucht (Kunde)
- was (Leistungsart)
- wieviel (Leistungsmenge)
- wann (Leistungszeit)
- wo (Leistungsart)
- zu welchen Kosten (Kundendienst-Kosten)
- mit welchem Nutzen? (Kundendienst-Ertrag)

erfassen. Bei ihrer Lösung sind akquisitorische, verkaufsunterstützende und informatorische Funktionen des Kundendienstes zu erfüllen. In der akquisitorischen Funktion soll der Kundendienst vor allem Präferenzen bei aktuellen und potentiellen Kunden erhalten, erhöhen bzw. schaffen. Es wird ein langfristiges Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmung und Kunden durch die Sicherung des Gebrauchsnutzens von Produkten angestrebt. Dieser kann sich sowohl auf den technischen Produktkern (Hardware-Kundendienst, technischer Kundendienst) als auch auf die in die Produkte eingebauten Dienstleistungen (Software-Kundendienst) beziehen. Beide Leistungsaspekte sollen zur Sicherung der Marken- und Firmentreue beitragen.

Darüber hinaus hat der Kundendienst eine unterstützende Funktion in bezug auf die anderen Marketingaktivitäten. Als Marketinginstrument ist er unter Ausnutzung positiver Verbundwirkungen verkaufsunterstützend in das Marketingmix zu integrieren (Bennewitz 1969). Besonders in dieser Funktion werden die Koordinationserfordernisse kundendienstpolitischer Entscheidungen sichtbar.

Schließlich übernimmt der Kundendienst eine Informationsfunktion. Kundendienstrepräsentanten und Kundendienstwerkstätten liefern wesentliche Informationen über den Servicebedarf (z. B.

Serviceanfälligkeit und Reparaturfreundlichkeit). Solche Informationen sind Grundlage für Produktverbesserungen und -variationen, denn erst der enge Kontakt des Kundendienstes zum Kunden ermöglicht die systematische Analyse ihrer Probleme und Bedürfnisse.

Es bedarf keiner Begründung, daß die Bedeutung dieser Funktionen wesentlich von der Art der Hauptleistung beeinflußt wird. Dabei prägen naturgemäß Branchenverhältnisse das besondere Erscheinungsbild der Kundendienstpolitik.

1.3 Formen und Schwerpunkte des Kundendienstes

Die Kundendienstpolitik wird durch eine Vielzahl einzelner Serviceleistungen repräsentiert. Die Gesamtheit dieser Leistungen läßt sich nach verschiedenen Gesichtspunkten systematisieren. In der Literatur werden vor allem die folgenden Merkmale herausgestellt (Koch 1950, Hammann 1974, Gerstung 1978):

1. Die Leistungsart
 - Sachleistung
 - Verrichtungsdienstleistung
 - Bereitstellungsdienstleistung
 - technische Leistung
 - nicht-technische (kaufmännisch organisatorische) Leistung
2. Der Zeitpunkt der Leistungserstellung
 - vor dem Kauf (Vorleistung)
 - beim Kauf
 - nach dem Kauf
 - unabhängig vom Kauf
3. Der Ort der Leistung
 - beim Händler
 - beim Kunden

Die Abbildung 1 zeigt an Beispielen diese Typologisierung von Serviceleistungen.

Stellt man die beiden Merkmale "technische" und "nicht-technische Leistung" sowie den Zeitpunkt der Leistungserstellung in den Vordergrund, so ergeben sich folgende Grundformen der Kundendienstpolitik im weiteren Sinne:

	vor dem Kauf	nach dem Kauf
technisch (Hardware)	1	2
nicht-technisch (Software)	3	4

Abb. 2: Formen von Kundendienstleistungen

Die Felder 1 und 3 stellen Vorleistungen (Hammann 1974) dar. Hierzu rechnen alle Kundendienstleistungen, die der Kunde vor dem Kauf einer Hauptleistung erwarten darf.

Beispiele für Feld 1: technische Beratung, Projektausarbeitungen, Lieferung zur Probe

Beispiele für Feld 3: Kinderhort, Bestelldienst, Beratung und Information, Lieferbereitschaft, Qualitätskontrolle

In die Felder 2 und 4 fallen alle Zusatz- und Folgeleistungen nach dem Kauf.

Beispiele für Feld 2: Änderungsdienst, Montage, Ersatzteilversorgung, Wartung, Reparaturdienst

Beispiele für Feld 4: Umtausch, Zustellung, Kundenschu- lung, Informationsdienste

Aufgrund dieser Differenzierung können bestimmte Schwerpunkte der Kundendienstpolitik bei Dienstleistungsbetrieben, Investitionsgüter- und Konsumgüterherstellern gekennzeichnet werden.

In Dienstleistungsbetrieben (Handel, Banken, Versicherungen, Touristik) dominiert zweifellos der nicht-technische bzw. kaufmännisch-organisatorische Kundendienst. In diesem Sinne profilieren sich etwa viele Großhändler durch Serviceleistungen, welche die Leistungsfähigkeit der Kunden erhalten oder steigern sollen (Marketing- und Aktionsprogramme, logistische Leistungen, kaufmännische Abrechnungssysteme, Schulung). Beim Einzelhändler gewinnen demgegenüber die technischen Beratungsleistungen vor dem Kauf ein besonderes Gewicht (Profilierung der Fachgeschäfte). Beratungsleistungen vor dem Kauf und Informationsdienste nach dem Kauf stellen zentrale Kundendienstleistungen bei Banken und Versicherungen dar.

Bei den Herstellern dominiert im Investitionsgüterbereich (Anlagen, Systeme, Teile) zweifellos der technische Kundendienst nach dem Kauf in Verbindung mit geeigneten Beratungsleistungen vor dem Kauf (Systemgeschäft). So ist z. B. im EDV-Bereich der technische Kundendienst in Verbindung mit dem Softwarekundendienst die wesentliche Erfolgskomponente im Leistungsangebot (an 4. bzw. 5. Stelle der kaufentscheidenden Kriterien).

Bei Konsumgüterherstellern stehen ebenfalls die Kundendienstleistungen nach dem Kauf im Vordergrund. Generell gilt, daß mit wachsender technischer Komplexität, steigender finanzieller Mittelbindung, längerer Lebensdauer und höherer Nutzungsintensität der Produkte die Anforderungen an den Einsatz des technischen Kundendienstes steigen.

Es setzt sich in Wissenschaft und Praxis immer mehr die Auffassung durch, den Kundendienst im engeren Sinne nur auf Zusatz-, Folge- und Nebenleistungen nach dem Kauf zu begrenzen. Der Kundendienst soll einen störungsfreien Einsatz der Problemlösungen beim Kunden gewährleisten, d. h. den Gebrauchsnutzen der Marktleistungen sicherstellen. Unter Bezugnahme auf diese m. E. zweckmäßige Eingrenzung (vor allem wegen der Abgrenzung zu den übrigen Marketinginstrumenten Verkauf, Logistik, Werbung und Verkaufsförderung) sollen im folgenden die Ziele und Instrumente der Kundendienstpolitik näher beleuchtet werden.

2. Ziele der Kundendienstpolitik

2.1 Unternehmens- und Marketingziele als Ausgangspunkt

Es erscheint selbstverständlich, daß sich der Kundendienst als Subsystem der Unternehmung an den Gesamtzielen der Unternehmenspolitik auszurichten und in besonderem Maße zu den Marketingzielen und -strategien der Hauptleistung beizutragen hat. Die Oberziele der Unternehmung kennzeichnen somit die wünschenswerte einheitliche Ausrichtung aller kundendienstpolitischen Aktivitäten.

Das zentrale ökonomische Oberziel ist die langfristige Sicherung eines angemessenen Gewinns. Die Kundendienst- und Marketinginstrumente müssen so eingesetzt werden, daß sie die Erreichung des gemeinsamen Gewinnziels fördern. Daraus lassen sich für den Kundendienst und die Marketingbereiche Gewinn-, Umsatz- und Kostenziele ableiten.

Im einzelnen sind die folgenden Anforderungen an die Formulierung konkreter Kundendienstziele zu stellen. Sie müssen so formuliert sein, daß sie

- auf ökonomische Oberziele (z. B. Gewinn) ausgerichtet sind und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen einbeziehen (Kostenaspekte)
- den Kundenbedürfnissen und -anforderungen Rechnung tragen (Kundendienstertwartungen)
- zur Absatzförderung der Hauptleistung beitragen (Abstimmung mit den anderen Marketing-Bereichszielen)
- einen direkten Maßnahmenbezug aufweisen, d. h. in Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug überprüfbar und kontrollierbar sind.

2.2 Kundendienstübergreifende und kundendienstspezifische Ziele

Aus den Funktionen des Kundendienstes läßt sich eine Reihe von Kundendienstzielen ableiten (Simon 1965, Tietz 1975, Konrad 1974, Lo 1979). Es erweist sich als zweckmäßig, zwischen kundendienstübergreifenden und kundendienstspezifischen Zielen zu trennen.

1. den Kundendienstbereich übergreifende Ziele

a) marktgerichteter Art,

aa) die sich auf das, den Kundendienst beanspruchende Produkt beziehen

- Vergrößerung des Absatzvolumens
- Gewinnung und Erhaltung von neuen und Dauerkunden
- Marktanteilserhaltung
- Erhöhung der Wiederkaufswahrscheinlichkeit bei Erstkäufern und -verwendern
- Erhöhung des Absatzes mit bestehenden Kunden
- Stabilisierung großer Absatzschwankungen
- Schaffung eines preispolitischen Spielraumes, um einem Preiswettbewerb zu entgehen
- Abbau kognitiver Dissonanzen
- Aufbau einer positiven Einstellung gegenüber dem Produkt
- Schaffung eines positiven Produktimages

ab) die sich auf das gesamte Produktprogramm bzw. die Unternehmung beziehen

- Absatzsteigerung und -förderung einer Produktlinie und/oder sonstiger Produkte einer Unternehmung
- Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit
- Dokumentation der Leistungsfähigkeit
- Stärkung des Firmenrufs im Markt und in der Öffentlichkeit

b) produkt- bzw. produktprogrammorientierter Art

- Verlängerung der Nutzungsdauer
- Aufbau von Know-How aus der Einsatz- und Betriebserfahrung des Produktes beim Kunden
- Entwicklung einer Produkttechnologie zur Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse
- Gewinnung von Feedback-Informationen bezüglich der Qualität, des Designs, des Materials und der Anwendung des Produktes
- Lieferung von Informationen über Kundeninteressen und -wünschen bezüglich der Entwicklung von Neuprodukten
- Ausübung einer Schiedsrichterrolle zur Beilegung von Unstimmigkeiten bei Reklamationen in der Garantiezeit zwischen Kunden und Produktionsabteilung
- Aufbau von Know-How zur Analyse und Bewältigung von Problemen der Kunden, die diese nicht selbst lösen können
- Vermittlung von Know-How an den Kunden bezüglich eines wirtschaftlichen und verschleißverringernenden Einsatzes des erworbenen Produktes
- Verbesserung der Werterhaltung des Produktes

c) sonstige Ziele

- Kontaktpflege mit in der Organisationsstruktur des Kunden hochgestellten Personen
- Gewinnung von Informationen über Konkurrenzprodukte
- Verschaffung von Zugang zu den Betriebsanlagen des Kunden, um Informationen zu gewinnen, die es erlauben, mit den Produktionsbedürfnissen des Kunden Schritt zu halten
- Erhöhung des Bedarfsbewußtseins nach bestimmten Servicearten

2. kundendienstspezifische Ziele

- monetäre Ziele wie z. B. Rentabilität, Gewinn, Umsatz, Kosten

- qualitative Ziele wie z. B. Schnelligkeit der Auftrags-erledigung, Servicebereitschaft, Servicezuverlässigkeit
- psychographische Ziele wie z. B. Image des Vertrauens zum oder Zufriedenheit mit dem Kundendienst.

2.3 Ökonomische und psychographische Kundendienstziele

Es bedarf keiner Begründung, daß der Kundendienst zentralen ökonomischen Zielsetzungen zu entsprechen hat, wie Rendite bzw. Gewinn, Umsatz bzw. Absatz, Kostenwirtschaftlichkeit und Produktivität. Freilich setzt sich die Auffassung, daß der Kundendienst kostendeckend zu arbeiten bzw. Gewinnbeiträge zu erwirtschaften hat, erst zögernd durch. Demgegenüber wurden zahlreiche Maßstäbe zur Kostenvorgabe (Personal-, Material-, Reisekosten) und zur Produktivitätsmessung von Kundendienstaktivitäten (z. B. produktive und unproduktive Zeiten) entwickelt.

Wesentliche Bedeutung kommt im Rahmen der Kundendienstpolitik den psychographischen Zielen "Kundendienstzufriedenheit" und "Kundendienstimage" zu. Die Kundendienstzufriedenheit ist eine subjektive Größe, die global beim Kunden als Kundenzufriedenheitskennziffer (z. B. zufrieden, weniger zufrieden, unzufrieden) erfaßt und als Zielgröße vorgegeben werden kann. Häufig reicht jedoch eine solche globale Messung für Maßnahmenplanungen nicht aus. Es ist deshalb auf konkrete Produktprobleme einzugehen und die Beschwerdezufriedenheit als Zielgröße zu erfassen. Letztere ist ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Kundentreue und den Wiederkauf. Erfahrungswerte zeigen, daß im Konsumgütersektor ca. 25 % der unzufriedenen Kunden die Hauptleistung nicht wiederkaufen (Bruhn 1982).

Darüber hinaus haben empirische Untersuchungen gezeigt, daß die Kundendienstzufriedenheit der Konsumenten insbesondere auf die Qualität, die Zeit und Preise des Kundendienstes zurückzuführen ist (Zimmermann 1978).

In Abhängigkeit von diesen Kundenanforderungen und unter Berücksichtigung der unternehmensinternen Einflußfaktoren lassen sich differenzierte Kundendienstniveaueziele ableiten. Wesentliche Komponenten sind die Kundendienstbereitschaft, Kundendienstzeit und Kundendienstzuverlässigkeit. Die Kundendienstbereitschaft ist der Anteil der pro Zeiteinheit erledigten Kundendienstaufträge. Als Kundendienstzeit bezeichnet man die Zeitspanne zwischen Eingang und Erledigung eines Kundendienstauftrags. Die Kundendienstzuverlässigkeit kommt z. B. durch die Einhaltung von Ersatzteillieferungen oder in der zuverlässigen Reparaturleistung zum Ausdruck (Kundendienstqualität).

Die Kundendienstniveaueziele finden u. a. im Kundendienstimage ihren Niederschlag. Images sind subjektive Vorstellungsbilder über das (reale oder ideale) Leistungsniveau des Kundendienstes einer Unternehmung. Sie beinhalten als wesentliche Komponenten die Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Preiswürdigkeit, den Kontaktstil und die Kulanz des Kundendienstes. Die Imagemessung erfolgt in der Regel über semantische Differentiale (z. B. Trommsdorff 1975).

2.4 Zielsysteme der Kundendienstpolitik

Die Kundendienstziele stehen miteinander und zu den Marketingzielen in vielfältiger Wechselwirkung. Die Beziehungen zu den übrigen Marketing-Bereichszielen und gemeinsamen Oberzielen lassen sich durch die folgenden plausiblen Zusammenhänge kennzeichnen:

Je höher die Kundendienstbereitschaft und -zuverlässigkeit sind und je kürzer die Kundendienstzeit ist,

- um so größer ist die Kundenzufriedenheit,
- um so positiver ist das Firmen-, Produkt- und Kundendienstimage,

- um so stärker sind die absatzfördernden Wirkungen auf die Hauptleistung,
- um so größer sind die Umsätze des Kundendienstes am Markt.

Mit wachsender Kundendienstbereitschaft und -zuverlässigkeit steigen demgegenüber die fixen und variablen Kundendienstkosten (Rau 1975). Dieser Aspekt ist besonders dann relevant, wenn der Kundendienst als Cost- oder Profit-Center geführt wird.

Es ist zentrale Aufgabe der Kundendienstpolitik, im magischen Dreieck "Zuverlässigkeit - Schnelligkeit - Kosten" richtige Prioritäten zu setzen. Es sind widerspruchsfreie, erfassbare und kontrollierbare Zielsysteme der Kundendienstpolitik zu entwickeln. Dabei ist vor allem die Beziehung zu den Marketingzielen der Hauptleistung zu beachten. Abbildung 3 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

3. Instrumentarium der Kundendienstpolitik

Ausgangspunkt zur Abgrenzung des kundendienstpolitischen Instrumentariums bildet das Marketingmix der Unternehmung. Eine für die Praxis relevante, detaillierte Abgrenzung und Systematisierung des kundendienstpolitischen Instrumentariums hat möglichst vollständig und überschneidungsfrei die marktgerichteten Aktionsparameter zu erfassen. Die Ausprägungen der Aktionsparameter in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht kennzeichnen das Aktivitätsniveau der Kundendienstpolitik. Es liegt nahe, analog zum Marketingmix der Hauptleistung, die Aktionsparameter des Kundendienstes nach Leistungs-, Distributions-, Kontrahierungs- und Kommunikationsmix abzugrenzen (Lo 1979; Meffert 1981). Abbildung 4 verdeutlicht, daß das Kundendienstmix als Subsystem des Marketingmix zu interpretieren ist.

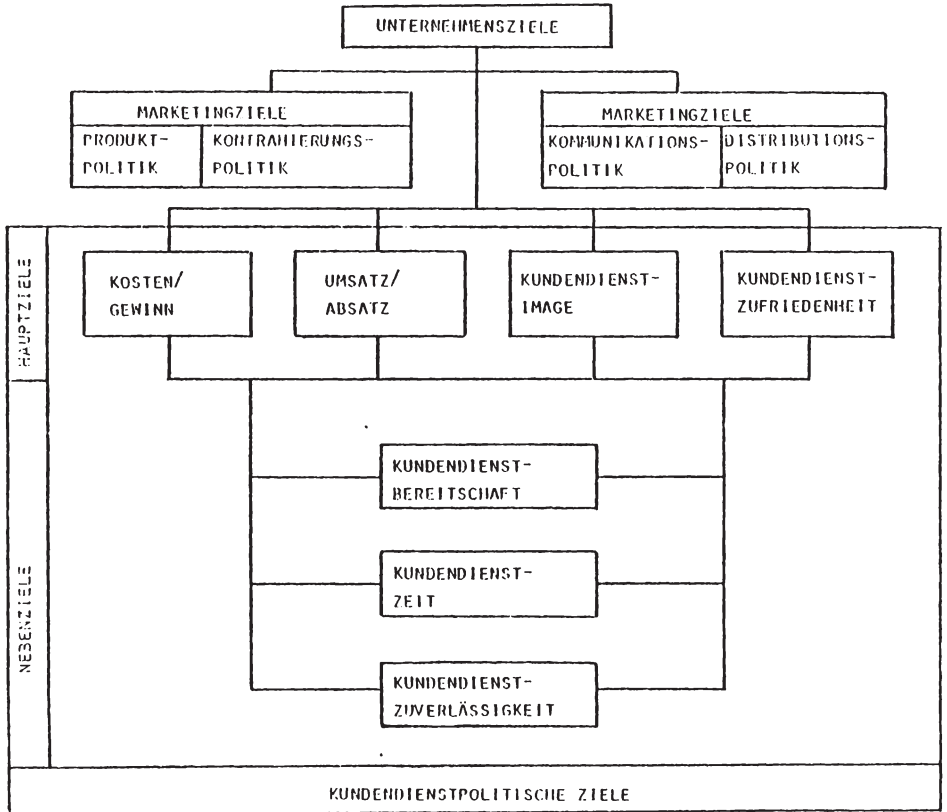


Abb. 3: Zielsystem des Kundendienstes (in Anlehnung an Lo)

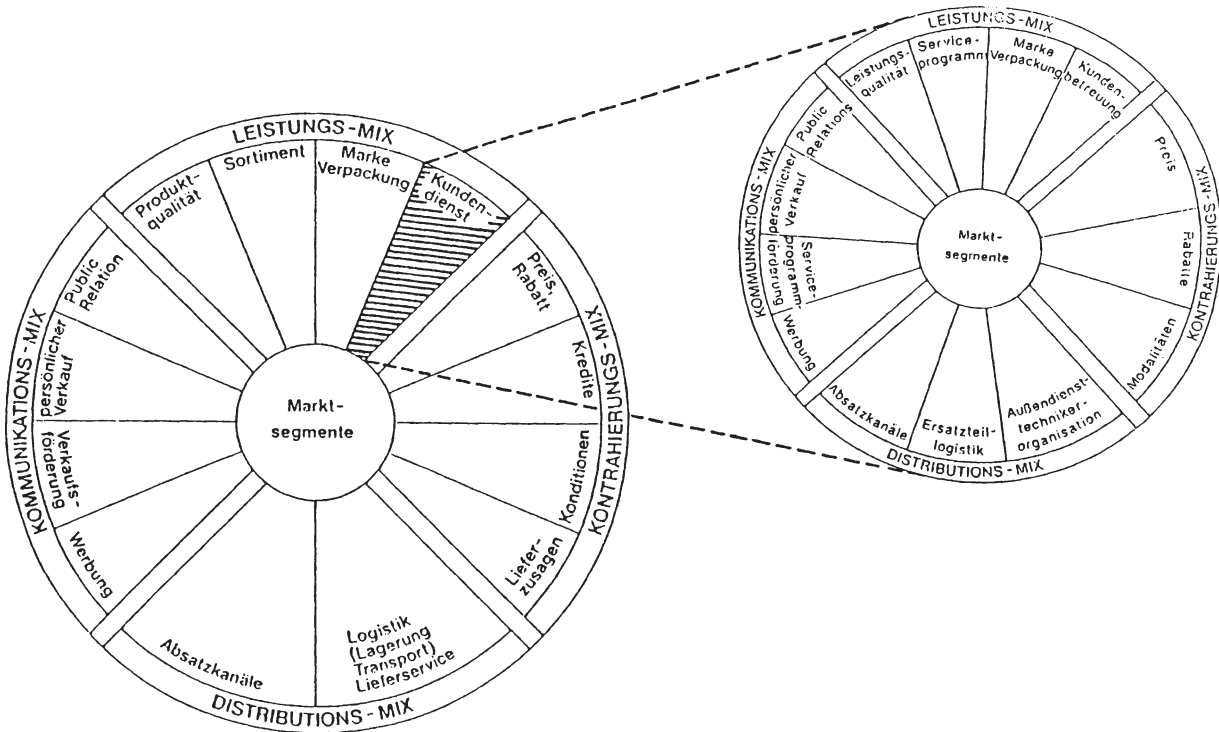


Abb. 4: Marketingmix und Kundendienstmix

3.1 Leistungsmix

Das Leistungsmix ist der Ausgangspunkt der Kundendienstpolitik. Es umfaßt alle Kundendienstleistungsarten, welche einen störungsfreien Einsatz des Produktes beim Kunden sicherstellen. Es erweist sich als zweckmäßig, zwischen mehr oder weniger zwangsläufig anfallenden Leistungskategorien (z. B. Installation, Reparatur) und beeinflussbaren Nachfrageleistungen (z. B. Abschluß von Wartungsverträgen) zu unterscheiden. In diesem Zusammenhang werden allgemein drei Leistungskategorien unterschieden:

1. Unvermeidbare Leistungen (Muß-Leistungen)

Hierunter fallen alle Leistungen, die die erstmalige Nutzung des Produktes erst ermöglichen (Installation). Zum anderen beinhalten sie Leistungen, die aus verkaufstechnischen bzw. marktlichen Gründen erbracht werden müssen (Garantieleistungen).

2. Reliability Leistungen (Soll-Leistungen)

Sie fallen nicht mit Sicherheit an, sind aber aufgrund von Zuverlässigkeitsschätzungen vorhersehbar (z. B. Reparatur).

3. Nachfragebedingte Leistungen (Kann-Leistungen)

Sie hängen von Kundenbedürfnissen ab und können durch kundendienstpolitische Aktivitäten geweckt werden (z. B. Wartungsvertrag).

Das Leistungsmix ergibt sich nicht nur aus den Produkterfordernissen, sondern auch aus den damit verbundenen differenzierten Kundenbedürfnissen. Wesentliche Gestaltungskomponente des Leistungsmix ist die Leistungsqualität (z. B. Zuverlässigkeit, Bereitschaft, Servicezeit oder die Kontaktqualität).

Aus der Zusammenstellung alternativer Kundendienstleistungen ergibt sich das Serviceprogramm. Es ist zum einen durch die marktsegmentspezifischen Gegebenheiten und zum anderen durch Interdependenzen zwischen einzelnen Leistungen geprägt. Beispielsweise sind Reparaturleistungen im allgemeinen mit Ersatz

teildiensten verbunden. Markierungs- und Verpackungsaspekte verdienen im Rahmen des Servicemix im Ersatzteilgeschäft ebenfalls Beachtung. Damit lassen sich positive Imagewirkungen im Sinne des Kundenvertrauens erzielen.

Im Rahmen der Kundenbetreuung werden alle kaufmännischen Leistungen abgewickelt, welche beim technischen Kundendienst anfallen (z. B. Reklamationsbearbeitung, Einsatzplanung, Beantwortung von Anfragen, Abwicklung von kaufmännischen Wünschen des Kunden, Rechnungsschreibung).

3.2 Distributionsmix

Im Mittelpunkt des Distributionsmix steht der Aufbau eines Kundendienstsystems, das sich mit allen Aktivitäten auf dem Weg der Kundendienstleistung zu den Kunden befaßt. Es muß z. B. festgelegt werden, ob unternehmenseigene oder -fremde Kundendienstträger in den Distributionsprozeß eingeschaltet werden sollen. Die Gestaltung der vertraglichen und kommunikativen Beziehungen zwischen allen Teilnehmern im Kundendienstkanal ist ein weiterer wichtiger Entscheidungstatbestand. Werden Händler oder selbständige Serviceanbieter in das Kundendienstnetz eingeschaltet, dann ergeben sich besondere Koordinations- und Kontrollerfordernisse, um ein angestrebtes Kundendienstniveau sicherzustellen.

Für die Kundendienstleistungen sind Sachmittel wie Ersatzteile, Werkzeuge oder Serviceunterlagen erforderlich. Die Hauptaufgabe einer Kundendienstlogistik liegt in der möglichst wirtschaftlichen Bereitstellung dieser Sachmittel in der benötigten Art und in der gewünschten Zeit am gewünschten Ort. Ferner ist die Festlegung einer optimalen Außendienstorganisation ein spezifisches Distributionsproblem. Das betrifft vor allem die Zahl, Art und räumliche Zuordnung der Außendiensttechniker.

3.3 Kontrahierungsmix

Eher taktische Bedeutung haben Preise, Rabatte und Vertragsmodalitäten für Kundendienstleistungen. Diese Instrumente können im Kontrahierungsmix zusammengefaßt werden.

Ausgangspunkt für Preisentscheidungen ist die Grundüberlegung, ob Kundendienstleistungen gesondert berechnet oder bereits in die Kalkulation des Produktpreises eingehen sollen. Nach der Art der Preisbestimmung von Kundendienstleistungen kann zwischen einer Standard- bzw. Pauschalbepreisung und einer individuellen Abrechnung differenziert werden. Pauschalpreise sind bei Kleinstaufträgen und standardisierten Leistungen wie Wartung vorteilhaft. Die Entscheidung über die Preishöhe hängt wesentlich davon ab, welche Leistungsart welche Kosten (Vollkosten oder Teilkosten) decken soll und welche Gewinnzuschlagstaktik verfolgt wird. Dabei sind insbesondere Wirkungsinterdependenzen zwischen der Haupt- und Kundendienstleistung zu berücksichtigen. Dabei wird häufig die Frage nach dem kalkulatorischen Ausgleich zwischen Haupt- und Kundendienstleistungen diskutiert. Rabatte können vor allem bei Wartungsverträgen (z. B. bei mehreren zu betreuenden Geräten) eingesetzt werden. Zu den vertraglichen Modalitäten zählen Änderungskündigungen, die Kalendarisierung oder Gewährleistungen.

3.4 Kommunikationsmix

Das Kommunikationsmix wird eingesetzt, um die Bekanntheit des Kundendienstes zu fördern, sein Image zu pflegen bzw. zu verbessern sowie die Nachfrage nach bestimmten Kundendienstleistungen (z. B. Wartungsverträge) zu beeinflussen. Zu den Instrumenten zählen die Werbung, die Serviceprogrammförderung, der persönliche Verkauf sowie die Public Relations.

Eine wachsende Bedeutung kommt dem persönlichen Verkauf gestaltbarer Kundendienstleistungen zu. Der Kontaktstil, das Informationsverhalten und das Know-how der Kundendienstmitarbeiter im Innen- und Außendienst prägen wesentlich die Einschätzung des Kundendienstes beim Kunden.

Zu den Aufgaben der Serviceprogrammförderung gehören neben der Aktionsplanung und Serviceaufnahme neuer Produkte die Information und Serviceprogrammschulung eigener und unternehmensfremder Kundendienstmitarbeiter (z. B. Fachhandel). Als Maßnahmen im Bereich der Werbung und der Public Relations bieten sich insbesondere Direct-Mail-Aktionen und Anzeigen in Fach- und Kundenzeitschriften an.

Alle Instrumente des Kundendienstes kommen kombiniert im Kundendienstmix zum Einsatz. Bei der Abstimmung der vielfach interdependenten und z. T. substituierbaren Instrumente ist auf die Marktsegmente Bezug zu nehmen und den Koordinationserfordernissen mit den übrigen Marketinginstrumenten der Hauptleistung Rechnung zu tragen.

4. Zentrale Problembereiche der Kundendienstpolitik

Die skizzenhafte Darstellung der Elemente einer marktorientierten aktiven Kundendienstpolitik läßt eine Vielzahl von Planungs-, Kontroll- und Durchsetzungsproblemen sichtbar werden. Sie sind in einem systematischen Entscheidungsprozeß im Rahmen einer strategischen und taktischen Kundendienstplanung und -steuerung zu bewältigen. Abbildung 5 zeigt die wesentlichen Phasen und Arbeitsschritte eines solchen Planungsprozesses. Dabei sind vier Teilbereiche des Planungssystems mit arteigenen Problemen und Fragestellungen zu unterscheiden:

1. Gewinnung und Verarbeitung relevanter Informationen für kundendienstpolitische Entscheidungen (Analyse- und Informationsprobleme)

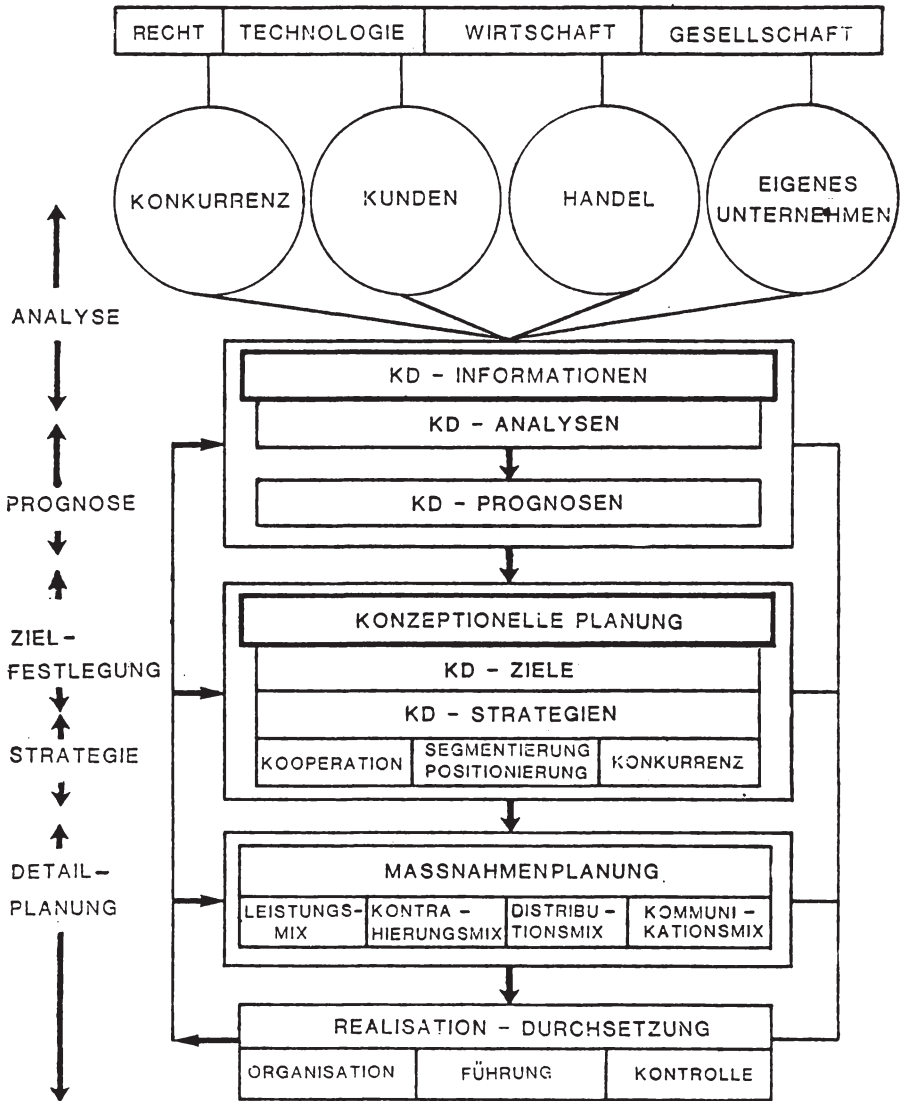


Abb. 5: Planungsprozeß des Kundendienstes

2. Konzeptionelle Planung des Kundendienstes (Ziel- und Strategieplanung, insbesondere Positionierungs- und Segmentierungsprobleme sowie Kosten-Nutzenprobleme)
3. Maßnahmenplanung des Kundendienstes (Optimierungs-, Interdependenz- und Integrationsprobleme)
4. Realisation und Durchsetzung des optimalen Kundendienstmix (Organisations-, Steuerungs-, Kontroll- und Zurechnungsprobleme).

Im folgenden sollen einige dieser zentralen Probleme der Kundendienstpolitik kurz skizziert werden.

4.1 Das Informations- und Prognoseproblem

Am Anfang zielgerichteter Kundendienstentscheidungen muß eine vorurteilsfreie Situationsanalyse stehen. Es sind Informationen über die rechtlichen, wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen der Kundendienstpolitik zu gewinnen und die Stärken und Schwächen des Services in der unmittelbaren Aufgabenumwelt zu kennzeichnen (Kunden, Konkurrenz, Handel, eigenes Unternehmen).

Im Mittelpunkt der Analysen stehen dabei spezifische Informationen über Kundendienstertwartungen, -image und -zufriedenheit. Typisch für viele Unternehmen ist hier die "Informationsarmut im Überfluß". Es liegt eine Fülle sekundärstatistischer Materialien über technische Kundendienstaktivitäten und deren Kosten vor, umfassende primärstatistische Kundendienststudien fehlen jedoch meistens. Man stützt sich auf mehr oder weniger fragmentarisches Wissen über das Kundendienstimage, welches als "Abfallprodukt" aus Marketingstudien anfällt.

Besondere Probleme bereiten Prognosen über das Nachfrageverhalten der Kunden hinsichtlich der Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen in mengenmäßiger, qualitativer und zeitlicher

Hinsicht. Dabei sind vor allem die Einflußfaktoren der Inanspruchnahme, die Entwicklungen, die sich aufgrund des Absatzes der Hauptleistung ergeben, und die Wirkungen zu analysieren, die der Einsatz kundendienstpolitischer Instrumente (z. B. Serviceprogramm, Preis) hervorruft (Lo 1979).

Die zentrale Aufgabe besteht in der Entwicklung leistungsfähiger marktorientierter Kundendienst-Informationssysteme, insbesondere zuverlässiger Prognosesysteme.

4.2 Das Positionierungs- und Segmentierungsproblem

Eine aktive Kundendienstpolitik verlangt im Rahmen der konzeptionellen Planung eine klare Positionierung und Profilierung. Es ist die Frage zu klären, wie der Kundendienst unter Berücksichtigung langfristiger strategischer Unternehmensziele im Verhältnis zu den Hauptwettbewerbern in der Preis-Leistungsdimension (Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität) angesiedelt werden soll. Eng mit diesem Positionierungsproblem ist das Segmentierungsproblem verbunden. Grundsätzlich ist zu klären, ob die Kunden gleich oder verschieden behandelt werden sollen. In der Praxis sind vielfältige Ansatzpunkte für den differenzierten Einsatz des kundendienstpolitischen Instrumentariums gegeben (z.B. Preis- und Rabattpolitik, Kundenbetreuung, Ausgestaltung der Kundendienstverträge, Lieferzeiten etc.). Die Segmentierung kann dabei nach geografischen Kriterien (z. B. räumliche Entfernung), Ausstattungsmerkmalen (z. B. Gerätebestand), Verhaltensmerkmalen (z. B. Nutzungsintensitäten, Eigenleistung) und psychologischen Gesichtspunkten (z. B. Risikoneigung, Servicebewußtsein) erfolgen.

4.3 Das Kosten-Nutzen-Problem

Die Gretchenfrage der gesamten Kundendienstpolitik mündet in das Kosten-Nutzen-Problem. Sie beinhaltet die Grundsatzfrage nach Kostendeckung, Verlustminimierung oder Gewinnerzielung und beinhaltet eine Vielzahl von Optimierungsproblemen. Als Beispiele seien die optimale Kundendienstkapazität, die optimale Zahl von Wartungen und die optimale Gebührenhöhe von Wartungsverträgen angeführt. Die Vielzahl von Einflußgrößen macht eine modellmäßige Analyse der Entscheidungsprobleme erforderlich. Die besondere Schwierigkeit liegt hier in der Entwicklung geeigneter Entscheidungstechniken, die einerseits der Problemstruktur gerecht werden, andererseits den Möglichkeiten der Informationsgewinnung und der Denkweise (internes Modell) der Kundendienstmanager Rechnung tragen. Diese Vorstellung entspricht dem Konzept des Decision-Calculus (Little 1970).

4.4 Das Interdependenz- und Integrationsproblem

Hauptleistung und Kundendienst stehen in einem engen absatzwirtschaftlichen Verbund mit einer großen Zahl von Marktverflechtungen der Instrumente (z. B. Nachfrage der Hauptleistung und Preis des Kundendienstes, Produktqualität der Hauptleistung und Nachfrage nach Wartungsleistungen, Distribution der Hauptleistung und Kundendienstlogistik). Auch innerhalb des kundendienstpolitischen Instrumentariums bestehen vielfältige Interdependenzen (z. B. Leistungsqualität und Preispolitik). Hieraus resultieren Abstimmungs- und Integrationserfordernisse. Die Notwendigkeit der Integration entspricht der fundamentalen Vorstellung des Marketing, daß der Einsatz absatzpolitischer Instrumente am wirkungsvollsten ist, wenn er auf der Grundlage einer koordinierten Planung erfolgt (Kotler 1978).

4.5 Organisations- und Steuerungsprobleme

Die Koordinationsbedürftigkeit hängt u. a. wesentlich von der Stellung des Kundendienstes in der Unternehmensorganisation ab. In Mehrproduktbetrieben mit Spartenorganisation führt die Notwendigkeit eines differenzierten und flexiblen Kundendienstverhaltens einerseits und die Abgrenzung der Kostenverantwortung andererseits immer mehr dazu, die Kundendienstfunktion in einem zentralen Servicecenter zusammenzufassen. Dabei wird das Servicecenter in der Regel als Cost- oder Profit-Center angesehen. Damit wird ein besonderes Dilemma kundendienstpolitischer Entscheidungen deutlich. Zum einen müssen mit einem breit gefächerten Instrumentarium differenzierte Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden. Zum anderen besteht ein untrennbares Abhängigkeitsverhältnis - vor allem durch technische Anforderungen - zwischen der Hauptleistung und dem Kundendienst. Dadurch wird ein Konfliktpotential aufgebaut, was einen erhöhten Koordinationsaufwand erfordert. Dies wirft intern die Frage nach leistungswirksamen Koordinationsmethoden und extern das Problem leistungsfähiger Steuerungsmechanismen auf (Meffert 1981).

4.6 Kontroll- und Zurechnungsprobleme

Mit der Frage nach geeigneten Kontrollinformationen schließt sich der Regelkreis kundendienstpolitischer Entscheidungen. Der Kontrollprozeß verlangt zunächst relevante Abweichungsinformationen - etwa über Kundenzufriedenheit, Kundendienstkosten, Kundendienstimage. Dabei ergeben sich besondere Zurechnungsprobleme (z. B. Ausstrahlung der Kundenzufriedenheit mit der Hauptleistung auf Kundendienstleistungen). Zurechnungsprobleme entstehen auch, wenn bei Haupt- und Nebenleistung gemeinsame Ressourcen genutzt werden (z. B. Außendienststellen). Soll-

Ist-Abweichungen lösen entweder Korrekturen in der Maßnahmenplanung aus (taktische Anpassung des Kundendienstmix) oder aber grundlegende Revisionen in der konzeptionellen Planung (Ziel- und Strategieranpassung). Anpassungen in der konzeptionellen Planung werden vor allem dann erforderlich, wenn grundlegende Änderungen in den Umweltbedingungen eintreten (z. B. Aufkommen neuer Technologien, neue rechtliche Vorschriften) oder grundlegende Wandlungen im Verhalten der Marktteilnehmer eintreten (z. B. veränderte Kundendienststerwartungen). Leistungsfähige Kontrollsysteme sollten in der Lage sein, solche Änderungen frühzeitig zu antizipieren. Hierzu bedarf es der Bestimmung von Frühwarnindikatoren, welche rechtzeitige Anpassungen in der Kundendienstpolitik anzeigen. In der Entwicklung solcher Frühwarnsysteme liegt eine wichtige Aufgabe der Forschung im Bereich des Kundendienstes.

Der vorliegende Sammelband kennzeichnet den Entwicklungsstand und die Entscheidungsprobleme der skizzierten Problembereiche der Kundendienstpolitik. Das Informations- und Prognoseproblem wird in einem Beitrag von Lo über "Prognoseinformationen für kundendienstpolitische Entscheidungen" diskutiert. Aufbauend auf speziellen Anforderungen an Kundendienstprognosemodellen arbeitet Lo die Leistungsfähigkeit von Entwicklungs- und Wirkungsprognosen im Kundendienstbereich heraus. Der Beitrag macht deutlich, daß sowohl ökonomische als auch psychografische Wirkungen beim Einsatz der Kundendienstinstrumente und bei der Prognose von Kundendienstleistungen berücksichtigt werden müssen.

Mit der Planung und Durchsetzung des kundendienstpolitischen Instrumentariums setzt sich zunächst Schönrock in einem Beitrag über die "Gestaltung des Leistungsmix im marktorientierten Kundendienst" auseinander. Der Verfasser argumentiert an dem Beispiel des Marketingmix des Gerätekundendienstes der Kodak AG und präzisiert aus praktischer Sicht die einzelnen Gestaltungs-

probleme. Die "Preis- und Kontrahierungspolitik im Kundendienst unter besonderer Berücksichtigung von Wartungs- oder Callservice" diskutiert Wegwart. Hierbei wird auf die spezielle Situation der Nixdorf Computer AG eingegangen und die Argumente für bzw. gegen verschiedene Vertragstypen vorgetragen. In einem Beitrag über "Organisation oder Steuerung des Technischen Kundendienstes - Profit- oder Costcenter?" geht Fußbahn auf eine zentrale und sehr kontrovers diskutierte Problemstellung ein. Der Verfasser beleuchtet das System der Steuerung sowie Erfolgskontrolle der Rank Xerox und präzisiert die Bedingungen, nach denen die Konzipierung des Kundendienstes als Profit- oder Costcenter zweckmäßig ist.

Den Aussagewert und Stand der Diskussion über das "Optimierungsproblem im Kundendienst" beleuchtet Hammann. Aufbauend auf den Grundproblemen der Entscheidungsanalyse im Kundendienstbereich wird eine Problemstrukturierung vorgenommen und die Grundlagenhypothesen sowie Ansätze der Wirkungsmessung vorgestellt. Letztlich geht es auch bei diesem Optimierungsproblem um die Frage der optimalen Kombination kundendienstpolitischer Instrumente. In engem Zusammenhang mit dem Optimierungsproblem stehen Fragen der "Interdependenzen und Koordination zwischen Marketing und Kundendienst", die in einem Beitrag von Meffert aufgegriffen werden. Bei diesem Integrationsproblem kommt es vor allem darauf an, die Entscheidungsinterdependenzen zwischen Marketing- und Kundendienstmix zu lokalisieren. Der Verfasser stellt gleichermaßen Lösungsansätze zur Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen vor.

Mit einem speziellen Steuerungsproblem setzt sich Bruhn in seinem Betrag über "Kundenzufriedenheit und Beschwerdeverhalten als Herausforderung an den Kundendienst" auseinander. Hierbei werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vorgestellt und deutlich gemacht, daß Informationen über die (Un-)Zufriedenheit und die Beschwerdeführung von Konsumenten

wertvolle Anregungen zur Verbesserung kundendienstpolitischer Entscheidungen geben können. Die "Rechtlichen Aspekte der Kundendienstpolitik" analysieren Ahlert und Flocke. In ihrem Beitrag zeigen sie die Ansatzpunkte der Kundendienstpolitik auf und diskutieren intensiv die rechtlichen Probleme von Instruktionsleistungen, der technischen Serviceleistungen, der Versorgung mit Ersatzteilen und Zubehör sowie der Preisgestaltung für Kundendienstleistungen. In einer Zusammenfassung werden am Ende des Sammelbandes die Ergebnisse einer Workshop-Diskussion über "Zukunftsaspekte des Kundendienstes" abgedruckt.

Literaturverzeichnis

- Bennewitz, H.J., Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instrumentes "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken, Diss. München 1969.
- Bruhn, M., Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden, Frankfurt und Bern 1982.
- Gerstung, F., Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, in: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg. R. Buddeberg, F. Nieschlag, G. Kleinblenkers, Nr. 59, Göttingen 1978.
- Hammann, P., Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument, in: Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Festschrift zum 80. Geburtstag von O.R. Schnutenhaus, Hrsg. P. Hammann, W. Kroeber-Riel, C.W. Meyer, Berlin 1974, S. 135 ff.
- Koch, W., Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. I, Berlin 1950.
- Konrad, E., Kundendienstpolitik als Marketing-Instrument von Konsumgüterherstellern, Frankfurt-Zürich 1974.
- Kotler, Ph., Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978.
- Little, J.D.C., Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus, in: Management Science, April 1970, S. B 466 ff.
- Lo, L., Prognoseinformationen für kundendienstpolitische Entscheidungen dargestellt an Beispielen des Fotomarktes, Diss. Münster 1979.
- Meffert, H., Zum Problem der Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift zum 80. Geburtstag von C. Sandig, Hrsg. M.N. Geist, R. Köhler, Stuttgart 1981, S. 341 ff.
- Rau, B., Der technische Kundendienst als absatzwirtschaftliches Entscheidungsproblem - eine theoretische und empirische Untersuchung, Diss. Berlin 1975.
- Simon, L.S., Measuring the Market Impact of Technical Services, in: Journal of Marketing Research, Feb. 1965, S. 32 ff.
- Tietz, B., Grundlagen des Marketing, Bd. 2, München 1975.

- Trommsdorff, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung, Köln 1975.
- Zimmermann, D., Marketingprobleme bei dauerhaften Konsumgütern. Produktentwicklung und technischer Kundendienst bei elektrischen Haushaltsgeräten. Zwei empirische Untersuchungen, Diessenhofen 1978.

PROGNOSEINFORMATIONEN FÜR KUNDENDIENSTPOLITISCHE ENTSCHEIDUNGEN

Von Luling Lo

1. Das Informationsproblem der Kundendienstpolitik

Der Kundendienst umfaßt alle sekundären Unternehmensleistungen, die nach dem Kauf/Miete der Hauptleistung erfolgen und im Sinne eines After-Sale-Marketing auf die Erfüllung von post-transaktion-Funktionen der Unternehmen (z.B. Erhaltung von Präferenzen durch Sicherstellung des Gebrauchsnutzens der Problemlösung) abzielen.

In Bezug auf die Marketingziele und die daraus abgeleiteten kundendienstpolitischen Ziele ist ein möglichst effizienter Einsatz im Rahmen des Marketingmix anzustreben. Die Notwendigkeit der Planung kundendienstpolitischer Aktivitäten wird heute von Theorie und Praxis allgemein anerkannt. Es fehlen jedoch vielfach die dazu notwendigen Informationen, insbesondere fundierte Prognoseinformationen, um kundendienstpolitische Entscheidungen abzusichern und die Ungewißheit ihrer Konsequenzen zu reduzieren.

Das Informationsproblem der Kundendienstpolitik wird dadurch verschärft, daß heterogene Teilentscheidungen über die kundendienstpolitischen Aktivitäten (Serviceprogramm-, Distributions-, Preis- und Konditionen- sowie Kommunikationspolitik) zu treffen sind, wie das Paradigma der Kundendienstpolitik zeigt. Es verdeutlicht zugleich die Vielfalt der zu beschaffenden Informationsarten:

Wer beansprucht	(Kunde)
Was	(Leistungsart)
Wieviel	(Leistungsmenge)
Wann	(zeitliche Inanspruchnahme)
Wo und zu	(Kundendienstträger)
Welchen Kosten?	(Kundendienstkosten)

Es sind also Informationen über die Kunden der Kundendienstleistungen, die Art der nachgefragten Leistungen (z.B. notwendige Reparaturen, zusätzliche Serviceleistungen), die zeitliche Inanspruchnahme der Leistungen (z.B. saisonale Schwankungen), der Ort der Inanspruchnahme (Hersteller, Händler, Reparaturwerkstätte) und die damit zusammenhängenden Kostenwirkungen von Bedeutung.

Praktische Relevanz haben vor allem Informationen über die Kundenerwartungen (z.B. Ansprüche hinsichtlich der Reparaturzeit, des Preises). Im folgenden sollen insbesondere Informationen (Prognosen) über das Nachfrageverhalten der Kunden hinsichtlich der Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen untersucht werden. Dabei sind die Art, der Umfang und die zeitliche Inanspruchnahme der Leistungen gleichermaßen von Interesse (erklärte Variablen). Ebenso ist zu untersuchen, welche Einflußfaktoren die Inanspruchnahme bestimmen. In diesem Zusammenhang sind besonders die Wirkungen zu analysieren, die der Einsatz der kundendienstpolitischen Instrumente hervorruft, oder die Entwicklungen, die sich aufgrund des Absatzes der Hauptleistung o.ä. ergeben (erklärende Variablen). Hierbei sind auch die bei der Einbeziehung abhängiger und unabhängiger Variablen verbundenen Meßprobleme aufzuzeigen.

Kundendienstpolitische Aktivitäten können nur bei ausgewählten Problembereichen isoliert betrachtet werden. Es ist ein charakteristisches Merkmal von Kundendienstleistungen, daß sie vielfach im Zusammenhang mit der Hauptleistung gesehen werden müssen. So sind etwa Interdependenzen zwischen dem Absatz der

Hauptleistung, der Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen, der Imagebildung beider Leistungsarten sowie eine Rückkopplung auf den Absatz der Hauptleistung zu erwarten (Regelkreis). Entscheidungen über den Kundendienst üben also einen Einfluß sowohl direkt auf die speziellen kundendienstpolitischen Ziele als auch indirekt auf die Hauptleistung aus.

Ausgehend von den Zielen, Aktionsparametern und Entscheidungskonsequenzen der Kundendienstpolitik aus Herstellersicht werden im folgenden die Arten von Informationen und die Möglichkeiten ihrer Beschaffung aufgezeigt, die zur Erstellung von Prognosen über die Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen erforderlich sind. Die hierbei zu beachtenden Anforderungen zur Modellierung von Kundendienstprognosen verweisen auf die Notwendigkeit, für den zu betrachtenden Markt eine Systemanalyse durchzuführen. Hierbei interessieren insbesondere die Einflußgrößen der Nachfrage nach Kundendienstleistungen. Die Diskussion dieser Problembereiche ermöglicht dann die Überprüfung konkreter Prognosetypen im Kundendienst. Dabei soll insbesondere die Bedeutung von Entwicklungsprognosen und Wirkungsprognosen analysiert werden.

2. Prognose kundendienstpolitischer Entscheidungskonsequenzen

2.1 Strukturrahmen kundendienstpolitischer Entscheidungen

Voraussetzung für die Lösung von Entscheidungsproblemen ist ihre klare Strukturierung. Aus entscheidungsorientierter Sicht müssen Kundendienstprobleme durch die Festlegung von Kundendienstzielen und die Charakterisierung des kundendienstpolitischen Entscheidungsfeldes beschrieben werden.

Kundendienstziele, wie Kundendienstkosten-/gewinn, -niveau (= Kundendienstbereitschaft, -zeit und -zuverlässigkeit), Absatz von Kundendienstleistungen und Kundendienstimage geben den zukünftig angestrebten Zustand des Kundendienstes an und sollen bei Entscheidungen in der Kundendienstpolitik Bewertungs-, Koordinations- und Kontrollfunktionen erfüllen.

Das kundendienstpolitische Entscheidungsfeld läßt sich in das kundendienstpolitische Aktions- und Datenfeld zerlegen. Das Aktionsfeld umfaßt die Menge der Handlungsmöglichkeiten, die sog. kontrollierten Variablen (Aktionsparameter) des Kundendienstes (= Serviceprogramm, Preis- und Konditionen-, Distributions- sowie Kommunikationspolitik), die in einer gegebenen Kundendienstsituation zur Zielerreichung zur Verfügung stehen. Das Datenfeld enthält die Menge der situativen und Beschränkungsfaktoren (nicht kontrollierten Variablen), die von anderen Marktteilnehmern und der sonstigen Umwelt determiniert werden und auf die Zielerreichung des Kundendienstes einwirken (z.B. Kundendienstniveau der Konkurrenten, Kundendienstanforderungen der Kunden) (1).

Das Zusammenwirken der beiden Komponenten des kundendienstpolitischen Entscheidungsfeldes zeigt das kundendienstpolitische Erwartungsfeld. Dieses umfaßt die Entscheidungskonsequenzen, d.h. die möglichen Zielerreichungsgrade der Entscheidungsalternativen des Kundendienstes bei alternativen Umweltzuständen. Jeder Zielerreichungsgrad gibt die Wirkung kundendienstpolitischer Gestaltungsalternativen im Markt, d.h. die Marktreaktion an (z.B. verändertes Nachfrageverhalten nach der Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen aufgrund einer Preiserhöhung für bestimmte Serviceleistungen).

Aufgrund der Zukunftsbezogenheit und den unvollkommenen Informationen über die zukünftigen Strategien und Konstellationen der Umwelt werden marktbezogene Kundendienstentscheidungen in der Regel unter Ungewißheit gefällt (2). Im Entscheidungszeitpunkt sind die Konsequenzen der kundendienstpolitischen Hand-

lungsalternativen nicht bekannt, sondern nur abschätzbar. Es werden Prognoseinformationen über die Umwelt und die Marktreaktion, insbesondere den Absatz von Kundendienstleistungen, benötigt, um die Handlungsalternativen im Kundendienst beurteilen und damit fundierte Kundendienstentscheidungen treffen zu können.

2.2 Aufgaben von Kundendienstprognosen

Prognoseinformationen werden in allen Stadien der Kundendienstplanung benötigt. Generell dienen sie dem Entscheidungsträger zur Verbesserung seines Informationsstandes, zur Reduktion seiner Unsicherheit und zur Antizipation von Entscheidungskonsequenzen. Ganz allgemein will er sein Entscheidungsrisiko in der Kundendienstplanung auf ein erträgliches Maß mindern und damit letztlich bessere Kundendienstentscheidungen treffen (3).

Zentraler Gegenstand kundendienstpolitischer Prognosen ist grundsätzlich das Verhalten der Marktpartner des Herstellerkundendienstes. Es ist die Reaktion auf die eingesetzten Kundendienstinstrumente abzuschätzen. Diese Prognose von Entscheidungskonsequenzen ermöglicht eine Bewertung (alternativer) kundendienstpolitischer Aktivitäten und dient der Festlegung von strategischen und taktischen Kundendienstaktivitäten.

Darüber hinaus bedarf es einer Berücksichtigung und Antizipation möglicher bzw. wahrscheinlicher Zustände, Ereignisse und/oder Entwicklungen in der Zukunft, d.h. von Einflüssen der Umwelt, vor allem der makroökonomischen (z.B. Einkommens-, Konjunkturentwicklung, wirtschaftliches Wachstum), sozialen (z.B. allgemeine Einstellung zu Wegwerf-Produkten), technischen (z.B. Entwicklung der durchschnittlichen Lebensdauer der zu betreuenden Geräteart im Markt, technischer Fortschritt), rechtlichen (z.B. Sicherheits- und Umweltschutzvorschriften) und politischen Umwelt (z. B. Wirtschaftspolitik, Energiepolitik, Umweltschutzpolitik).

Aufgrund ihrer vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten bei der Kundendienstplanung kommen Prognosen der Kundendienstinanspruchnahme eine besondere Bedeutung zu. Sie beinhalten auf die Empirie gestützte Voraussagen der Inanspruchnahme einer oder mehrerer Kundendienstleistungsarten in einem bestimmten Marktsegment für eine bestimmte Zeitspanne in der Zukunft bei einer bestimmten Kombination der Instrumente der Kundendienstpolitik. Im Mittelpunkt dieser Voraussagen stehen dabei aggregierte Größen wie das zukünftige Markt- und Absatzpotential sowie Markt- und Absatzvolumen für Kundendienstleistungen.

Diesbezügliche Prognosen machen die zukünftigen Chancen des Kundendienstmarktes transparent und bilden eine wichtige Grundlage bei der Entwicklung von marktbezogenen Kundendienststrategien und bei der Festlegung der sachlichen und personellen Kundendienstkapazitäten. Im Rahmen der taktischen Kundendienstplanung geben sie die absatzmäßigen Konsequenzen des taktischen Instrumenteeinsatzes an.

Die Gewinnung von Prognoseinformationen erfüllt zugleich spezielle Nebenaufgaben von Prognosen. So muß ihnen eine zweckmäßige Operationalisierung der Prognosevariablen zugrunde gelegt werden. Diese ist bei direkt beobachtbaren Größen (z.B. Zahl der Kundendienstaufträge) weniger problematisch als bei nicht direkt beobachtbaren Variablen (z.B. Kundendienstimage). Jede Prognose geht mit einer Marktanalyse nach den relevanten Erfolgsdeterminanten (z.B. Einsendeverhalten der Absatzmittler) einher. Schließlich haben Prognosen eine Erklärungsfunktion inne. Sie sollen Zusammenhänge zwischen erklärten und erklärenden Variablen aufzeigen (z.B. Beziehung zwischen dem Preis von Kundendienstleistungen und ihrer Inanspruchnahme). Die Kenntnis dieser Gesetzmäßigkeiten ist für den Entscheidungsträger im Kundendienst notwendig, um hinsichtlich seines kundendienstpolitischen Instrumenteeinsatzes einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zu unterstellen.

2.3 Typen von Kundendienstprognosen

In der Marketingliteratur findet sich eine Vielzahl von Prognosetypen, deren Einsatz sich grundsätzlich auch im Kundendienst anbietet. Sie lassen sich u.a. nach Kriterien systematisieren, die auf den Charakter der Prognosevariablen und -funktionen Bezug nehmen (4). Für Kundendienstprognosen erscheint es im Hinblick auf ihre Aufgaben in der Kundendienstplanung zweckmäßig, folgende Kriterien herauszugreifen und näher zu erläutern:

1. Art der einbezogenen erklärenden Variablen
2. Fristigkeit von Kundendienstprognosen.

Nach dem ersten Kriterium lassen sich Entwicklungs- und Wirkungsprognosen des Kundendienstes unterscheiden.

Entwicklungsprognosen sagen die Kundendienstinanspruchnahme in Abhängigkeit von nicht kontrollierten Variablen des Kundendienstes voraus. Sie zeigen ihren Verlauf zwischen dem Zeitpunkt der Prognoseerstellung und dem ihres Zukunftswertes, d.h. bei unterschiedlichen Umweltsituationen. Sie sind folglich zeitraumbezogen. Das Aktivitätsniveau der Kundendienstinstrumente wird hierbei implizit als konstant bzw. deren Wirkung als durchschnittlich unterstellt. Als verursachende Variable gilt vor allem die Zeit, die als eine die wirklichen Kausalfaktoren komprimierende Ersatzgröße aufgefaßt wird. Wirkungsprognosen bestimmen demgegenüber die Prognosegröße unter expliziter Berücksichtigung der kausalen, insbesondere Instrumentalvariablen des Kundendienstes. Sie zeigen die für eine spezifische Kundendienstsituation und damit für einen Zeitpunkt ermittelten Gesetzmäßigkeiten der Marktreaktion bei alternativen Aktivitätsniveaus der Kundendienstinstrumente. Sie liefern von daher zeitlose Aussagen (5). Die Unterschiede zwischen Entwicklungs- und Wirkungsprognosen werden in der Abb. 1 graphisch verdeutlicht.

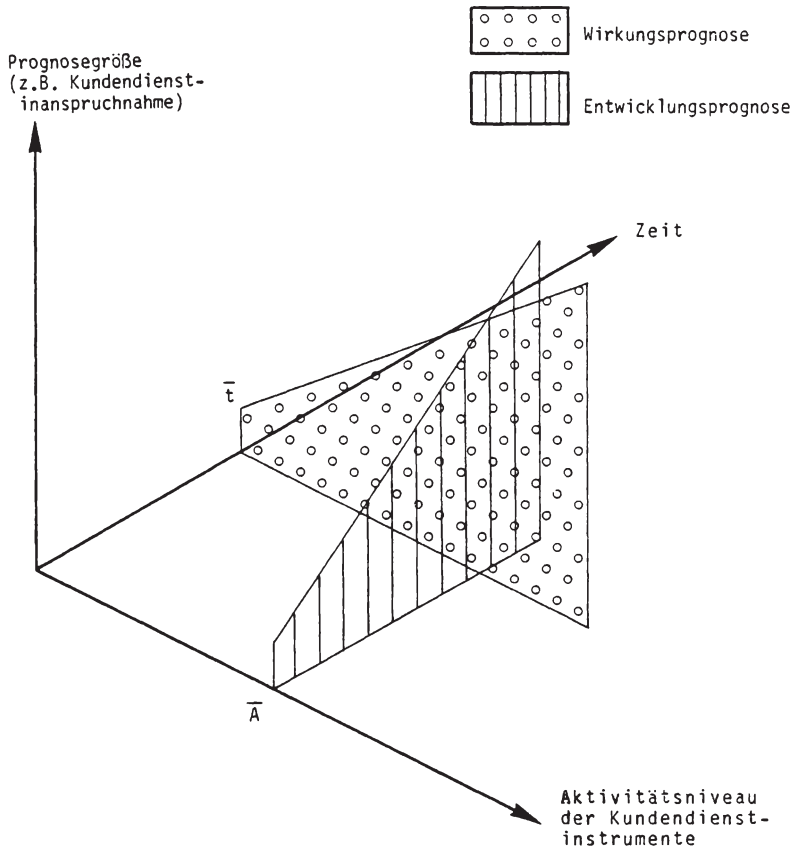


Abb. 1: Wirkungs- und Entwicklungsprognosen

Nach der Fristigkeit können lang- und kurzfristige Prognosen getrennt werden. Üblicherweise werden zur Abgrenzung dieser beiden Typen Zeitintervalle bzw. Prognosezeiträume angegeben. Da dieser Abgrenzungsmaßstab jedoch an den unterschiedlichen Planungsschemata der Empirie orientiert ist, kann eine diesbezügliche Klassifikation zu divergierenden Ergebnissen führen. Eine eindeutige Abgrenzung beider Prognosetypen ist mittels der Anzahl von Zukunftswerten der Prognosevariablen möglich, die mit einem Prognosemodell bestimmt werden können. Danach generieren Kurzfristprognosen nur einen Zukunftswert der Prognosegröße. Erst bei Vorliegen eines neuen Istwertes der Prognosevariablen kann ein weiterer, vom ersten unterscheidbarer Prognosewert ermittelt werden. Hingegen erlauben Langfristprognosen die Bestimmung mehrerer aufeinanderfolgender, wertmäßig unterschiedlicher Prognosewerte (6).

In der Kundendienstpraxis erfolgt der Einsatz der skizzierten Prognosetypen in der Regel in kombinierter Form. Hierbei liefern sie im Rahmen der Kundendienstplanung für die verschiedensten Entscheidungsprobleme Prognoseinformationen (vgl. Abb. 2). Zukunftsbezogene Analysen der wesentlichen Erfolgsgrößen des Kundendienstes bilden die Grundlage der langfristigen (strategischen) Kundendienstplanung (Planungszeitraum von mehr als einem Jahr; Feld a und c). Entwicklungsprognosen (Feld a) liefern hierbei vor allem Prognoseinformationen für Entscheidungen über die sachlichen und personellen Kapazitäten. Es werden detaillierte Informationen über die zukünftige Inanspruchnahme der einzelnen Kundendienstleistungen benötigt. Hierbei empfiehlt sich eine Differenzierung nach Gerätetypen, insbesondere wenn ihre Serviceanfälligkeit/-freundlichkeit sehr unterschiedlich ist und/oder pro Typ hohe Bestände im Markt stehen. Informationen bezüglich der zukünftig zu erwartenden Ausfälle eines Gerätebestandes gehen desweiteren in Entscheidungen über die Enddispositionsmenge von Ersatzteilen, die Servicezeit eines Gerätetyps nach dem Verkaufsende, die Höhe des Garantieleistungsbudgets und die Prämienstruktur von Kundendienstverträgen ein (7).

Planungszeitraum Prognosetyp	Langfristprognosen	Kurzfristprognosen
Entwicklungs- prognosen	<p>a</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <p>Festlegung der personellen und sachlichen Kapazitäten</p> <p>Bestimmung der Prämienstruktur bei Kundendienstverträgen</p> <p>Enddispositionsmenge von Ersatzteilen</p>	<p>b</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <p>Technikereinsatz</p> <p>Laufende Disposition von Ersatzteilen</p> <p>Zeitliche Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen (Wartungszeit)</p>
Wirkungs- prognosen	<p>c</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <p>Bestimmung des Serviceprogramms</p> <p>Auswahl der Kundendienstträger</p> <p>Dichte des Kundendienstnetzes</p>	<p>d</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <p>Preis- und Handelsspannenhöhe</p> <p>Werbe- und Verkaufsförderungsbudget</p> <p>Substitution von Call-Reparaturen durch Wartungen</p>

Abb. 2: Typen von Kundendienstprognosen (mit Beispielen)

Wirkungsprognosen stellen für die strategische Kundendienstplanung (Feld c) Informationen zur Fundierung der in ihrem Rahmen zu fällenden Entscheidungen über den langfristigen Instrumenteneinsatz bereit. So ist z.B. die Wirkung des Einsatzes alternativer Kundendienstträger und/oder Serviceprogramme auf das Kundenverhalten, ihre Zufriedenheit - gemessen als Realimage - und die Kundendienstinanspruchnahme abzuschätzen. Als weitere Beispiele seien die Dichte des Kundendienstnetzes und eine mögliche PR-Strategie genannt.

Im Rahmen der kurzfristigen taktischen Kundendienstplanung (Planungshorizont bis zu einem Jahr; Felder b und d) müssen Entwicklungsprognosen (Feld b) laufend Informationen über die wöchentliche bzw. monatliche Kundendienstinanspruchnahme - differenziert nach Leistungsarten, Gerätetypen und Altersklassen - bereitstellen. Sie bilden die Basis z.B. für die laufende Disposition von Ersatzteilen und die Steuerung des Einsatzes der Personalkapazitäten, insbesondere von Außendiensttechnikern.

Mit Hilfe von Wirkungsprognosen (Feld d) sollen die quantitativen und qualitativen Konsequenzen von taktischen Budgets wie der Werbung oder Sales Promotion für die Forcierung des Absatzes von z.B. Wartungsverträgen und der Preis- bzw. Handelsspannenpolitik des Kundendienstes abgeschätzt werden. Als Sonderanalyse kann sie die Ausfallhäufigkeit eines Gerätetyps in Abhängigkeit von der Zahl der Wartungen ermitteln und damit Informationen über die Substitution von Call-Reparaturen durch Wartung liefern.

3. Kundendienstprognosemodelle

Die Entwicklung und Prüfung konkreter Prognosetypen bedarf der Modellierung der abhängigen und unabhängigen Variablen in einem Prognosesystem. Modelle als vereinfachte Abbildungen der Wirklichkeit ermöglichen es (8),

- in der Realität schwer durchschaubare Problemstrukturen transparent darzustellen;
- auf der Basis mehr oder weniger bestätigter Hypothesen das Eintreffen von Ereignissen zu erklären bzw. prognostizieren;
- durch risikolose Variationen der Modellvariablen Problemlösungs- und Gestaltungsempfehlungen zu geben;
- explizit formuliert verfügbare Informationen vollständig systematisch, logisch, konsistent und reproduzierbar zu verarbeiten;
- im Falle einer mathematischen Formalisierung sowie der Existenz einer Lösungsmethode Modellaussagen in konkret-rechnerischer Form abzuleiten.

Damit Kundendienstprognosemodelle zuverlässige Aussagen generieren, müssen bei ihrer Konstruktion eine Reihe von Anforderungen beachtet werden.

3.1 Anforderungen an Kundendienstprognosemodelle

Die Modellierung von Beziehungen in einem Kundendienstmarkt läuft im allgemeinen in mehreren Schritten ab (9):

- a) Festlegung der formalen Modellstruktur: Es sind die in das Modell aufzunehmenden abhängigen und unabhängigen Modellvariablen sowie Modellparameter (-konstanten) und deren (vermutete) funktionale Verknüpfung zu bestimmen. Letzteres ist mit einer Klärung der ökonomischen Gesetzmäßigkeiten im Kundendienstmarkt verbunden. Bei den erklärenden Prognosegrößen kann es sich um die Instrumentalvariablen des Kundendienstes und/oder die nicht-kontrollierten Variablen des kundendienstpolitischen Entscheidungsfeldes (z.B. neue gesetzliche Regelungen über zu gewährende Garantieleistungen) handeln. Zur vollständigen formalen Modellspezifikation gehören darüber hinaus Angaben zum Definitionsbereich und Wertevorrat sowie zu den stochastischen Eigenschaften der Modellvariablen und -parameter (z.B. ökonomisch sinnvolle Bereiche der Budgets für die einzelnen Kundendienstinstrumente).
- b) Festlegung der numerischen Modellstruktur: Die Validierung von Kundendienstmodellen erfordert die Schätzung der Modellparameter aus historischen Marktdaten bzw. Erfahrungen des Kundendienstmanagements mittels objektiv-statischer bzw. benutzerorientiert-subjektiver Schätzverfahren (Modellparametrisierung) (10).

c) Modelltests: Im zweiten Teil der Modellvalidierung ist das formal und numerisch spezifiziertere Kundendienstprognosemodell daraufhin zu überprüfen, ob sich die wesentlichen bei einer ökonomischen Parameterschätzung zu treffenden Modellannahmen an den empirischen Daten des Kundendienstmarktes noch aufrecht erhalten lassen. Hierzu gehören vor allem empirische Varianzprüfungen der numerischen Parameterwerte mittels Signifikanztests sowie Autokorrelations- und Multikollinearitätstests zur Feststellung möglicher formaler Fehlspezifikationen des Modells sowie eventueller Schätzfehler aufgrund verzerrter Parameterschätzwerte und -varianzen (11). Desweiteren ist zu testen, ob das Modell zuverlässige bzw. gültige Prognoseinformationen liefert, was sich letztlich nur durch einen Vergleich des Modelloutputs mit der Realität im Kundendienstmarkt beurteilen läßt. Diese Gültigkeitsprüfung kann mittels der Reproduktionsfähigkeit historischer Daten und der Prognosefähigkeit operationalisiert werden (12).

Erst nach Durchlaufen dieser Entwicklungsphasen ist ein Prognosemodell reif für eine Implementierung im Kundendienst. Durch Einsetzen von numerischen Werten in die unabhängigen Modellvariablen erhält der Kundendienstmanager bei Existenz einer Lösungsmethode die gewünschten Prognosewerte.

Die Qualität von Kundendienstentscheidungen hängt in hohem Maße von der Zuverlässigkeit der relevanten Prognoseinformationen und damit der Leistungsfähigkeit des verwendeten Prognosemodells ab. Ihre Beurteilung sollte sich immer am Problem orientieren, das das Modell zu lösen vorgibt. Es ist nicht ein möglichst hoher Grad an Strukturgleichheit von Modell und abzubildender Kundendienstrealität (Modelliso- bzw. homomorphie) zu fordern. Denn die Verfolgung dieses Kriteriums führt letztlich zur Entwicklung komplexer Kundendienstmodelle, deren Validierbarkeit und rechnerische Auswertbarkeit aufgrund von Datenbeschaffungsproblemen und mangels Lösungsmethoden in der Praxis i. d. R. scheitert. Aufgrund der hohen Entwicklungskosten und langen Entwicklungszeit bergen sie ferner ein relativ großes unternehmerisches Risiko in sich. Mangelndes Verständnis ihrer Struktur und Arbeitsweise sowie fehlende Übereinstimmung mit dem "internen Modell" des Kundendienstmanagers führen dazu, daß er komplexen Modellen nicht vertraut und diese folglich auch nicht akzeptiert und anwendet (13).

Stattdessen sind einerseits Kriterien zu verwenden, bei denen das Ähnlichkeitserfordernis bereits als erfüllt gilt, wenn das Kundendienstmodell als Ganzes eine für die Zwecke des Modellbenutzers hinreichend genaue Übereinstimmung zwischen Modellaussage und faktischen Gegebenheiten im Kundendienstmarkt zeigt. Zum anderen sind Modellanforderungen heranzuziehen, in denen sich die subjektive Vertrauenswürdigkeit des Kundendienstmanagers in das Modell widerspiegelt.

Unter die problembezogenen Kriterien fallen (14):

- die Validierbarkeit: Sie fordert, daß für die numerische Modellspezifikation die notwendigen Daten beschaffbar sind und Methoden zur Parameterschätzung zur Verfügung stehen. Hierbei ist zu beachten, daß die jeweilige von der Kundendienststatistik bereitzustellende Datenbasis für eine Modellvariable aufgrund von statistischen Schätzproblemen auch einen hinreichend breiten Umfang aufweist.
- die Berechenbarkeit: Sie verlangt die Verfügbarkeit von geeigneten Lösungsmethoden bzw. Berechnungsverfahren.
- der Bewährungsgrad: Er stellt auf die Gültigkeit und prognostische Relevanz des Outputs von Prognosemodellen ab, d.h. auf ihre Fähigkeit "gute" Prognosewerte zu generieren. Eine diesbezügliche Beurteilung kann letztlich nur mittels eines Vergleichs von vorausgesagten Werten und Realisationen der jeweiligen Prognosegröße des Kundendienstes erfolgen. Bei einer hinreichenden Korrespondenz gilt das Kundendienstmodell als bewährt. Als Beurteilungsmaßstäbe dienen i.d.R. die Reproduktions- und Prognosefähigkeit.
- die Adaptivität: Sie fordert, daß das Kundendienst-Prognosemodell durch eine Änderung der Modellstruktur, -variablen und/oder -parameter an strukturell veränderte Umweltbedingungen des Kundendienstmarktes angepaßt werden kann. Hierdurch soll seine zu starke Fixierung auf bestimmte Variablen und Parameter und damit seine zu schnelle Veralterung vermieden werden. Bei der Erfüllung dieses Kriteriums ist ein Kompromiß mit der ebenfalls gewünschten Stabilität der geschätzten Modellparameter gegenüber starken Zufallsschwankungen von Realausprägungen der Prognosevariablen einzugehen.

Anwenderbezogene Modellanforderungen sind unter dem Stichwort "Decision Calculus" erstmals von Little präzisiert worden. Danach sollen sich Modelle vor allem auszeichnen durch (15):

- Einfachheit: Danach solle in ein Modell zur Vorhersage der Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen nur jene Phänomene aufgenommen werden, von deren Relevanz der Benutzer überzeugt ist. Hierdurch soll das Verständnis des Kundendienstmanagers für das Zustandekommen der Modellaussagen sowie ihre Nutzung als Entscheidungshilfe gefördert werden. Mit wachsendem Modellverständnis kann dann in Form eines "evolutionary model building" das Kundendienstmodell durch eine sukzessive Aufnahme neuer Modellvariablen um möglichst viele Kundendienstphänomene vervollständigt werden.
- Benutzersicherheit bzw. face validity: Danach soll das Kundendienst-Prognosemodell aus der Sicht des Modellbenutzers Prognosewerte bereitstellen, die seiner subjektiven Markterfahrung nicht widersprechen und sich sinnvoll interpretieren lassen. Entsprechendes gilt für den Realitätsgehalt der Modellannahmen.
- Kontrollier- bzw. Prüfbarkeit: Danach soll es dem Kundendienstmanager durch gezielte Eingriffe möglich sein, das Modell in der Weise zu gestalten, wie er die realen Kundendienstprozesse sieht bzw. den Modelloutput erwartet. Dabei werden sein Ermessensinput und seine Inputannahmen durch das Kundendienstmodell offengelegt und so von Dritten nachprüfbar und kontrollierbar.
- Kommunikationsmöglichkeit: Danach soll der Kundendienstmanager mit dem Prognosemodell unmittelbar kommunizieren können (z.B. mittels eines Dialog-EDV-Systems), so daß er auf jede Variation der Input-Daten vom Kundendienstmodell sofort einen Prognosewert geliefert bekommt.

Während für eine Operationalisierung dieser benutzerorientierten Anforderungen zum Teil intersubjektiv nachprüfbare Maßstäbe fehlen, lassen sich die Implementierungskosten relativ exakt abgrenzen. Von daher kommt diesem Beurteilungskriterium, welches vielfach von den Modellkonstrukteuren übersehen wird, in der Anwendungspraxis ein hohe Priorität zu. Im einzelnen verursacht die Anwendung von Kundendienst-Prognosemodellen zusätzliche Kosten für die Anstellung personeller, qualifizierter Zusatzkräfte, die Gewinnung und Aufbereitung modellspezifischer

Datensätze, die Modellprogrammierung und -tests, die notwendigen Rechen- und Speicherkapazitäten in EDV-Anlagen sowie den mit der Implementierung oftmals verbundenen organisatorischen Wandel im Kundendienstbereich des Unternehmens.

Prognosemodelle im Kundendienst, die Anspruch auf Problemorientierung und Praxisnähe erheben sowie sinnvolle Prognosewerte generieren sollen, setzen ein Mindestmaß an Kenntnissen über die Beziehungszusammenhänge in der Realität voraus. Es bedarf daher einer genauen und systematischen Analyse des Kundendienstmarktes. Sie ermöglicht vor allem eine Isolierung der für die Kundendienstprognose relevanten erfolgsbestimmenden Einflußfaktoren, d.h. der erklärenden Modellvariablen. Als methodisches Instrument für eine derartige Untersuchung bietet sich die Systemanalyse an (16). Mit ihrer Hilfe lassen sich die zwischen dem Herstellerkundendienst, seinen Marktpartnern und der übrigen Umwelt bestehenden Interaktionsbeziehungen, insbesondere die Steuer- und Beeinflussungsmechanismen für die Markttransaktionsprozesse aufdecken. Abb. 3 zeigt beispielhaft am Kundendienstmarkt für fototechnische Produkte die wesentlichen, den Erfolg des Herstellerkundendienstes beeinflussenden Marktteilnehmer, die zwischen ihnen bestehenden vielfältigen Güter-, Geld- und Informationsströme sowie die Störungen verursachenden Subumwelten.

3.2 Strukturmodell zur Kundendienstprognose

Mit Hilfe eines Strukturmodells sollen die relevanten Determinanten der Kundendienstnachfrage erfaßt, strukturiert und entsprechend den Vorgängen im realen Kundendienstmarktsystem verknüpft werden.

3.21 Determinanten der Nachfrage nach Kundendienstleistungen

Ausgangspunkt einer Analyse der Kundendienstnachfrage bildet die kuppelproduktähnliche absatzmäßige Verflechtung zwischen der Haupt- und den Kundendienstleistungen. Aus ihr ergibt sich als erste Gruppe von Nachfragedeterminanten die Zahl der technischen Produkttypen, deren qualitative Eigenschaften und Bestand im Markt. Letztgenannter ergibt sich aus der Summe der Verkäufe seit der Markteinführung des Gerätes bis zur Planungsperiode t einschließlich. Dieser (Brutto-)Bestand ist in Altersklassen zu differenzieren, da die im Markt befindlichen Geräte nicht gleich alt sind und die Serviceanfälligkeit eines Gerätes während seiner Lebensdauer variiert. Die altersklassenspezifischen Teilmengen des Gerätebestandes sind um die bis zur Periode t "vernichteten" Geräte zu korrigieren. Dieser bereinigte (Netto-)Bestand wächst um die in der Prognoseperiode $t+1$ verkauften Stücke.

Die Anzahl von Geräten des Bestandes, die in der Prognoseperiode $t+1$ Kundendienste bedarf, bestimmt die Produktzuverlässigkeit ("reliability"). Sie ist die Wahrscheinlichkeit, daß ein technisches Produkt unter normalen Bedingungen seit seiner Inbetriebnahme ohne Störung bzw. Ausfall arbeitet. Die Gegenwahrscheinlichkeit ist die Serviceanfälligkeit. Die Häufigkeit einer Störung innerhalb einer bestimmten Periode wird mittels der Ausfallrate ausgedrückt. Sie gibt den Anteil (in %) ausgefallener bzw. - als Zuverlässigkeitsgrad - störungsfrei arbeitender Geräte eines bestimmten Bestandes (in der Regel normiert auf 1000 Stück) innerhalb der betrachteten Nutzungsperiode an (17).

Die Serviceanfälligkeit eines Produktes hängt von seinen qualitativ-technischen Eigenschaften, wie z.B. Werkstoffqualität, Komplexität der Baukomponenten und -teile, ab. Sie steigt tendenziell mit zunehmender Komplexität bzw. Teilezahl des Produktes, da sich die Gesamtzuverlässigkeit eines Gerätesystems aus der multiplikativen Verknüpfung der Zuverlässigkeitswerte der Einzelteile errechnet (18).

Entsprechend dem Bestand ist die Serviceanfälligkeit eines Gerätes in Altersklassen zu differenzieren, weil sie während dessen Lebensdauer nicht konstant ist. So ergaben empirische Zuverlässigkeitsuntersuchungen technischer Produkte über längere Zeiträume, daß die Serviceanfälligkeit tendenziell zuerst abnimmt, dann gleichbleibt und gegen Ende der Lebensdauer wieder steigt. Die drei Abschnitte dieser sog. "Badewannenkurve" können auf unterschiedliche Ausfallursachen zurückgeführt werden. Die Frühausfälle ergeben sich vor allem aufgrund konstruktiver Schwächen, Produktionsfehlern, Fertigungskontrollmängeln und Bedienungsfehlern (z.B. Inbetriebnahme, ohne die Gebrauchsanweisung zu lesen; keine oder schlechte Schulung im Gebrauch). Ausfälle im mittleren Lebensabschnitt werden in erster Linie durch äußere Einwirkungen verursacht, wie z.B. mangelhafte Pflege und Wartung, Bedienungsfehler, Gewalteinwirkung. Zum Lebensdauerende treten dann alters- und nutzungsintensitätsbedingte Verschleißausfälle auf, die aufgrund der unterschiedlichen Verschleißquoten der Bauteile oder -komponenten eines Produktes in der Regel einen normalverteilten Verlauf aufweisen (19).

Die altersklassenspezifische Serviceanfälligkeit gibt bezogen auf den Bestand der entsprechenden Alterklasse die Anzahl von Produkten an, die Kundendienste bedarf. Ihre Summe über alle Altersklassen ergibt den Kundendienstbedarf des Gerätetyps in der Prognoseperiode $t+1$.

Die Realisierung des gerätebezogenen Bedarfs in Nachfrage nach Kundendienstleistungen beim Hersteller hängt vom Geräteverwender- und Kundendienst-, insbesondere dem Empfehlungs- und Einsehverhalten des Handels ab, zu dem i.d.R. defekte Geräte der Konsumenten gebracht werden. Das Verhalten wird u.a. von den Kundendienstaktivitäten des Herstellers und der freien Werkstätten beeinflußt. Hierbei spielt der Preis von Kundendienstleistungen nicht nur bei der Wahl des Kundendienstträgers eine

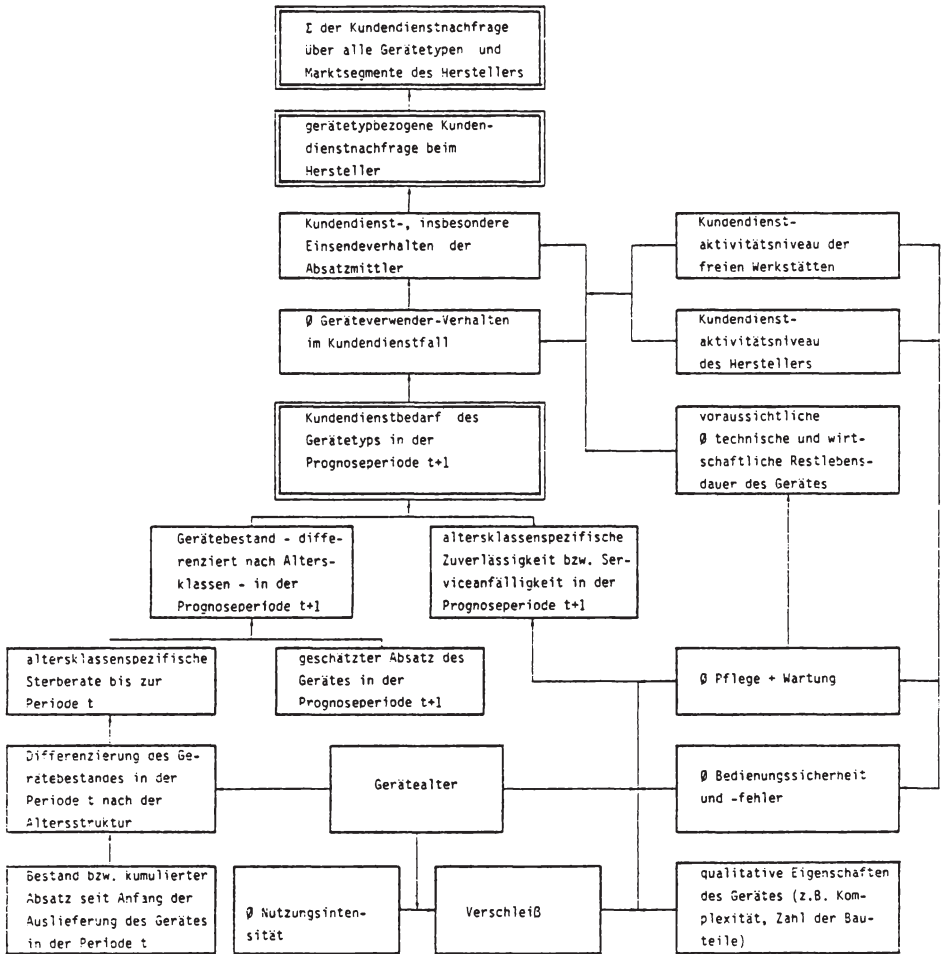


Abb. 4: Strukturmodell zur Kundendienstprognose

Rolle, sondern vor allem auch bei einem Vorteilhaftigkeitsvergleich der Reparatur- mit einer Ersatzinvestition. Diese Entscheidung hängt desweiteren von der voraussichtlichen wirtschaftlichen/technischen Restnutzungsdauer des Gerätes ab, welche nicht zuletzt von seiner bisherigen Pflege und Wartung bestimmt wird. Diese können wiederum durch Kundendienstaktivitäten gesteuert werden.

Die Gesamtnachfrage nach Kundendienstleistungen beim Hersteller ergibt sich schließlich aus der Summe der konkretisierten Nachfrage über alle Gerätetypen und Marktsegmente des Herstellers. Abb. 4 zeigt die relevanten Nachfragedeterminanten im Zusammenhang.

3.22 Probleme der Modellspezifikation und Informationsgewinnung

Die praktische Anwendbarkeit dieses theoretischen Strukturmodells zur Prognose der Kundendienstnachfrage erfordert, daß erstens die Beziehung zwischen den Nachfragedeterminanten in einem funktionalen Zusammenhang formalisiert werden. Zweitens müssen für die Modellparameterisierung Daten für die einzelnen Nachfragedeterminanten und die Prognosegröße erhoben bzw. geschätzt werden.

Der kumulierte Absatz seit Markteinführung des Gerätes und seine Differenzierung nach Altersklassen ist Absatzstatistiken des Herstellers zu entnehmen. Probleme kann die Korrektur dieser Bestandszahl um die altersklassenspezifische Sterberate bereiten. Tendenziell gilt, daß die vernichteten Geräte bei einer regelmäßigen direkten Kundenbetreuung am genauesten erfaßt werden. In diesem Fall kann die Summe aller endgültig ausgeschiedenen Geräte durch Beobachtung der Kundendiensttechniker vor Ort festgestellt bzw. aus der jeweiligen Kundenakte entnommen werden. Ein weiterer Indikator für die Sterberate

stellt das Verhältnis zwischen aktiv genutztem zum Bruttogerätebestand dar. Im Fotofachmarkt werden z.B. als aktiv die Geräte definiert, die in den vergangenen 12 Monaten Kundendienstleistungen beansprucht haben. Bei indirekter Kundenbetreuung ist man im allgemeinen auf Expertenschätzungen angewiesen.

Der geschätzte Produktabsatz in der Periode $t+1$ ist für den Kundendienst in der Regel ein Datum, da dessen Prognose im übergeordneten Marketing erfolgt und der Kundendienst ihn vorgegeben bekommt.

Die Variablen Nutzungsintensität, Bedienungssicherheit und -fehler sowie Pflege und Wartung lassen sich durch Primärerhebungen gewinnen (z.B. Befragung der Kunden und Beobachtungen des Kundendiensttechnikers). Dabei nehmen Güte und Umfang der Benutzerschulung Einfluß auf die Bedienungssicherheit sowie das Pflege- und Wartungsverhalten der Benutzer. Die qualitativen Eigenschaften eines Gerätes entziehen sich weitgehend einer exakten Quantifizierung, da entsprechende Maßstäbe fehlen. Im besten Falle sind subjektive Einstufungen (z.B. durch Punktbewertungsverfahren) möglich.

Die wichtigsten Verschleißursachen stellen der zeit- (ruhender Verschleiß, z.B. Korrosion, Staub) und nutzungsbedingte Verschleiß dar. Die Messung des zeitbedingten Verschleißes erfolgt mit Hilfe des Gerätealters. Seine Identifizierung ist nur gewährleistet, wenn die Geräte das Herstell- oder Verkaufsdatum tragen oder diese Informationen in der Kundenakte gespeichert sind. Aufschluß über den nutzungsbedingten Verschleiß geben z.B. Leistungs- oder Betriebsstundenzähler.

Die altersklassenspezifische Zuverlässigkeit ist eine stochastische Funktion des Nutzungsverhaltens der Kunden und der qualitativen Eigenschaften des Gerätes. Aufgrund der Meßprobleme

ihrer Variablen empfiehlt sich ihre direkte Erfassung durch Auswertung der tatsächlichen Produktausfälle, Labortests und durch Messung von Bestandsdifferenzen verschiedener Perioden.

Das Verwenderverhalten im Kundendienstfall sowie das Kundendienstverhalten der Absatzmittler ist Gegenstand von Beobachtungen und Befragungen. Mit den gleichen Methoden können grundsätzlich Informationen über das Kundendienstaktivitätsniveau der freien Werkstätten gewonnen werden. Da dies vielfach an der mangelnden Kooperations- und Auskunftsbereitschaft der befragten Werkstätten scheitert, bleibt zumeist nur eine subjektive Abschätzung ihres Budgeteinsatzes durch Expertenbefragung. Demgegenüber ist die Messung des Kundendienstaktivitätsniveaus des Herstellers sowie die Gewinnung von Vergangenheitswerten der Prognosegröße relativ problemlos, sofern diesbezügliche Kundendienststatistiken im Unternehmen vorhanden sind und für den jeweiligen Prognosezweck aufbereitet werden können.

Abb. 5 zeigt zusammenfassend den Informationsbedarf, um das Strukturmodell zur Prognose der Kundendienstnachfrage zu validieren, und die jeweils relevanten Methoden der Informationsgewinnung. Die hohen Anforderungen bezüglich seines Informationsbedarfs lassen seine Kostenwirtschaftlichkeit fraglich erscheinen - zumal wenn bedacht wird, daß strenggenommen für jede Modellvariable periodengleiche Zeitreihen erhoben werden. Aufgrund der Vielzahl von Nachfragedeterminanten und ihrer komplexen Verknüpfung läßt sich ein unmittelbarer, alle Tatbestände einschließender funktionaler Zusammenhang weder erkennen noch ableiten. Zum Teil sind die Variablen von stochastischer Natur und/oder es bestehen zwischen ihnen Interdependenzen. Beides erschwert die Lösbarkeit eines solch komplexen Modells. Letztlich wird seine Implementierung in der Unternehmenspraxis aufgrund seiner Komplexität, Spezifikations- und Validierungsprobleme an der fehlenden Akzeptanz des Kundendienstmanagers scheitern. Die vom Modell generierte Lösung (Prognosewerte), die aufgrund der Stochastizität etlicher Variablen algorithmisch nicht bewältigbar ist, wird dem Benutzer kaum einsichtig. Angesichts dieser Probleme empfiehlt es sich, Teilbeziehungen zwischen den einzelnen Nachfragedeterminanten und der Kundendienst-Inanspruchnahme zu modellieren.

Methode der Informationsgewinnung Informationsbedarf	Sekundärforschung (Kundendienst- datenbank/-sta- tistik)	Primärforschung Beobachtung, Befragung (einschl. Ex- perten)	Experiment
Bestand	X	X	
Sterberate	X	X	
zukünftiger Absatz		X(betriebsintern)	
Alter	X	X	
Nutzungs- intensität		X	
Verschleiß		X	X
qualitative Eigenschaften		X	
Bedienungs- sicherheit	X	X	
Pflege und Wartung		X	
Zuverlässigkeit	X	X	X
Kundendienstak- tivitätsniveau Hersteller	X		
Kundendienstak- tivitätsniveau freie Werkstätten		X	
Geräteverwender- verhalten		X	
Einsendever- halten		X	
Kundendienst- nachfrage beim Hersteller	X		

4. Entwicklungsprognosen im Kundendienst

4.1 Aufbau von Kundendienstentwicklungsprognosen

Entwicklungsprognosen abstrahieren von den Instrumentevariablen des Kundendienstes. Sie sollen Absatzgrößen wie das Markt- und Absatzpotential bzw. -volumen in Abhängigkeit von nicht direkt kontrollierten Variablen des Kundendienstes voraussagen, in dem sie Gesetzmäßigkeiten im Verlauf der Prognosegröße aus einer zeitreihenanalytischen Betrachtung von historischen Daten abzuleiten versuchen.

Das Marktpotential einer bestimmten Kundendienstleistungsart stellt die Gesamtheit ihrer möglichen Aufträge im Herstellerkundendienstsystem in einer Periode dar. Es wird vom produktbezogenen Kundendienstbedarf über alle Gerätetypen bestimmt. Die Zahl von Kundendienstaufträgen, die der Herstellerkundendienst und sonstige Anbieter dieser Leistung realisieren, ist das Marktvolumen. Dieses ergibt sich aus dem Marktpotential abzüglich der stillgelegten Geräte und der Anzahl der von den Kunden selbst durchgeführten Leistungen dieser Art.

Die Ermittlung des Marktpotentials bzw. -volumens erfolgt je nach Leistungsart anhand unterschiedlicher Maßstäbe. Nach dem Grad der Sicherheit, mit dem eine Leistungsart nach dem Kauf anfällt, lassen sich folgende Leistungskategorien unterscheiden (20):

1. Kundendienstleistungen, die nach dem Kauf von allen Kunden in gleichem Maße mit Sicherheit in Anspruch genommen werden (unavoidable-services). Hierunter fallen Leistungsarten, die die erstmalige Nutzung des Produktes erst ermöglichen und/oder vorwiegend aus verkaufstechnischen bzw. marktlichen Gründen erbracht werden müssen. Bei ihnen ergibt sich das Marktpotential als Summe der Geräteverkäufe in der Periode.

2. Kundendienstleistungen, deren Anfall nicht sicher, aber aufgrund von produktzuverlässigkeitsbedingten Gründen wahrscheinlich und statistisch abschätzbar ist (reliability-services). In diese Kategorie fällt z. B. die Reparatur. Bei ihnen ist das Marktpotential mittels der Ausfallrate zu operationalisieren.
3. Kundendienstleistungen, für deren Anfall keine Wahrscheinlichkeit angegeben werden kann. Sie sind vorwiegend von Kundenbedürfnissen abhängig, die durch Kundendienstaktivitäten erst geweckt bzw. bewußt gemacht werden müssen (demand-services). Bei relativ selten durchzuführenden Leistungen dieser Kategorie, wie z. B. der Geräteabbau beim Umzug eines Kunden, erscheint eine subjektive Schätzung des Marktpotentials zweckmäßig. Hingegen kann es bei Vertragsleistungen gleich dem (aktiven) Gerätebestand gesetzt werden, wenn unterstellt wird, daß ein Gerät gleich einem potentiellen Wartungs- bzw. Kundendienstvertrag entspricht.

Das jeweilige Marktvolumen kann zum einen aus den um das Geräteverwenderverhalten korrigierten Potentialwerten, zum anderen als Summe der bei allen Leistungsanbietern realisierten Nachfrage errechnet werden. Zu diesem Zweck werden empirische Daten über das Geräteverwenderverhalten oder den Absatz der freien Werkstätten benötigt. Da in der Praxis vielfach weder das eine noch das andere diesbezügliche Material vorliegt, ist das Marktvolumen nur mehr oder weniger subjektiv abschätzbar.

Das Absatzpotential ist der Anteil von Kundendienstaufträgen einer Leistungsart am Marktpotential, den der Herstellerkundendienst für zukünftige Perioden für sich prognostiziert. Diese Prognose sollte auf den effektiv realisierten Kundendienstaufträgen dieser Leistungsart des Herstellerkundendienstes, d. h. dem Absatzvolumen basieren. Über letzteres liegt in der Regel Datenmaterial vor. Seine Brauchbarkeit für Prognosen hängt vor allem von der zeitlichen, segment- und leistungsbezogenen Differenzierung der Absatzstatistik des Kundendienstes ab.

In Entwicklungsprognosen kann der Kundendienstabsatz in Abhängigkeit von der Zeit und/oder dem Geräteabsatz (-bestand) vorausgesagt werden. Im ersten Fall, der sog. Trendextrapolation, werden die Beobachtungswerte der Prognosegröße mit der Zeit als unabhängige Variable verknüpft. Die Zeit wird als eine Ersatzgröße für die wirklichen Kausalfaktoren aufgefaßt. Auf eine Analyse letzterer wird bewußt verzichtet. Sie werden als ein Ursachenkomplex interpretiert, von dem angenommen wird, daß seine in der Vergangenheit festgestellte Entwicklung auch in der Zukunft gilt.

Hierbei ist zu beachten, daß sich eine Zeitreihe aus einer Trend-, Saison- und Zufallskomponente zusammensetzt, die auf deren Verlauf einen unterschiedlich starken Einfluß ausüben (21). Vielfach wird als vierte Komponente noch der Konjunktur einfluß berücksichtigt. Abb. 6 zeigt beispielhaft an der Zeitreihe der Reparatureingänge eines Kameramodells die zunächst stark steigende, dann langsam abflachende Trendentwicklung, die von regelmäßig wiederkehrenden saisonalen Spitzen zur Urlaubs- und Weihnachtszeit überlagert wird. Mit Hilfe der Spektralanalyse oder Methoden der gleitenden Durchschnitte können diese Komponenten aus einer Zeitreihe herausgefiltert werden, um sie im Trendmodell einzeln zu berücksichtigen. (22) Der Geräteabsatz kann als ein Indikator für die Kundendienst-Inanspruchnahme aufgefaßt werden. Indikatoren sind für den Hersteller-kundendienst Größen, die aus einem anderen Entscheidungsbereich stammen, zwischen denen und der Prognosegröße aber eine sehr hohe Korrelation besteht. Der Geräteabsatz erfolgt zeitlich mit einem - z. T. erheblichen - "lead" vor der Prognosegröße "Kundendienst-Inanspruchnahme" und ist für den Kundendienstbereich nicht direkt kontrollierbar. Bei seiner Verwendung als erklärende Variable in Kundendienst-Entwicklungsprognosen ist zunächst sein Verlauf zu bestimmen. Als Informationsgrundlage bietet sich dabei der Produktlebenszyklus an.

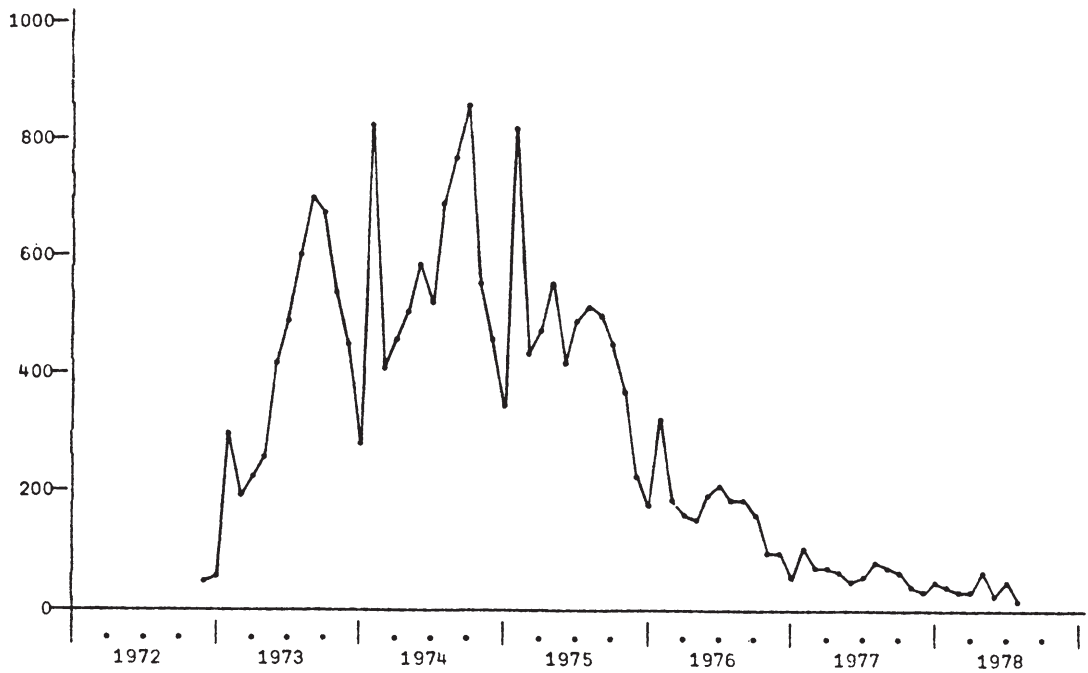


Abb. 6: Monatliche Reparatureingänge eines Kameramodells

Trotz seiner begrenzten Eignung für die Prognose zukünftiger Produktabsätze (23) kommt ihm für die Kundendienst-Inanspruchnahme eine überragende Bedeutung zu. Zum einen läßt sich durch Kumulierung aus seinem realisierten Verlauf der Brutto-Gerätebestand berechnen. Unter Berücksichtigung der Sterberate steigt der Bestand entsprechend dem idealtypischen Produktlebenszyklus erst progressiv, dann bis zu einem Maximum degressiv. Danach sinkt er kontinuierlich, da die Sterbeabgänge größer als die Verkaufszugänge sind. Dieser Punkt ist spätestens mit dem Verkaufsende erreicht. Die Bestandsentwicklung nimmt also mehr oder weniger einen normalen Verlauf ein.

Zum anderen wird die Kundendienst-Inanspruchnahme in einer Periode durch die Produktabsätze aller Vorperioden mitbestimmt, In der Folge wird das Serviceprogramm, welches parallel mit dem Produkt eingeführt und angeboten wird, ebenfalls einen Lebenszyklus i. w. S. aufweisen. Allerdings besteht ein wesentlicher Unterschied gegenüber dem Produktlebenszyklus hinsichtlich seiner Länge. Kundendienstleistungen müssen noch weiter über das Verkaufsende hinaus angeboten werden, und zwar im Extremfall so lange, bis die letzte Geräteeinheit "gestorben" ist.

Für die weitere Betrachtung von Kundendienst-Entwicklungsprognosen erweist es sich als zweckmäßig, die Problemstellung nach den Kategorien von Kundendienstleistungsarten zu differenzieren.

4.2 Prognose von "unavoidable-" und "demand-services"

Bei den "unavoidable-services" reduziert sich das Prognoseproblem auf eine quasi-deterministische Indikatorprognose. Die Inanspruchnahme wird unter der Voraussetzung, daß der Herstellerkundendienst die jeweilige Leistungsart alleine erbringt, vom Geräteabsatz im Verhältnis 1 : 1 festgelegt. In diesem Fall ist das Markt- gleich dem Absatzpotential. Sind noch weitere Kundendienstträger an der Erstellung dieser Leistungen beteiligt, so verändert sich lediglich die Verhältnisrelation zwischen dem Indikator und der Leistungsanspruchnahme.

Bei den "demand-services" unterscheidet sich das Prognoseproblem nur unwesentlich von der Prognose des Hauptleistungsabsatzes. "demand-services" sind nicht zwingend zur Inbetriebnahme und Erhaltung der Betriebsbereitschaft eines Gerätes notwendig. Die Varianz in den Beobachtungswerten ihres Absatzes ist daher auch weniger auf technische Produkteigenschaften zurückführbar. Sie kann vielmehr wie bei der Hauptleistung vor allem mit den Marketing- bzw. Kundendienstaktivitäten erklärt werden. Folglich kann hier auch mit den im Marketing üblichen Modellen zur Entwicklungsprognose gearbeitet werden.

4.3 Prognose von "reliability-services"

Die Varianz in den Beobachtungswerten der Prognosegröße von "reliability-services" ist primär durch die Serviceanfälligkeit der Gerätetypen sowie den Gerätebestand erklärbar. Neben Trend- und Indikatormodellen kommen daher vor allem Lebensdauermodelle zur Absatzvorhersage in Betracht. (24)

Beim graphischen Vorgehen werden in einem Koordinatensystem auf der Abzisse Zeitwerte, auf der Ordinate die entsprechenden Beobachtungswerte der Prognosegrößen (z. B. Kamerareparatur-Aufträge) abgetragen und durch die so entstandene Punktwolke zeichnerisch eine Trendkurve gelegt. Von dieser wird gefordert, daß die summierten Abstände der oberhalb und unterhalb von ihr liegenden Beobachtungswerte möglichst klein sind. Da das graphische Vorgehen einer gewissen Willkür nicht entbehrt und zu statistisch ungesicherten Prognosewerten führt, ist eine analytische Ermittlung der Trendkurve vorzuziehen. Hierbei sind zunächst mittels der graphischen Darstellung der Beobachtungswerte, der Differenzmethode (25) und/oder Hypothesen, die aus Markterfahrungen der Kundendienstmanager abgeleitet worden sind, aus der Menge der möglichen Funktionstypen die am zutreffendsten erscheinenden herauszuselektieren. Nach der Schätzung

ihrer Parameter mit der Methode der kleinsten Quadrate bzw. ausgewählter Punkte (26) wird schließlich jener Funktionstyp ausgewählt, der die beste Reproduktions- und Prognosefähigkeit der historischen Kundendienst-Inanspruchnahme zeigt (27).

Trendprognosen unterstellen zeitliche Invarianz der in der Vergangenheit ermittelten Gesetzmäßigkeit für die Zukunft. Diese Annahme ist nur solange zulässig, wie nicht erwartet werden muß, daß sich die Struktur und/oder einer der wirklichen Kausalfaktoren der Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen in der Prognoseperiode grundsätzlich anders entwickeln als in der Vergangenheit. Indikatoren hierfür sind u. a. eine gravierende Senkung der Reparaturanfälligkeit des Gerätes oder prinzipielle Strategiewechsel in der Kundendienstpolitik eines Kundendienstträgers. Derartige Plausibilitätsprüfungen der Modellannahmen sowie des Modelloutputs aus der Sicht des Kundendienstmanagers zielen auf die Benutzerakzeptanz ab.

Wesentliche Vorzüge von Trendmodellen sind ihre relativ leichte Validier- und Berechenbarkeit sowie die geringen Kosten für ihre Implementierung, Anwendung und Datengewinnung. Die relevanten Daten werden in der Regel in den Statistiken der Auftragsabwicklung des Kundendienstes erfasst. Unter Verwendung von EDV-Standardprogrammen lassen sich kurzzeitig alternative Trendfunktionen auf ihre Gültigkeit testen sowie Funktionsparameter in jeder Periode an neue Realisierungen der Prognosegröße anpassen. Hauptkritikpunkt an Trendmodellen aus theoretischer Sicht ist ihre nur implizite Berücksichtigung der wirklichen Kausalfaktoren. In der Praxis sind jedoch vielfach mangels Daten weder die Wirkung noch die zwischen den Kausalfaktoren bestehenden Beziehungen bekannt. Lediglich ihre kombinierte Wirkung, die die Zeitreihe der Prognosegröße ergibt, ist feststellbar. In Anbetracht des Kosten- und Zeitaufwandes für eine detaillierte Analyse der Einflußfaktoren und eine entsprechende Datengewinnung ist es für zahlreiche Zecke hinreichend, die Prognoseinformationen von Trendmodellen zu verwenden.

Indikatormodelle basieren auf der Hypothese, daß zwischen der Zeitreihe des Absatzes und der des Reparatüreingangs eines Gerätes eine Korrelation besteht. Sie sagen Reparatüreingänge auf der Basis des Produktlebenszyklus voraus und stellen damit einen Schritt in Richtung der expliziten Berücksichtigung von Determinanten des Kundendienstabsatzes dar.

Probleme bei der Modellvalidierung bereitet der "time-lag" zwischen beiden Zeitreihen. Das Ausmaß ihrer zeitlichen Verschiebung hängt von der durchschnittlichen Bevorratungsdauer des Handels und der durchschnittlichen Nutzungsdauer des Gerätes bis zum Ausfall ab. Beide Einflußfaktoren weisen eine relativ große Streuung auf, deren Quantifizierung einen nicht unerheblichen Datengewinnungsaufwand nach sich zieht. Ferner kommt die "lag"-Wirkung der in einem Monat getätigten Geräteabverkäufe in zukünftigen Perioden zum Tragen, so daß jeder monatliche Geräteabsatz mit einer Verteilung von "lag"-Koeffizienten zu gewichten ist. Letztere entsprechen den altersspezifischen Ausfallwahrscheinlichkeiten.

Dieses Validierungsproblem kann mittels einer numerischen Spezifikation auf der Basis kumulierter Zeitreihenwerte überwunden werden. Hierbei wird auf eine zeitlich verschobene indizierte Gegenüberstellung der Zeitreihenwerte verzichtet, da die Korrelation zwischen dem kumulierten Absatz und dem bis zur selben Periode kumulierten Reparatüreingang gemessen wird.

Da das Modell nur einen Indikator enthält und damit in die Klasse der Einfachregressionen fällt (28), entsprechen Indikatormodelle zur Vorhersage der Inanspruchnahme von "reliability-services" hinsichtlich ihrer Validier- und Berechenbarkeit, ihrer Implementierungs- und Anwendungskosten sowie den Eingriffsmöglichkeiten des Modellbenutzers weitgehend den Trendmodellen. Die Ableitung prognostischer Aussagen erfolgt in der Weise, daß vom Marketingbereich vorgegebene zukünftige Absatz-

zahlen des Gerätes in die ermittelte Prognosefunktion eingesetzt werden. Diese Vorgehensweise offenbart zwei wesentliche Schwächen des Indikatormodells. Erstens beruht der zukünftige Indikatorwert selbst auf einer Prognose. Da jede Prognose fehlerbehaftet ist, fließt in die Prognose der Inanspruchnahme des Kundendienstes über die erklärende Variable ein zusätzlicher Fehler ein. Seine Größe wird von der Güte des Prognosemodells für den Geräteabsatz bestimmt. Zweitens nimmt der Indikator "kumulierter Geräteabsatz" ab dem Verkaufsende einen konstanten Wert an. In der Folge generiert das Indikatormodell fälschlicherweise konstante Schätzwerte für den kumulierten Reparatüreingang, d.h. ein monatliches Volumen von Null Aufträgen. Mit wachsender Zahl von Perioden nach dem Verkaufsende nimmt dieser Fehler zu.

Dieser Mangel des Indikatormodells könnte durch eine Korrektur des kumulierten Geräteabsatzes um die monatlichen "Sterbeabgänge" überwunden werden, d.h., in dem der Gerätebestand als Indikator gewählt wird. Es sinkt nach dem Verkaufsende; bei einem Wert von Null fallen auch keine "reliability-services" mehr an.

"Lebensdauermodelle" prognostizieren die Nachfrage nach "reliability-services" mittels einer Bestimmung des wahrscheinlichen Ausfallzeitpunktes eines technischen Produktes. Unter Verzicht auf eine Kausalanalyse versuchen sie, den Ausfallprozeß in Abhängigkeit von der Zeit zu erklären und den Verlauf der ihn charakterisierenden stochastischen Größen zu ermitteln. Hierbei wird die Lebensdauer eines Gerätes, d. h. die Zeitspanne zwischen seinem Ersteinsatz und seinem Ausfall, als nichtnegative Zufallsvariable interpretiert. Ihre Verteilungsfunktion gibt die Wahrscheinlichkeit des Ausfalls einer bereits in der Periode t_0 verkauften Geräteeinheit bis zur Periode t , ihre Dichtefunktion die Ausfallwahrscheinlichkeit im Verlauf der Periode t an. Aus der Ausfall- bzw. Dichtefunktion lassen sich als weitere wichtige charakteristische Größen von Lebensdauerprozessen die Zuverlässigkeitsverteilung, die durchschnittliche Lebenserwartung und die Ausfallrate ableiten (29).

Die vermutete Ausfallerscheinung bedarf einer Quantifizierung bzw. Validierung. Das setzt zum einen voraus, daß der Herstellerkundendienst alle ausgefallenen Einheiten eines Gerätebestandes pro Periode erfasst. Zum anderen muß das Alter eines ausgefallenen Produktes eindeutig feststellbar sein, da sich ein empirischer Gerätebestand in der Regel aus Einheiten unterschiedlicher Verkaufsperioden t_0 zusammensetzt. Mittels einer Normierung der periodenspezifischen Ausfälle auf den Ausgangsbestand lassen sich Ausfallwahrscheinlichkeiten bilden. Die sich ergebende diskrete empirische Ausfallverteilung ist sodann durch eine stetige theoretische Lebensdauerfunktion zu approximieren. Die bekanntesten theoretischen Wahrscheinlichkeitsfunktionen, die der Analyse von stochastischen Ausfallprozessen zugrundegelegt werden können, sind die Normal-, die negative Exponential-, die Weibull- und die logistische Verteilung (30). Es wird das theoretische Lebensdauermodell mit der besten Güte der Anpassung gewählt.

Die wahrscheinlichen Ausfälle des Gerätegesamtbestandes in einer beliebigen zukünftigen Periode t lassen sich schließlich in der Weise berechnen, daß der Anfangsbestand jeder Altersklasse mit der altersspezifischen Ausfallwahrscheinlichkeit multipliziert und die altersspezifischen Ausfälle über alle Altersklassen summiert werden.

Mit Lebensdauermodellen konnten in der Praxis gute Ergebnisse erzielt werden. Ihr größter Vorteil ist, daß der zeitliche Verlauf der Ausfallrate schon mit wenigen effektiven Ausfallzahlen mittels Wahrscheinlichkeitsnetzen über die gesamte mögliche Lebensdauer abgebildet werden kann. Hierbei wird allerdings unterstellt, daß die Ausfallfunktion im Zeitablauf konstant ist. Aufgrund von Veränderungen der qualitativen Eigenschaften eines Produktes (z. B. Erhöhung der Werkstoffqualität), des Verwenderverhaltens (z. B. geringere Nutzung) usw. kann diese Hypothese nicht immer aufrecht erhalten werden.

Prognosen auf der Basis der Produktlebensdauer abstrahieren von der Vernichtungs- und Eigenreparaturrate sowie mehrstufigen Märkten. Produktausfälle werden dem Hersteller-Kundendienst bei Massengütern wie z. B. Billigkameras, bei indirekter Kundenbetreuung und bei Existenz von neuen Werkstätten im allgemeinen nur teilweise bekannt. Selbst bei direkt und ausschließlich vom Hersteller-Kundendienst betreuten Beständen hochwertiger technischer Produkte ist eine Kenntnis aller Produktausfälle einer periodenspezifischen Abverkaufsmenge im Zeitablauf nicht garantiert.

Dieser Mangel in der notwendigen zeitreihenanalytischen Datenbasis zur Ermittlung der Verteilungsfunktion kann mittels Querschnittsdaten und altersklassenspezifischen Bestandsdifferenzen oder den als Stichprobe für die Altersstruktur aufgefaßten Reparatüreingängen überwunden werden, falls ihre Repräsentativität insbesondere in bezug auf die Altersklassen gewährt ist.

Wenn der Gerätebestand oder die Ausfälle nicht nach Altersklassen differenziert werden können, dann ist eine Nachfrageprognose von "reliability-services" mittels Lebensdauermodellen nicht möglich, da die empirische Lebensdauervertelung nicht ermittelt werden kann. Dieser Umstand verweist auf den Datenbedarf dieser Prognosemodelle, der wesentlich über dem von Trend- und Indikatormodellen liegt. Die Erfassung und Verarbeitung der Vielzahl an Bestands- und Nachfragedaten, ihre Differenzierung in Altersklassen und die notwendige Verwendung relativ komplexer mathematischer Methoden ist letztlich nur per EDV praktikabel.

5. Wirkungsprognosen im Kundendienst

Wirkungsprognosen erfassen explizit Aktivitätsniveaus der eingesetzten Kundendienstinstrumente und messen ihren Zielerreichungsgrad. Sie befassen sich daher mit einem Kernproblem des Kundendienstmanagements, nämlich die Abschätzung der Marktreaktion auf kundendienstpolitische Maßnahmen.

5.1 Aufbau und Informationsgrundlagen

Bei der konkreten Ausgestaltung von Marktreaktionsmodellen ist die Ebene der Reaktionsmessung sowie der Abstraktionsgrad bei der Erfassung der Reaktionsvorgänge festzulegen. Die Ebene der Reaktionsmessung bezieht sich auf das Aggregationsniveau der Meßwerte zu den Reaktions- und Instrumentalvariablen. Danach kann die Instrumentewirkung auf ein Kundenaggregat oder ein Individuum gemessen werden. Bei disaggregierter Betrachtung treten durch die Einbeziehung heterogenen Individualverhaltens mögliche Entwicklungstendenzen deutlicher hervor. Zugleich weisen aber mikroanalytische Reaktionsfunktionen auch einen relativ hohen Anteil der zu erklärenden Varianz als Zufallseinflüsse aus. Beide Effekte werden hingegen bei Reaktionsmessungen von Personenaggregaten größtenteils kompensiert.

Marktreaktionsfunktionen auf der Individualebene stellen für ihre objektive Validierung qualitative Datenforderungen, die beim derzeitigen Stand der empirischen Kundendienstforschung in Theorie und Praxis noch nicht annähernd erfüllt werden können. So müssen Reaktionsabfolgen eines Geräteverwenders auf unterschiedliche Kundendienststimuli gewonnen werden. Sie bedingen auch eine Auswahl solcher Geräteverwender, die den Kundendienst regelmäßig kontaktieren, damit die Erhebungsintervalle nicht zu lang werden.

Denn Kundendienststimuli wirken in der Regel nur bei der Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen auf den Geräteverwender ein - zumal den unpersönlichen kommunikativen Aktivitäten in der Kundendienstpolitik vielfach eine sekundäre Bedeutung zukommt. Auch eine direkte, subjektive Schätzung von Mikro-Reaktionsfunktionen überfordert Kundendienstmanager. Ihr marktbezogenes Denken wird von aggregierten Größen und Relationen bestimmt. Individuelle Reaktionsfunktionen entziehen sich ihrem praktischen Erfahrungsbereich (31).

Demgegenüber kommen aggregierte Reaktionsmessungen mit Längsschnitt-, vor allem bei Personen-Querschnitts- oder Hybridanalysen von Makrodaten der Marktstimulierung und der Marktreaktion aus. Insbesondere die über alle Zielpersonen durchschnittlichen Werte der Marktstimulierung senken den Erhebungsaufwand erheblich. Deshalb scheinen bei einer praktischen Anwendung und unter Kostenaspekten makroanalytische Ansätze zur Messung von Marktreaktionen auf Kundendienstaktivitäten derzeit am ehesten realisierbar zu sein.

Der Abstraktionsgrad bringt zum Ausdruck, inwieweit Marktreaktionsmodelle des Kundendienstes Details des Reaktionsprozesses der Geräteverwender auf Kundendienststimuli erfassen und erklären. Hierbei können die Zielpersonen einmal als "black-box" betrachtet werden, deren Reaktion auf die eingesetzten Kundendienstinstrumente lediglich am beobachtbaren Verhalten, d. h. die Kundendienst-Inanspruchnahme, gemessen wird. Zum anderen können auch die im Geräteverwender ablaufenden mentalen Prozesse in Form von intervenierenden Variablen explizit Berücksichtigung finden. Diese entziehen sich als psychographische Größen allerdings bei ihrer Messung einer direkten Beobachtung (z. B. Kundendienstimage). Sie sind in detailanalytischen Wirkungsprognosemodellen des Kundendienstes sowohl eigenständige Maßgrößen der Marktreaktion als auch Prädiktorvariablen in nachgelagerten Reaktionsfunktionen (32).

5.2 Messung ökonomischer Wirkungen der Kundendienstinstrumente

Wesentliche Voraussetzung für die Messung ökonomischer Wirkungen der Kundendienstinstrumente ist die quantitative Operationalisierung ihres Aktivitätsniveaus und die Bestimmung der Maßgröße der Marktreaktion.

Eine detaillierte Betrachtung des beobachtbaren Kundendienstverhaltens zeigt, daß Gerätebesitzer bei der Konkretisierung ihres Kundendienstbedarfs jeweils eine Entscheidung über die in Anspruch zu nehmende Kundendienstart, den zu beauftragenden Kundendienstträger und den Zeitpunkt der Inanspruchnahme fällen. Auf jede dieser interdependenten Verhaltensdimensionen können spezielle kundendienstspezifische Ansprüche gerichtet werden.

Das Absatzvolumen als Maßgröße der Marktreaktion erfaßt sämtliche Teilentscheidungen der Individuen simultan und vollständig. Jede isolierte Variation einer der Verhaltensdimensionen schlägt sich in ihm nieder. Jedoch ist aus ihm nicht ersichtlich, in welcher Wirkungsdimension des beobachtbaren Kundendienstverhaltens eine Ausprägungsvariation erzielt worden ist.

Im Gegensatz zur alternativen Maßgröße "Marktanteil" enthält das Absatzvolumen ferner Schwankungen und Entwicklungstrends des Marktvolumens der betreffenden Leistungsart. Diese hängen vom Aktivierungsniveau aller Kundendienstträger, vor allem aber dem Geräteabsatz, sowie eventuellen saisonalen Schwankungen in der Nutzungsintensität der Geräte ab. Daher sollte ein Marktreaktionsmodell des Kundendienstes mit der Reaktionsvariablen "Absatzvolumen" mögliche saisonale Schwankungen und die als Trend interpretierbare Entwicklung des Gerätebestandes jeweils als erklärende Variablen berücksichtigen.

Die Einbeziehung der Kundendienstinstrumente in Marktreaktionsmodellen setzt eine Messung ihres Aktivitätsniveaus voraus. Es ist für jedes Kundendienstinstrument der Grad an marktstimulierender Aktivität als Wert einer eindimensionalen Maßgröße zu bestimmen. Ausgehend von dem Gedanken, daß jede Marktbeeinflussung Kosten verursacht, wird in der Literatur zur quantitativen Operationalisierung von Aktivitätsniveaus vorwiegend die Geldeinheiten-Skala herangezogen (33). Sie ist eindimensional, erlaubt eine kardinale Messung und stellt eine neutrale Verrechnungsbasis für inhaltlich unterschiedliche Kundendienstaktivitäten dar.

Monetär operationalisierte Aktivitätsniveaus entsprechen dem Budget für all jene Kundendienstaktivitäten, denen unmittelbar Kosten angelastet werden können. Die Ausnahme hiervon bildet das Instrument "Preis", dessen Qualitätsdimension bereits in Geldeinheiten gemessen wird. Werden unter Kundendienstkosten bewertete Faktorverbräuche verstanden, die das Angebot und/oder die Inanspruchnahme der Kundendienstleistungen i.w.S. verursachen, so sind bei der Bestimmung instrumentespezifischer Kundendienstkostenbudgets deren Mengengerüst abzugrenzen und die Kostenwerte zu ermitteln.

Meßprobleme bei der Bestimmung des Mengengerüsts aktivitätsspezifischer Kosten verursachen vor allem Aktivitäten, die sich auf mehr als eine Leistungsart erstrecken (z. B. Netz der Kundendienststützpunkte). Der auf sie entfallende Anteil am Faktorverbrauch ist nicht exakt meßbar. Er muß - mit all den hiermit verbundenen Problemen - der einzelnen Leistungsart letztlich zugeschlüsselt werden. Desweiteren ist zu beachten, daß verbrauchte Faktormengen nicht zugleich zwingend stimulierungsfähig sein müssen (z. B. objektive Fehlstreuungen). Daher müßte das monetär gemessene Ausmaß der Marktstimulierung um nicht stimulierfähige Faktoreinsätze bereinigt werden.

Als Kostenwerte für die Bewertung des Mengengerüstes sind extern vorgegebene Marktpreise (z. B. Lohntarife, Mieten, Bezugspreise) oder kalkulatorische Kostenwerte (z. B. Abschreibungsbeträge für Kundendienstfahrzeuge) zugrunde zu legen. Bei der Bemessung von Kostenwerten bringen vor allem Preissteigerungsraten Probleme mit sich, da sie die Vergleichbarkeit von Aktivitätsniveaus im Zeitablauf verzerren. Sie führen zu einem monetär steigenden Aktivitätsniveau, dem jedoch tatsächlich keine entsprechend gestiegene Marktstimulierung gegenübersteht. Daher sollten inflationsbereinigte Aktivitätsniveaus angesetzt werden.

Bei der funktionalen Verknüpfung der Instrumental- mit der Reaktionsvariablen lassen sich in Abhängigkeit von der Anzahl der einbezogenen Kundendienstinstrumente zwei Modellierungsansätze unterscheiden:

- a) monoinstrumentale Marktreaktionsfunktionen, bei denen zur Erklärung und Vorhersage der Reaktionsvariablen nur ein Kundendienstinstrument herangezogen wird.
- b) polyinstrumentale Marktreaktionsfunktionen, bei denen die Reaktionsvariablen in Abhängigkeit von mehr als einem Kundendienstinstrument abgebildet werden.

Monoinstrumentale Reaktionsfunktionen widersprechen aufgrund der ceteris-paribus-Klausel für die obigen Kundendienstinstrumente in der Regel den Realitäten. Dort wirken - z. T. interdependent - stets mehrere Kundendienstinstrumente simultan auf die Marktteilnehmer ein.

Der geeignete Funktionstyp ist mittels Hypothesen über das Verhalten des zu modellierenden Kundendienstmarktes auf alternative Aktivitätsniveaus festzulegen. Hierbei ist bei polyinstrumentalen Reaktionsfunktionen insbesondere die Art der Verknüpfung der Instrumentalvariablen (linear-additiv, multiplikativ, additiv-multiplikativ) festzulegen (34). Die formale

Spezifikation von Marktreaktionsfunktionen im Kundendienst ist letztlich mangels hinreichenden theoretischem Wissen zu den Instrumentewirkungen in speziellen Märkten ein iterativer "trial-and-error" Prozeß. Im Verlauf dieses Prozesses sind mögliche Funktionsformen mittels statistisch-empirischer Tests und unter Einbeziehung von Plausibilitätsüberlegungen des, das Modell benutzenden Kundendienstmanagers auf ihre Eignung zu analysieren und schrittweise unter Einbeziehung weiterer empirischer Phänomene (z. B. Konkurrenzaktivitäten, Trend- und Saisoneffekte, Wirkungsdynamik) den marktlichen Zusammenhängen anzupassen. Hierbei kann es sich im Hinblick auf die Modellvalidierung, insbesondere Parametrisierung, als sinnvoll erweisen, die formale Struktur des Marktreaktionsmodells des Kundendienstes als Decision-Calculus-Ansatz zu konzipieren.

5.3 Messung psychographischer Wirkungen der Kundendienstinstrumente

Die Auftragsvergabe der Kunden zugunsten des Herstellerkundendienstes ist um so wahrscheinlicher, je höher der Bekanntheitsgrad, je besser das Image, je positiver die Einstellungen und je besser die bisherigen Erfahrungen mit dem Kundendienst ausgeprägt sind. Insofern ist die Erzielung einer psychischen Wirkung im Sinne einer bestimmten Verhaltensprädisposition der Kunden eine wesentliche Voraussetzung für den gewünschten Handlungserfolg von kundendienstpolitischen Aktivitäten.

Als zentrale psychographische Maßgröße der Marktreaktion hat in der Kundendienstpraxis das Image bzw. die Einstellung die größte Verbreitung gefunden. Unter dem Image eines Kundendienstes kann im weiten Sinne ein objektiv und subjektiv verzerrtes Vorstellungsbild verstanden werden, das sich ein Kunde vom Herstellerkundendienst macht. In Anlehnung an die neuere Marketingliteratur werden das Kundendienst-Image bzw. die Kundendienst-Einstellung als gelernte und relativ dauerhafte,

innere Prädispositionen interpretiert, auf bestimmte Konstellationen von Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren. Sie basieren auf der subjektiven Einschätzung des Kundendienstes bezüglich der Ausprägung bestimmter verhaltensrelevanter Merkmale und ergeben sich stark vereinfacht aus einer Summe von Eindruckswerten des betrachteten Objektes (35).

Einstellungen gehen auf die bisherigen Erfahrungen der Kundendienstnachfrager im Kundendienstmarkt zurück. Die Wertigkeit dieser Erfahrungen hängt davon ab, ob die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden in der Vergangenheit befriedigt worden sind oder nach dem derzeitigen Kenntnisstand befriedigt werden könnten. Folglich sind z. B. positive Einstellungen gegenüber dem Kundendienst eines Anbieters Ausdruck der tatsächlichen oder vermeintlichen Zufriedenheit.

Will ein Unternehmen Anhaltspunkte über die psychische Bereitschaft ihrer Kundendienstleistungen gewinnen, muß die Zufriedenheit der Kunden mit dem Kundendienst erfaßt und gemessen werden. Eine globale Ermittlung des Kundendienst-Images ist hierzu jedoch kaum geeignet, da in einer solchen Gesamtbeurteilung nicht auf verhaltensrelevante Kriterien Bezug genommen wird, Eindruckswerte saldiert werden und somit keine Ansatzpunkte für kundendienstpolitische Maßnahmen abgeleitet werden können. Deshalb ist eine differenzierte Imagemessung vorzunehmen.

Die Brauchbarkeit und diesbezügliche Auswertbarkeit des hypothetischen Konstruktes Image hängt von seiner geeigneten Operationalisierung ab. Dabei steht der Kundendienst grundsätzlich vor den gleichen Problemen wie das übergeordnete Marketing bei der Messung des Produkt- bzw. Unternehmensimage. Als Hauptprobleme sind die Generierung und Selektion relevanter Items, die Wahl eines Skalierungsverfahrens und die Durchführung der eigentlichen Messung, d.h. die Erhebung bei den einzelnen Kunden

zu nennen. Hierbei gilt es einige Besonderheiten des Kundendienstes zu beachten, wie die Identifikation der in die Stichprobe aufzunehmenden Geräteverwender und die Ermittlung kundendienstrelevanter Items (36).

Abb. 7 zeigt ein konkretes Beispiel für die Messung des Images zweier Herstellerkundendienste. Hierzu wurde den Geräteverwendern eine Batterie von bereits verdichteten, kundendienstrelevanten Beurteilungskriterien vorgelegt und jeweils die Zustimmung zu den einzelnen Items abgefragt. Die Häufigkeit der Zustimmungen (in % der Befragten) gab dann die Ausprägung der diesbezüglichen Imagekomponente des Kundendienstes an.

Die geometrische Darstellung der auf diese Weise gewonnenen Zustimmungshäufigkeiten für alle abgefragten Statements auf einpolige Kontinua als Punkte und deren Verbindung ergab die typischen Imageprofile. Verbindliche Aussagen über z.B. den Einsatz der Kundendienstinstrumente lassen sich aus einem Imageprofil nur anhand eines Vergleichsprofils treffen. Im Kundendienst bieten sich dafür das Kundendienst-Image eines Konkurrenzherstellers, das einer freien Werkstatt und vor allem das Idealimage an. Letzteres beinhaltet die Idealvorstellung der Kunden von einem Kundendienst und kann als Anforderungskatalog interpretiert werden.

Der Vergleich des eigenen Images mit dem der Konkurrenz gibt die relative Stellung ihr gegenüber an und Hinweise, wo kundendienstpolitische Maßnahmen anzusetzen haben, um z. B. mit der Konkurrenz gleichzuziehen oder sie zu überholen. Fehlt das Idealimage, besteht allerdings die Gefahr, daß Anforderungen untergeordneter Bedeutung zwar erfüllt werden, gewichtige hingegen nicht, wenn die Konkurrenz bei diesen Schwächen aufweist und als Orientierungsmaßstab dient.

Die 15 wichtigsten Anforderungen

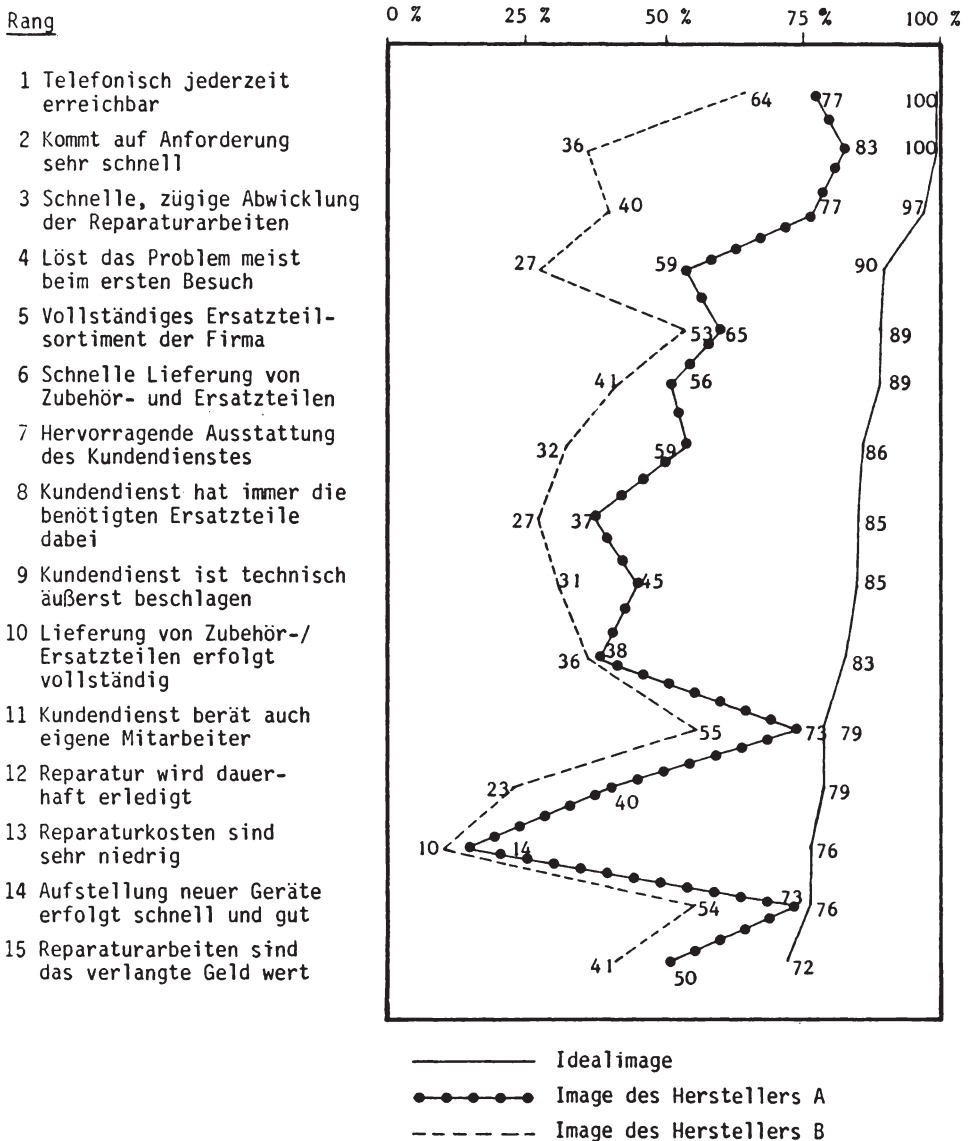


Abb. 7: Image des Gerätekundendienstes

Diese Gefahr besteht bei Einbeziehung des Idealimages nicht. Es ermöglicht einen Soll-Ist-Vergleich und zeigt die absoluten Stärken und Schwächen gegenüber den Anforderungen an einen idealen Herstellerkundendienst auf. Desweiteren sind aus ihm die Imagekomponenten ersichtlich, bei denen Schwächen "tödlich" und die Vornahme von Verbesserungen unabdingbar sind.

Werden Imageanalysen in regelmäßigen Abständen durchgeführt, dann lassen sich Imageveränderungen im Zeitablauf erkennen und kontrollieren. Zugleich kann die Wirkung von Kundendienstaktivitäten verfolgt werden, die auf eine Beeinflussung des realen und/oder idealen Kundendienstimages abzielen.

6. Schlußbetrachtung

Angeichts der Komplexität des kundendienstpolitischen Entscheidungsfeldes wurden eine Vielzahl von Informationen benötigt, um letztendlich zuverlässige Voraussagen über die zukünftige Kundendienstnachfrage treffen zu können. Aufgrund der in der Praxis noch vielfach anzutreffenden Datenarmut und unter dem Aspekt des Modellverständnisses der Kundendienstmanager scheinen Entwicklungsprognosen zur Zeit am erfolgversprechendsten zu sein. Erst in der zweiten Modellgeneration bietet es sich dann an, Wirkungsprognosen für die Vorhersage von Kundendienstleistungen heranzuziehen. Demgegenüber kommt diesem Modelltyp in bezug auf die Messung psychischer Wirkungen bereits heute eine hohe Praxisrelevanz zu. Aus Analysen von Kundendienst-Images lassen sich konkrete Gestaltungsempfehlungen für die Kundendienstpolitik ableiten.

Anmerkungen und Literatur

- (1) Vgl. zu den Strukturelementen von Marketingentscheidungen: Ph. Kotler, Marketing Decision Making - A Model Building Approach, New York usw. 1971, S. 16; derselbe, Marketing Management. Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1974, S. 40 ff.; R. Gümbel, Absatz, in: HdA, Hrsg.: B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 12 ff.; J.-J. Lambin, modeles et programmes de marketing, Paris 1970, S. 3 ff.; H. Meffert, Marketing - Einführung in die Absatzpolitik, a.a.O., S. 65 ff.
- (2) Vgl. zur Zukunftsbezogenheit absatzpolitischer Entscheidungen: J. Bilmaier, H.-G. Knapp, Probleme und Methoden kurz- und langfristiger Absatzprognosen, 1. Teil, in: DM 1971/1, S. 8
- (3) Vgl. zu den allgemeinen Aufgaben von Prognosen im Marketing: H. Meffert, Marketing - Einführung in die Absatzpolitik, a.a.O., S. 186 f.; J. Bidlingmaier, H.-G. Knapp, a.a. O., S. 8 f.; C. Kapferer, W.K.A. Disch, Absatzprognose, Köln und Opladen 1966, S. 22 ff.; H.-J. Rogge, Methoden und Modelle der Prognose aus absatzwirtschaftlicher Sicht, Berlin 1972, S. 20 ff.; R. D. Buzzell, Mathematic Models and Marketing Management, Boston 1964, S. 53
- (4) Vgl. zu derartigen Systematiken z. B.: K. Rüttschi, Marketing-Modelle. Systemanalyse, Formalisierung und Aufbau, Winterthur 1972, S. 3 ff.
- (5) Vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen, a.a.O., S. 37
- (6) Vgl. u. a. C. Kapferer, W. K. A. Disch, a.a.O., S. 33 ff.; R. Lewandowski, Prognose - und Informationssysteme und ihre Anwendungen, Berlin - New York 1974, S. 33 f. und S. 248 ff.; J. Bidlingmaier, H.-G. Knapp, a. a. O., S. 10; H. Meffert, H. Steffenhagen, a.a.O., S. 37
- (7) Vgl. hierzu auch E. Konrad, a.a.O., S. 37; P. Buschmann, a.a.O., S. 99; B. Rau, a.a.O., S. 165; L. Lo, Prognoseinformationen für kundendienstpolitische Entscheidungen - dargestellt an Beispielen des Fotomarktes, Diss. Münster 1979
- (8) Vgl. D. Adam, T. Witte, Betriebswirtschaftliche Modelle: Aufgabe, Aufbau, Eignung (I), in: WISU 8/1975, S. 369 ff.; H. Grochla, Modelle als Instrumente der Unternehmensführung, in: ZfbF 1969, S. 383 ff.; R. Köhler, Modelle, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Hrsg.: E. Grochla, W. Wittmann, Stuttgart 1975, Sp. 2705 ff.; derselbe, Marketing-Entscheidungen als Anwendungsgebiet der quantitativen Planung, in: Entscheidungshilfen im Marketing, Hrsg.: R. Köhler, H. J. Zimmermann, Stuttgart 1977,

- S. 7 f.; H. Meffert und Mitarbeiter, Computergestützte Marketing-Informationssysteme, Konzeption, Modellanwendungen, Entwicklungsstrategien, Schriftenreihe: Unternehmensführung und Marketing, Bd. 1, Hrsg. H. Meffert, Wiesbaden 1975, S. 57 f.; W. F. Massy, Model Building in Marketing: An Overview, in: Handbook of Marketing Research, Hrsg. R. Ferber, New York usw. 1974, S. 2/507 ff.
- (9) Vgl. J. Schwarze, Prognose als ökonomisches und ökonometrisches Problem, in WiSt, 7/1973, S. 330; H. Meffert und Mitarbeiter, Computergestützte Marketing-Informationssysteme, a.a.O., S. 56; R.D. Buzzell, a.a.O., S. 43; C. Kapferer, H.K.A. Disch, a.a.O., S. 178 ff.
- (10) Vgl. zu diesen beiden Schätzmethode: H. Meffert, H. Steffenhagen, a.a.O., S. 32 und dort angegebene Literatur
- (11) Vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen, a.a.O., S. 49 f.; J. Schwarze, a.a.O., S. 332 ff.
- (12) Vgl. K. Rüttschi, a.a.O., S. 263; D.B. Montgomery, G.L. Urban, a.a.O., S. 42; H. Frohnert, Budgetierung des Kommunikationsmix auf der Grundlage ökonometrisch modellierter Wirkungsfunktionen - dargestellt an Beispielen aus dem Pharmamarkt, Diss. Münster 1976, S. 166 f.; R.D. Buzzell, a.a.O., S. 51 f.; J.-J. Lambin, A. Computer On-Line Marketing-Mix Model, in: JoMR, May 1972, S. 123f.; L. Lo, a.a.O., S. 52 f.
- (13) Vgl. D. Adam, Th. Witte, Betriebswirtschaftliche Modelle: Aufgabe, Aufbau, Eignung (I), a.a.O., S.371; R. Köhler, Modelle, a.a.O., Sp.2706 f.; F. Böcker, Zur Akzeptanz formaler Entscheidungsmodelle im Marketing, in: WiSt, 7/1977, S. 310; H. Meffert, H. Steffenhagen, a.a.O., S.56 f.; J. Mazanec, Das Konzept des "Decision Calculus" - Fortschrittstfähiger Ansatz der Modellkonstruktion oder Immunisierungsstrategie?, in: WiSt, 7/1975, S. 318
- (14) Vgl. zum folgenden vor allem: H. Meffert, H. Steffenhagen, a.a.O., S. 56 ff.
- (15) Vgl. J.D.C. Little, Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus, in: Management Science, April 1970, S. B 470
- (16) Vgl. u.a. K. Rüttschi, a.a.O., S.30 ff.; H. Meffert, Informationssysteme - Grundbegriffe der EDV und Systemanalyse, Tübingen 1975, S. 20 ff.; derselbe und Mitarbeiter, Computergestützte Marketing-Informationssysteme, a.a.O., S. 38 ff., und dort angegebene Literatur; ferner: G.Fisk, Marketing Systems, New York, Evanston, London 1967, W.Lazer, E. Kelley, Managerial Marketing: Perspektiven and Viewpoints, Homewood (III.), 1962

- (17) Vgl. H.L. Ohl, Zuverlässigkeit im Automobilbau, Schriftenreihe der Adam Opel AG, Heft 6, Rüsselsheim 1972; E. Konrad, a.a.O., S. 35 ; W.L. Hartmann, Theoretische Überlegungen zur vorbeugenden Instandhaltung, in: Industrielle Organisation, 1971, S. 197
- (18) Vgl. H. Ohl, a.a.O., S. 8 ff.; L.Lo, a.a.O., S. 91 ff.
- (19) Vgl. H.L. Ohl, a.a.O., S. 14 f.; G. Redeker, a.a.O., S. 20 f.; K.D. Haase, a.a.O., S. 39 f.
- (20) Vgl. hierzu auch E. Konrad, a.a.O., S. 32 f., Eine ähnliche Unterteilung mit "unavoidable" und "potential services" trifft R. Gist, Retailing. Concepts and Decisions, New York, London, Sydney 1968, S. 439 f.
- (21) Vgl. W. Schläger, Einführung in die Zeitreihenprognose bei saisonalen Bedarfsschwankungen und Vergleich der einzelnen Verfahren, in: Prognoserechnung, Hrsg.: P.Mertens, Würzburg/Wien 1973, S. 73 f.; T. Yamane, Statistik. Ein einführendes Lehrbuch, Bd. 1, Frankfurt/M. 1976, S. 302; H. Meffert, H. Steffenhagen, a.a.O., S. 61; R. Lewandowski, a.a.O., S. 19 ff. Vielfach wird als vierte Komponente noch der Konjunktуреinfluß berücksichtigt.
- (22) Vgl. J. zur Brügge, J.Wurms, Zeitreihenanalyse - und Vordersageverfahren, in: Computergestützte Marketing-Planung, Hrsg.: H.R. Hansen, München 1974, S. 110 ff. und dort angegebene Literatur; M. Deistler, Die Prognosetheorie stationärer Prozesse unter besonderer Berücksichtigung von Spektralmethoden, in: Prognoserechnung, Hrsg.: P.H. Mertens, Würzburg-Wien 1973, S. 253 ff.; R. Lewandowski, a.a.O. S. 24 ff. Einen Überblick über die wesentlichen Varianten der Methode der gleitenden Durchschnitte gibt R. Lewandowski, a.a.O., S. 96 ff.; vgl. desweiteren H.-J. Rogge, a.a.O., S. 67 ff.; R. Yamane, Statistik, Bd. 1, a.a.O., S.322 ff.
- (23) Vgl. hierzu auch H. Meffert, Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes, a.a.O., S. 132 f.
- (24) Vgl. u. a. H. Gerfin, a.a.O., S. 30 ff.; G. Bruckmann, Trendextrapolation, in: Langfristige Prognosen, Hrsg.: G. Bruckmann, Würzburg-Wien 1977, S. 46 ff.: C. Kapferer, W.K.A. Disch, a.a.O., S. 148 ff.: H.-J. Rogge, a.a.O., S. 35 ff.
- (25) Vgl. J. Bidlingmaier, H.-G. Knapp, Probleme und Methoden kurz- und langfristiger Absatzprognosen, 2. Teil, a.a.O., S. 38 ff.
- (26) Vgl. zur Methode der kleinsten Quadrate u. a. J. Schneeweiß, Ökonometrie, Würzburg-Wien 1971, S. 41 ff.; J. Johnston, Economic Methods, 2. Auflage, Tokio usw. 1972, S. 123 ff.; J. Bley Müller, H. Gülicher, G.Gehlert, Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, Kap.20: Regressionsanalyse I, in: WiSt, 8/1978, S. 372 f.; zur Methode ausgewählter Punkte: T. Yamane, Statistik, Bd. 2, a.a.O., S. 792 ff.; R. Lewandowski, a.a.O., S. 490 f.

- (27) Vgl. empirische Beispiele bei L. Lo, a.a.O., S. 117 ff.
- (28) Vgl. u. a. C. Kapferer, W.K.A. Disch, a.a.O., S. 154 ff.; H.-J. Rogge, a.a.O., S. 43 ff.; H. Meffert, H. Steffenhagen, a.a.O., S. 78 ff.; H. Gerfin, a.a.O., S. 41 ff.
- (29) Vgl. zu den Grundbegriffen der Lebensdauertheorie u. a. H. Kress, M. Kuhn, Einige grundlegende Begriffe, in: Operations Research und Datenverarbeitung bei der Instandhaltungsplanung, Hrsg.: K.F. Bussmann, P. Mertens, Stuttgart 1968, S. 15 f.; K.D. Haase, a.a.O., S. 36; R. Lewandowski, a.a.O., S. 413 ff.; G. Redeker, a.a.O., S. 17 f.; D.R. Cox, Erneuerungstheorie, München-Wien 1966, S. 12 ff.
- (30) Vgl. u. a. G. Gehlert, a.a.O., S. 98 ff.; R. Lewandowski, a.a.O., S. 492 ff.; C. Derman, L.J. Gleser, I. Olkin, A Guide to Probability Theory and Application, New York usw. 1973, S. 341 ff. und S. 358 ff.; G. Redeker, a.a.O., S. 18 ff.; L.Lo, a.a.O., S. 144 ff.
- (31) Vgl. hierzu auch H. Steffenhagen, a.a.O., S. 34; J. Kraut-ter, a.a.O., S. 37; F.M. Bass, a.a.O., S. 19
- (32) Vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen, a.a.O., S. 38; R. Schulz, Kaufentscheidungsprozesse des Konsumenten, Schriftenreihe: Unternehmensführung und Marketing, Bd. 2, Hrsg.: H. Meffert, Wiesbaden 1972, S. 36 f.; R.D. Buzzell, a.a.O., S. 206 f.; J.F. Engel, D.T. Kollat, R. Blackwell, Consumer Behavior, 2. Aufl., New York usw. S. 22 f.; J.A. Howard, J.N.Sheth, The Theory of Consumer Behavior, New York usw. 1969, S. 335 ff.
- (33) Vgl. zu den grundlegenden Operationalisierungsproblemen von Aktivitätsniveaus: H. Steffenhagen, a.a.O., S. 48 ff.
- (34) Vgl. hierzu u. a. Ph. Kotler, Marketing Decision Making, a.a.O., S. 64 ff.; H. Meffert, H. Steffenhagen, a.a.O., S. 166 ff.; E. Topritzhofer, B. Schmidt, Die Formulierung und empirische Ermittlung absatzwirtschaftlicher Reaktionsfunktionen (I), a.a.O., S. 556 ff.
- (35) Vgl. V. Trommsdorff, Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung, Köln 1975, S. 76 ff.; W. Kroeber-Riel, a.a.O., S.100 ff.
- (36) Vgl. L. Lo, a.a.O., S.192 ff.

DIE GESTALTUNG DES LEISTUNGSMIX IM MARKTORIENTIERTEN KUNDEN-DIENST

Von Arnold Schönrock

1. Einführung

Die Entwicklung in hart umkämpften, gesättigten Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialmärkten hat den Kundendienst aus dem Sekundärleistungsniveau herausgehoben, ihm einen neuen Stellenwert und ein selbständiges Marktaktionsfeld gegeben, in dem spezifische Kundendienstleistungen erbracht werden und zu vermarkten sind.

Damit ist der Kundendienst nicht nur mehr ein Teil des gesamten Marketing-Instrumentariums vom Produkt-Mix über Kontrahierungs- und Distributions- bis zum Kommunikations-Mix, sondern er bedient sich dieser vier Submixkomponenten um das eigene Dienstleistungsangebot zu vermarkten.

Die folgenden fachbezogenen Ausführungen sind auf die speziellen Gegebenheiten im Hause Kodak abgestimmt.

2. Organisatorische Eingliederung

Der Kundendienst hat sich eine divisionale Organisationsstruktur gegeben und stimmt in der funktionalen und hierarchischen Eingliederung mit den Marketing-Bereichen völlig überein. Er berichtet wie diese an den Vorstand Marketing und Distribution (Abb. 1).

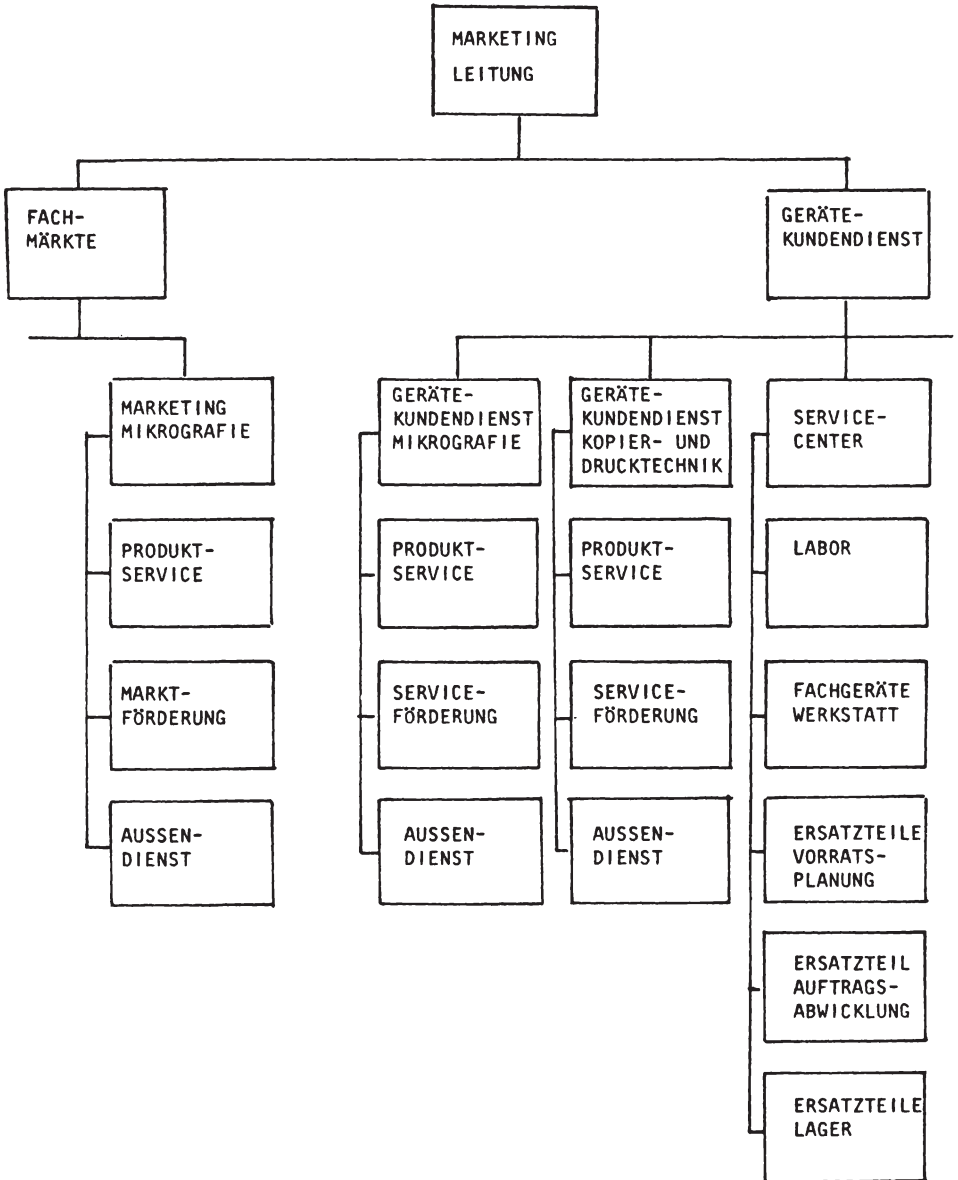


Abbildung 1

Eine Serviceabteilung, Service-Center genannt, erfüllt für alle Gerätekundendienst-Operationen die notwendigen logistischen Aufgaben, wie auch Geräteumbauten, die vor der Kundeninstallation durchzuführen sind. In fest installierten Arbeitskreisen wird mit den Marketing-Bereichen die gemeinsame Strategie festgelegt und alle Aktionen abgestimmt mit der gemeinsamen Zielsetzung Kunden zu schaffen (s. Abb. 2)

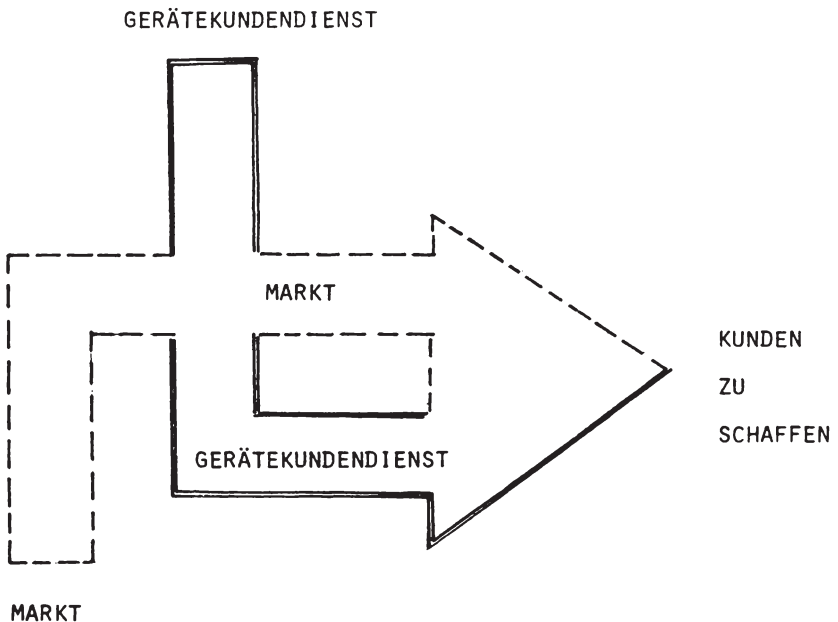


Abbildung 2

Der Gerätekundendienst versteht sich als Partner der Marketingbereiche, um seinen ihm zugeordneten Beitrag zu leisten und die eigentliche Unternehmensaufgabe, Kunden zu schaffen, zu erfüllen. Da der Kunde kein Produkt kauft, wird es zu einer für den Kunden befriedigenden Leistung erst kommen, wenn alle Komponenten eines Problemlösungsprozesse optimal zusammenwirken.

Eine wesentliche Leistungskomponente ist der Kundendienst, der damit nicht mehr nur als After-Sales-Funktion oder Sekundärleistung zu bezeichnen ist, sondern neben dem ständigen Verkaufsangebot an Verbrauchs- und Gebrauchsmaterial auch seine Leistung in diesem gesamten Prozess ständig anzubieten hat.

3. Marketing-Mix des Gerätekundendienstes der Kodak AG

In Analogie zum gesamten Marketing-Instrumentarium lassen sich gleichermaßen die einzelnen Komponenten des Marketing-Mix für den Kundendienst (spez. Gerätekundendienst) ableiten (vgl. auch den einführenden Beitrag von Meffert in diesem Sammelband).

Das Leistungsmix ist zweifelsfrei der Mittelpunkt des Service-Mix-Instrumentariums und Ausgangspunkt anderer Marketing-Aktivitäten.

Die Leistungsqualität ist für den Kundendienst nicht durch eine Qualitätskontrolle am Ende eines Produktionsprozesses innerhalb sehr genauer Fertigungsvorgaben sicherzustellen. Sie ist vielmehr das Ergebnis der Arbeit von motivierten, gut trainierten und geschulten, mit dem technologischen Fortschritt angepassten Mittel und Methoden ausgerüsteten Kundendiensttechnikern. Diese gleichbleibende Qualität des Dienstleistungsangebotes ist eine große Herausforderung an jedes Kundendienstmanagement.

Das Serviceprogramm ist in drei Dimensionen eingebettet. Der zeitliche Aspekt ist zu berücksichtigen; zu welcher Zeit des Servicezyklus bietet sich welches Serviceprodukt an. Der wesentliche Akzent liegt bei dem Gerätetyp; für welches Gerät und seine Anwendung bietet man welche Dienstleistung an? Schließlich, in der Reihenfolge wohl nicht richtig, der kundenspezifische Teil; welcher Kunde benötigt zur optimalen Nutzung des Gerätes welches Serviceprogramm?

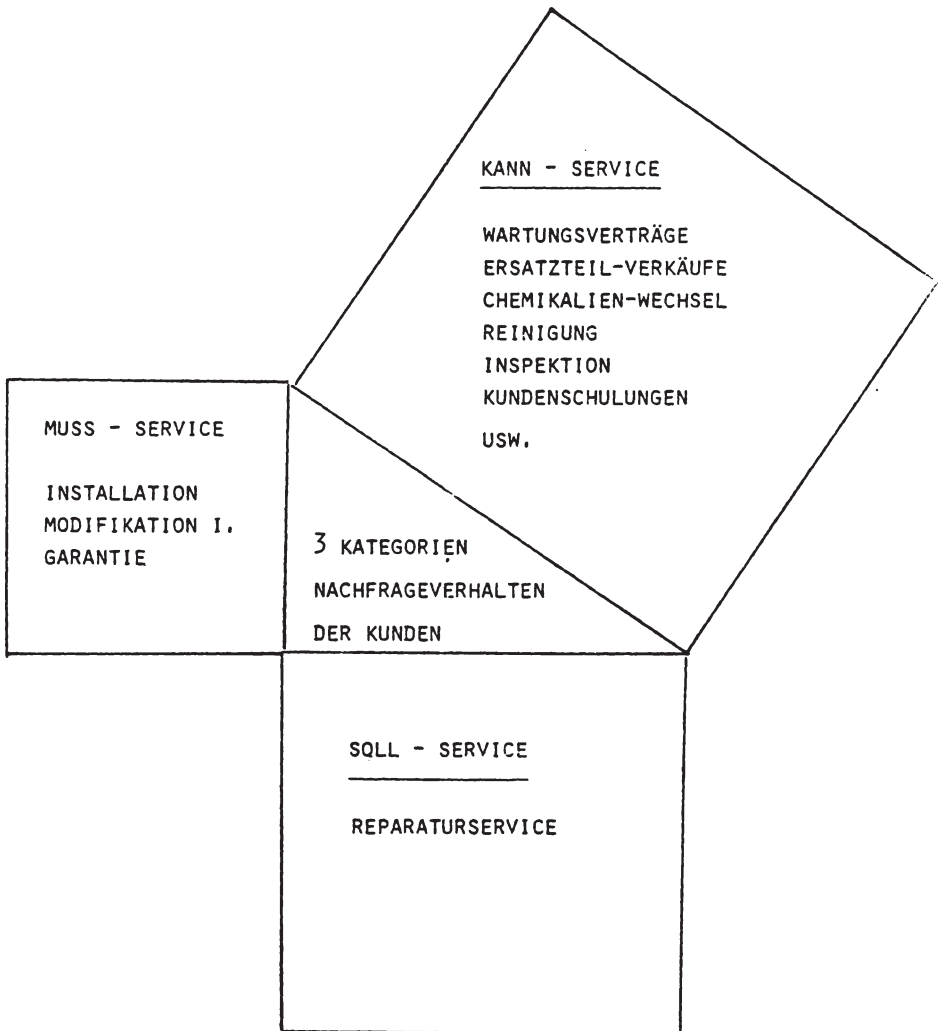
Das Serviceprogramm, also das Sortiment des Kundendienstes ist nach der Bedarfsdeckungs-Intensität dreistufig und umfasst den (s. Abb. 3 und 4):

MUSS - SERVICE (unavoidable service)	= Installation, Garantiewarbeiten
SOLL - SERVICE (reliability service)	= Reparatur
KANN - SERVICE (demand service)	= Wartungszeiten Ersatzteil-Einbauten Ersatzteil-Verkäufe Reinigung Inspektion Generalüberholung Schulung des Bedienungspersonals etc.

Abbildung 3

Es wurde sehr bewußt bei der Interdependenz der drei Servicekomponenten Pythagoras herangezogen. Aufbauend auf dem unbedingt zu erbringenden Leistungsteil wie z. B. Installation, ist in dem Soll-Service und den progressiv ansteigenden, dem Volumen der beiden Kathetenquadrate entsprechende Kannservice als das eigentliche freie Marketing-Aktionsfeld eines Kundendienstes anzusehen. In diesem Feld setzt auch die "Produktionsplanung" des technischen Kundendienstes ein. Hier müssen genau wie bei der Hardware-Produktplanung gut ausgebildete Marktforschungsleute eingesetzt werden, die Kundenbedürfnisse nach Serviceleistungen aufzuspüren haben, um das vorhandene oder zu schaffende Potential eines Kundendienstes voll ausloten.

Die Marke und Verpackung findet im Ersatzteilegeschäft größere Beachtung. Kritisch ist die Frage anzugehen, ob sich ein Kundendienst eine eigene Marke, ein eigenes Markenzeichen, Warenzeichen geben soll. Es ist sicherlich zu empfehlen, unter gemeinsamer Flagge zu segeln, um auch das Firmenimage oder die Corporate Identity nicht aufzusplittern.

SERVICE - BEDARFSDECKUNGAbbildung 4

Die Verpackung bei Ersatzteillieferungen ist ein gutes Mittel, die Originalität und den Wert eines Erstatzteils dem Kunden entsprechend zu kommunizieren.

Die Kundenbetreuung steht für Kundendienst im Marketing-Mix. Es wird sehr deutlich, wie aus dem einen Stück Kuchen des Marketing-Mix ein ganzer Service-Mix Kuchen aufbereitet wurde und es nicht möglich ist, mit dieser Teilkomponente den gesamten Kundendienst richtig zu interpretieren. Denn die Aufgaben der Kundenbetreuung, also die kaufmännischen Leistungen wie Reklamationsbearbeitung, Angebotsabgabe, Rechnungsschreibung etc. weichen doch sehr weit von der Aufgabenstellung eines technischen Kundendienstes ab.

Das Kontrahierungs-Mix ist wie im Marketingmix ausgestaltet, hat noch die Modalitäten als Inhalt - also die vertragliche Gestaltung von Serviceangeboten. Der Preis ist ein wichtiges Instrument für die Marktbearbeitung und zeigt Interdependenzen zu den Hardwarepreisen. Regelgrößen wie 10 % Servicekosten p.a. vom Gerätepreis verschieben sich, d. h. Hardwarepreise sinken, Servicepreise steigen. Damit wird deutlich, daß der Kundendienst in dem steigenden Kostenvolumen für das Unternehmen dieses Potential wirtschaftlich auszuschöpfen hat, Rabatte und andere Kunden-Treueprämien sind eine erfolgreiche Methode, Kunden von der Devise zu überzeugen

"Vorbeugen ist besser als Heilen"

Im Distributions-Mix sind die logistischen Aufgaben eines Kundendienstes zusammengefasst. Die Außenorganisation ist marktabhängig zu ordnen und beeinflusst sehr stark die Lieferzeit des Kundendienstes, d. h. die Zeitspanne zwischen Anruf des Kunden und Eintreffen des Kundendiensttechnikers beim Kunden. Bewährt hat sich eine an Marketing angepasste regionale Aufteilung und Einsatzleitung, damit möglichst nahe am Kunden Marketing und Kundendienst koordiniert vorgehen können.

Die Frage, ob eigene oder fremde Kundendienstträger eingeschaltet werden, ist hochbrisant und unternehmensspezifisch abzuwägen. Ein marktorientiertes Unternehmen wird sich das Instrument eines guten Kundendienstes als "Wiederverkaufshilfe" nicht nehmen lassen und den Kundendienst als wesentlichen Vertrauenssträger zwischen Unternehmen und Kunden nicht missen wollen - wenn man unterstellt, daß ein Kundendienstmann vier- bis achtmal häufiger den Kunden besucht als ein Verkäufer.

Das Kommunikations-Mix ist im Service-Mix hoch und neu zu bewerten. Die bisher bekannten Kundendienst-Werbeaktionen benutzten den Kundendienst als Profilierung, um die Investitionsentscheider zum Kauf eines Gerätes zu bewegen. Dem Kundendienst fällt nun die Aufgabe zu, seine kundenspezifischen Produkte, wie z. B. Wartungsvertrag, zu bewerben. Der persönliche Verkauf gewinnt an Bedeutung und wirft die Frage auf, ob der Kundendienst selbst seine herzustellenden Produkte anbieten soll. Einen "Zielkonflikt" nehmen wir hier in das Visier.

Einmal genießt der nüchterne, technisch orientierte Kundendienst-Techniker ein großes Vertrauen bei der Mehrzahl der Kunden, er wird als Ratgeber anerkannt - er ist ja kein Verkäufer. Wenn er verkäuferisch tätig wird, ändert sich sein Erscheinungsbild bei Kunden und zum anderen, wer verkauft schon gerne ein Produkt, welches ihm selbst Mehrarbeit aufbürdet. Je nach Marktpotential ist zu entscheiden, ob eigene Verkäufer für Serviceprodukte einzusetzen sind, oder die Aufgabe von den Verkäufern für Fertigwaren zu übernehmen ist. Diese Aufgabenverteilung ist auch problematisch, da die weiteren Hardware-Verkäufer im Angebot von Reparatur- und Wartungsleistungen einen Negativ-Faktor ihres Produktes sehen und zum anderen die auf Umsatzziele ausgerichteten Verkäufer natürlich ihre Zeit wirtschaftlicher für teure Fertigwarenverkäufe nutzen.

Die Serviceprogramm-Förderung hat die Aufgabe, die Aktionsplanung, Serviceaufnahme und Beendigung, Publikationen, Kundenschulungen sicherzustellen und hat sehr eng mit der Marktförderung zu kooperieren.

Die zeitliche Komponente des Service-Mix soll noch einmal speziell beleuchtet werden (Abb. 5). Wenn der Produktzyklus gegen den Servicezyklus abgeglichen wird, sieht man eine Differenz. Der Produktzyklus von Markteinführung bis zur Sättigung und Verfall wird stark vom Servicezyklus überlagert, der in der Produktplanung mit der Spezifikation und Sicherstellung einer Servicefreundlichkeit und Gerätezuverlässigkeit beginnt, in dem Produktlebenslauf des Serviceprogramms mit allen Komponenten zu erbringen hat und nach Ausverkauf des Gerätes den Service in der steuerlichen und wirtschaftlichen Nutzungsperiode anzubieten hat. Nach einer Faustregel ist der Servicezyklus dreimal so lang wie der Produktzyklus und eröffnet für den Kundendienst eine wesentlich andere Zeitperspektive, d. h. die zu erbringenden Vorleistungen können auf einen längeren Nutzenzeitraum ausgelegt werden.

4. Leistungsqualität

Die Ausführungen hatten als Schwerpunkt die zwei Service-Mix-Subkomponenten, also Leistungsqualität und Serviceprogramm, und sollen nun eingehend betrachtet werden.

Die Leistungsqualität/Produktqualität ist auf jede Kundendienstarbeit anzuwenden und schließt die Muß- Soll- und Kannleistungen ein. Bei Kodak wurde sie dreigliedert (Abb. 6) in zuverlässig, zeitlich akzeptabel und kommunikativ und damit den Kundenbedürfnissen nach einer technisch qualifizierten und zügig durchgeführten, mit dem notwendigen, sehr wichtigem betreuenden "Beipack" versehenen Arbeit entsprochen.

FUNKTIONEN DES GKD
 IM LEBENSZYKLUS EINES PRODUKTES/PROZESSES

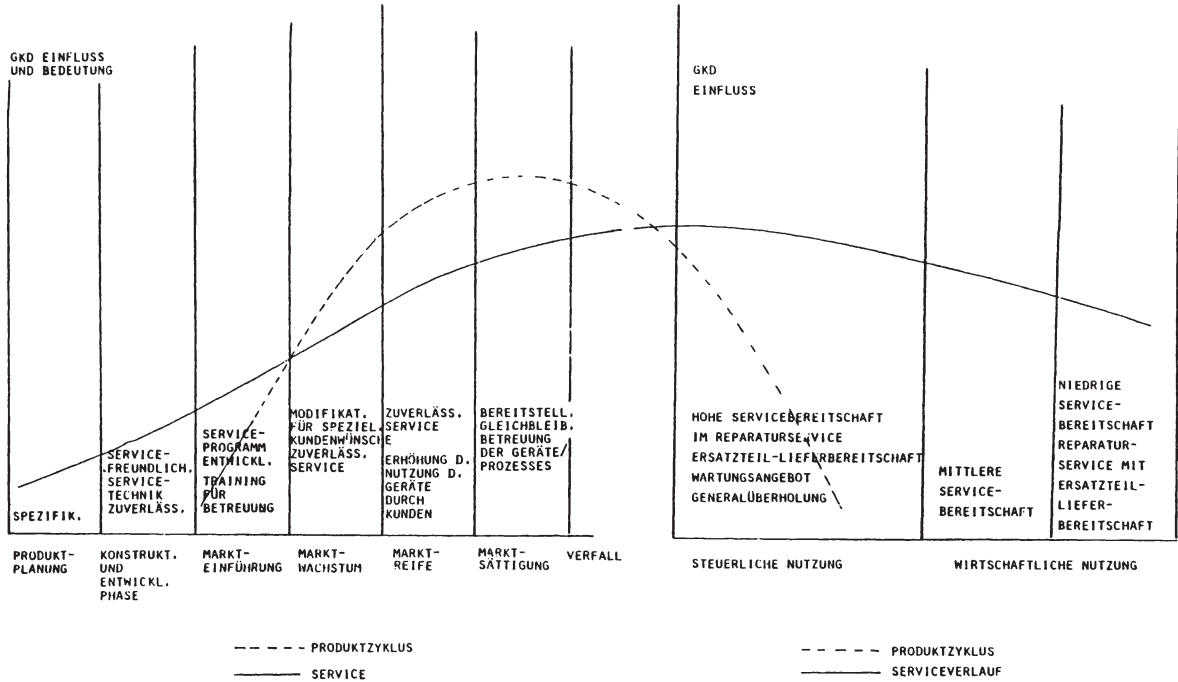


Abbildung 5

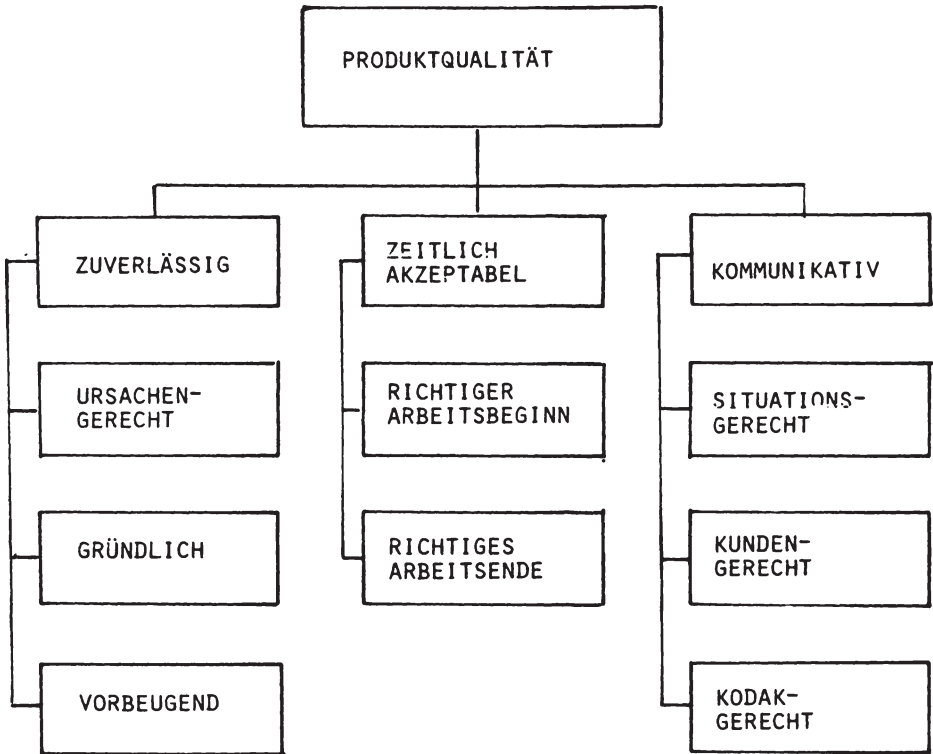


Abbildung 6

Wir prägen den Satz: "Service Customer first and equipment second" um zu der klaren Aussage Stellung zu beziehen, wie wichtig der kommunikative Arbeitsstil des Leistungsangebotes ist. Unsere Kundendiensttechniker werden ständig in Verhaltenstraining auf diese Aufgabe vorbereitet und weitergefördert.

Die Herausforderung, die jede Kundendienstleistung für den Techniker darstellt wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, welche Selbständigkeit, Entscheidungswilligkeit und welches Einfühlungsvermögen notwendig ist, um den vielen unterschiedlichen Situationen gewachsen zu sein. Es kann hier nicht nach Konstruktionszeichnungen, Stücklisten und Fertigungsvorbereitungsangabe technisches know how eingesetzt werden, um hochqualifizierte Erzeugnisse herzustellen. Jeder Kundendiensttechniker ist Konstrukteur, Montage- und Betriebsleiter in einer Person. Die Motivation für diese Art von Arbeit ist in einer in kleine Teile aufgesplitterten Arbeitswelt noch zu übersehen. Das Erfolgserlebnis seinem Kunden seine Maschine wieder nutzbar gemacht zu haben, oder so zu betreuen, daß der Kunde voll zufrieden ist, reißt mit und spornt zu hohen Leistungen an.

Für die Leistungsqualität haben wir folgende Grundsätze aufgestellt:

1. ZEITLICH RICHTIG

RICHTIGER
ARBEITSBEGINN:

ZU DIESER DEFINITION IST DIE ZEITLICHE QUALITÄTSKOMPONENTE FÜR ALLE LEISTUNGEN ANGESPROCHEN. BEI DEM REPARATURSERVICE IST ES DIE SCHNELLE VERFÜGBARKEIT, FEHLERANALYSE UND BEHEBUNG, BEI ANDEREN ANGEBOTEN WIE WARTUNG IST ES DER RICHTIGE ZEITPUNKT DER ARBEITSDURCHFÜHRUNG (ZEITLICH RICHTIGE WARTUNGSFOLGE)

RICHTIGES
ARBEITSENDE:

MIT DIESER AUSSAGE SOLL DER ZEITRAHMEN FÜR DIE UNTERSCHIEDLICHEN LEISTUNGSANGEBOTE ABGESTECKT WERDEN, EINE WARTUNG SOLL DER NOTWENDIGKEIT ENTSPRECHEND ZEITLICH ABGEWICKELT WERDEN UND EINE REPARATUR SITUATIONSBEDINGT ZEITLICH BEGRENZT DURCHFÜHRT WERDEN.

2.	<u>ZUVERLÄSSIG</u>
URSACHENGERECHT:	DIE REPARATUR, WARTUNG ODER ANDERE LEISTUNGEN (WIE GENERALÜBERHOLUNG) MÜSSEN VERHÄLTNISSMÄSSIG ERBRACHT WERDEN UND DÜRFEN NICHT AN DER BEHEBUNG VON SYMPTOMEN HÄNGEN BLEIBEN.
GRÜNDLICH:	ALLE LEISTUNGEN MÜSSEN GRÜNDLICH ERBRACHT WERDEN UND ZU EINER WIRKLICHEN PROBLEMLÖSUNG IM SINNE DER PROZESSSTÖRUNG FÜHREN.
VORBEUGEND:	BEI ALLEN ARBEITEN (NICHT NUR WARTUNGEN) IST DAS VORBEUGEPRINZIP ZU VERFOLGEN, D.H. NICHT NUR AUF SCHNELLE EINZELFEHLERBEHEBUNG ZU ACHTEN, SONDERN DIE BENÜTZUNG DES GERÄTES FÜR EINE AKZEPTABLE ZEIT ZU SICHERN.

3.	<u>KOMMUNIKATIV</u>
SITUATIONSGERECHT:	BEI EINEM STÖRFALL MUSS DER GKD-TECHNIKER DIE ENTTÄUSCHUNG DES GERÄTEBENUTZERS AUFFANGEN UND IHN WIEDER ZUM ZUFRIEDENEN KUNDEN DURCH SEINE ARBEIT - DIE ER ENTSPRECHEND ZU INTERPRETIEREN HAT - MACHEN. BEI DER WARTUNG SOLL ER SEINEN EINSATZ ENTSPRECHEND "VERKAUFEN"
KUNDENGERECHT:	AUF UNTERSCHIEDLICHE KUNDEN-PARTNER MUSS ER SICH EINSTELLEN. DIE MTA IST ANDERS ALS DER RADIOLOGE ZU BEHANDELN; DER ORGANISATIONSLEITER ANDERS ALS DER OPERATOR AN EINER MIKROFILMCAMERA
KODAKGERECHT:	ER SOLLTE BEI ALLEN KUNDEN UND IN ALLEN SITUATIONEN DIE KODAK VOLL VERTRETEN UND SICH NICHT SOLIDARISCH MIT DEM KUNDEN ERKLÄREN (IM SINNE: GEGEN DAS UNTERNEHMEN).

Die Kontrolle der Leistungsqualität ist nicht dem Zufall überlassen, oder baut auf Stichproben auf. Sie ist vielmehr in die Kundendienst-Systemwelt eingebettet und als Steuerungsmittel unabdingbar. Das Integrierte Service System (Abb. 7) besteht aus drei Subsystemen, die die Kundendienstparameter Geräte, Bearbeitungsdaten und Ersatzteile abdecken.

Alle Datenbewegungen werden über Techniker-Berichte (TB) ausgelöst und führen in der Integration zu einem aussagefähigen System für die Steuerung der gesamten Operation und der Abrechnung aller erbrachten Leistungen. Optimierungsrechnungen, wie z. B.

Aufwand für ein bestimmtes Gerät
nach der Gauß-Verteilungskurve

und die

Ermittlung der vom Durchschnittswert
abweichenden Geräte

sind möglich und so erforderlich wie GuV-Rechnung pro regionalen Bereich, um auch das Mittelmanagement mit M.b.O. motivieren zu können. Die Output-Angaben sind unvollständig und sollen nur den Steuerungsrahmen zeigen.

Für die Leistungskontrolle (Abb. 8) werden Systemergebnisse herangezogen (Symbol "S") aber auch auf Interview-Aussagen (Symbol "I") wird zurückgegriffen. Diese werden innerhalb einer Marktforschungsstudie, die durchschnittlich im zweijährigen Turnus für die einzelnen Kundendienst-Marktbereiche durchgeführt wird und nur Fragen des Kundendienstes abhandelt, ermittelt. Für diese Art von Marktforschungsstudien hat sich das Telefon-Interview bewährt, da die Anzahl der Fragen begrenzt werden kann und der Aufwand wesentlich geringer ist als beim persönlichen Gespräch.

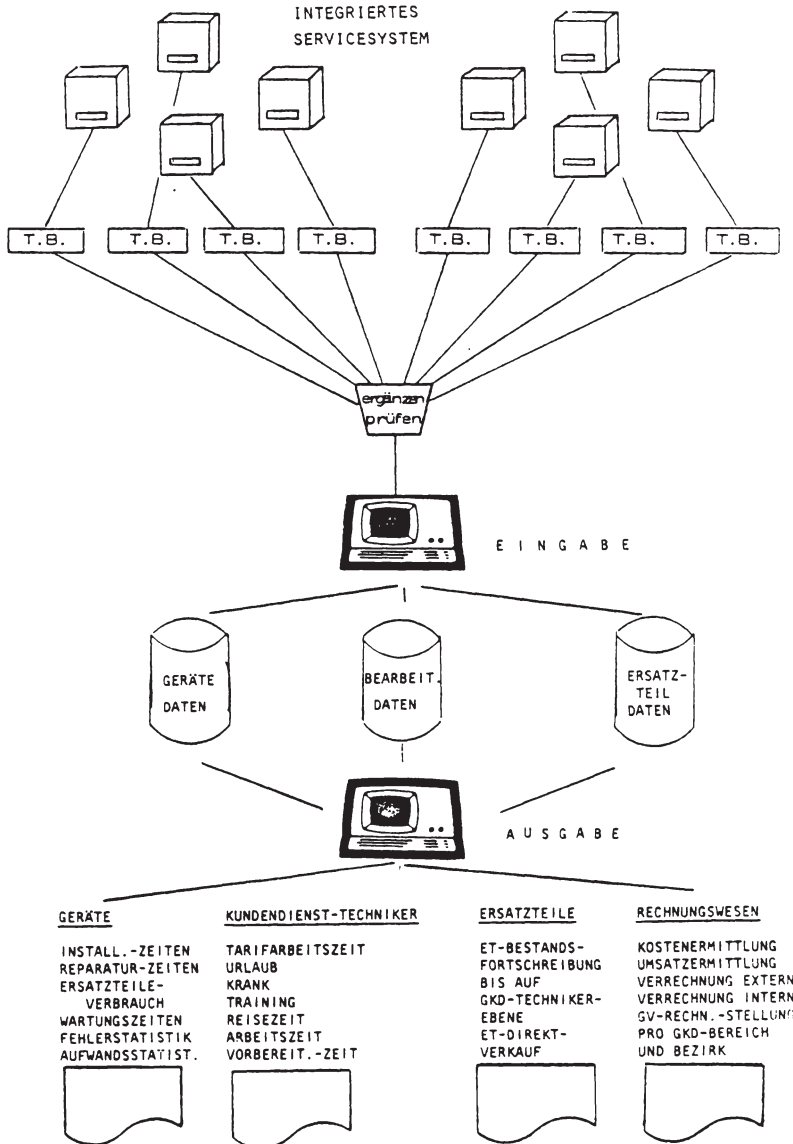


Abbildung 7

LEISTUNGSQUALITÄT ZIEL

		KONTROLLE DER LEISTUNG	
		S = SYSTEM / I = INTERVIEW	
1.	ZUVERLÄSSIG		
1.1	95 % DER AUFTRÄGE MIT EINEM BESUCH ERLEDIGEN	ZWEITFAHRTEN-STATISTIK	S
1.2	95 % NUTZUNGSZEIT DES GERÄTES FÜR DEN ANWENDER	MASCHINENLAUFZEIT	S
1.3	ZWISCHEN DEN WARTUNGEN BESTIMMTE ANZAHL DER REPARATURAUFTRÄGE	ANZAHL DER REPARATURAUFTRÄGE	S
2	ZEITLICH RICHTIG		
2.1	8 STUNDEN AUFTRAGSBEREIT	VORGESETZTENKONTROLLE	
2.2	75 % DER AUFTRÄGE IN 8 STUNDEN ERLEDIGEN	RESPONSE TIME	S
2.3	WARTUNGEN REGELMÄSSIG	WARTUNGS-AUFTRAGS- VERFOLGUNG	S
3.	KOMMUNIKATIV		
3.1	KUNDENDIENSTTECHNIKER TRITT FREUNDLICH AUF UND IST DER SITUATION GEWACHSEN	BEFRAGUNG	I
3.2	KUNDENDIENSTTECHNIKER BERÄT MITARBEITER DES KUNDEN UND ERKLÄRT SEINE ARBEIT SACH- GERECHT	BEFRAGUNG	I

Abbildung 8

Die Zuverlässigkeit wird in quantitative Zieldaten gefasst und über die Systeme abgefragt. Die zeitliche Leistungsqualität kann ebenfalls auf messbare Zielwerte heruntergebrochen werden und die menschliche Qualität ist mit nackten Daten nicht zu kontrollieren, sondern durch die subjektiven Kundenaussagen zu ermitteln.

Die Kontroll-Kontinuität ist wohl die wichtigste Forderung für eine dauerhafte Kundenbefriedigung und zeigt auch im Jahresvergleich die Qualitätsänderung und daraus resultierende Notwendigkeit neuer Qualitätsnormen-Festsetzung, die nicht immer nach oben zu schrauben ist, sondern zum ausgewogenen Verhältnis zwischen vertretbarem Aufwand und gewünschtem Service-Niveau führen sollte.

5. Serviceprogramm

Jedes Programm besteht aus aufeinander abgestimmten Teilinhalten, um im Schlußakkord ein gemeinsames Ganzes zu präsentieren. Wenn diese Aussage auf musikalisch ausgestaltete Programme auch nicht immer zutrifft, so sollte dieser Grundsatz auf Serviceprogramme Anwendung finden.

Das Serviceprogramm hat als Besonderheit zu Produktprogrammen, daß hier nicht vorgefertigte Erzeugnisse vom Regal oder nach Kundenwünschen gefertigte Fließbandprodukte angeboten werde. Im Serviceprogramm hat vielmehr die Herstellung einen bedeutenden Stellenwert.

Die Stufen sind chronologisch aufgereiht (Abb. 9): Strategie - Spezifikation - Aktionsprogramm - Herstellung - Qualitätskontrolle - Programmkontrolle - mit der Modifikation schließt sich der Regelkreislauf. Dynamisch orientierten Kundendienstleitern sei der Erfahrungswert mitgeteilt, daß auch mit professionell ausgebildeten Mitarbeitern die Kreation eines kompletten Serviceprogramms mindestens ein Jahr dauert.

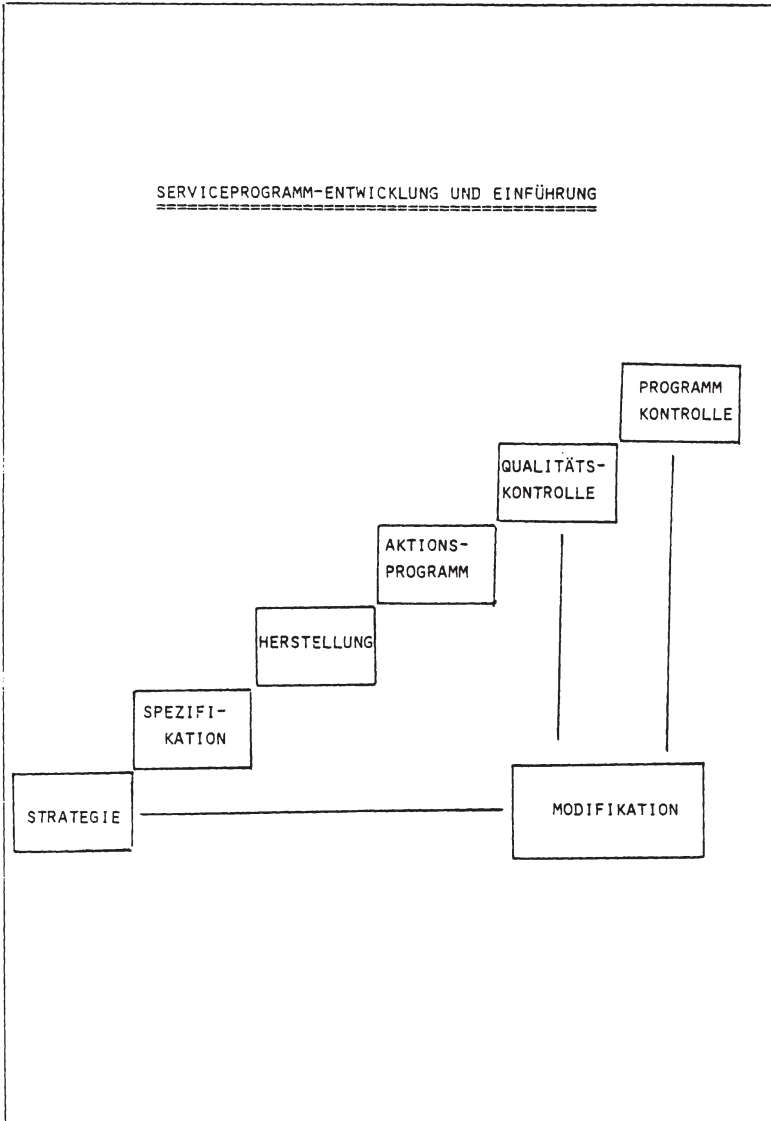


Abbildung 9

Die Strategie lebt von dem Grundsatz:

zum richtigen Zeitpunkt
dem richtigen Kunden
die richtige Leistung anzubieten

und schließt die drei Hauptfaktoren jeder Produktion ein:

Menschen - Mittel - Methoden

Um dieser Regel zu entsprechen, ist eine Programm-Matrix (Abb. 10) mit den Koordinaten des Lebenszyklus eines Gerätes und den unterschiedlichen Serviceprogramm-Modulen eine gute Strategie-Basis, die individuell auf jeden Gerätetyp abzustimmen ist.

Erläuternd ist anzuführen, daß es sich bewährt hat, schon im Garantiezeitraum eine Servicevereinbarung anzubieten, die Reinigung und gewisse Funktionsprüfungen beinhaltet, um den Kunden an ein Vertragsverhältnis zu gewöhnen. Für unterschiedlich frequentierte Geräte empfiehlt es sich, differenzierte Servicevereinbarungen (man spricht bewußt nicht von Wartungsverträgen) anzubieten.

Die Spezifikation ist die Konstruktionszeichnung und Stückliste, nach der der Techniker die Leistung erbringt. Sie soll aber auch sehr klar den Leistungsinhalt und Umfang dem Kunden kommunizieren (Abb. 11 und 12).

Auf alle Leistungen einzugehen erübrigt sich. Vielleicht ist es interessant, auf die Grundhaltung der Kodak zu Servicevereinbarungen hinzuweisen. Aus dem Verursacherprinzip, d. h. jeder Kunde soll für seine Kundendienst-Inanspruchnahme den gerechten Preis bezahlen, haben wir sog. "All-in-Servicevereinbarungen" aus unserem Programm gestichen. Hauptsächlich die in einer Gesamtpauschale abzudeckenden Ersatzteil-Einbauten haben zur ungerechten Kostenbelastung geführt, denn bei einem All-In-Ver-

SERVICE - PROGRAMM - MATRIX

BEISPIEL : RÖNTGENENTWICKLUNGSMASCHINE X

SERVICE MODUL	KAUF-ABSCHLUSS	INSTALL.	INBETRIEB-NAHME	EINFABR-PHASE	BETRIEB	ALTER	AUSLAUF
BAU-BESPRECHUNG	☐						
INSTALL.		☐					
INBETRIEB-NAHME			☐				
OPERATOR-SCHULUNG			☐				
GARANTIE			☐				
SERVICE-VEREINB. GARANTIE			▨				
SERVICE-VEREINBAR. TYP 1					▨		
SERVICE-VEREINBAR. TYP 2					▨		
REINIGUNG					▨		
CHEMIE-WECHSEL					▨		
DIAGNOSE					▨		
VORBEUGENDE INSTAND-SETZUNG (GENERAL-ÜBERHOL.)					▨		
ABBAU UND RECONDITION.						▨	



KOSTENLOSER SERVICE



BERECHNETER SERVICE

Abbildung 10

trag tritt die Versicherungsmathematik in volle Aktion und man ist der Ansicht, daß die Risikoverteilung nicht nach dem Zufallsprinzip zu berechnen ist, sondern Kundendienstleistungen sehr stark von der Behandlung und Benutzung der Geräte durch die Kunden abhängig sind.

Die Herstellung ist die Aufgabenerfüllung nach der detaillierten Spezifikation. Jeder Außendiensttechniker hat ein Techniker-Handbuch (keine Reparaturanleitung) in dem jedes Leistungsangebot ausführlich beschrieben ist und mit dem er in der Lage ist, nach Vorgaben zu arbeiten, um den Kunden eine optimale Leistung zu erbringen. Das Leistungsangebot "Baubesprechung" umfasst in dem Techniker-Handbuch z. B. 10 Seiten.

In diesen zehn Seiten wird die Zielsetzung, Vorgehensweise, ca.-Zeitbedarf und dergleichen in einem sehr tiefen Detaillierungsgrad beschrieben. In einem Aufbauplan (Abb.13) sind die einzelnen Schritte und Aufgaben für eine Baubesprechung beschrieben und sollen hier nun stellvertretend die Aussagekraft der Arbeitsunterlage "Techniker-Handbuch" unterstreichen.

Das Aktionsprogramm für die Vermarktung eines Serviceprogrammes unterscheidet sich kaum von der Vorgehensweise bei der Markteinführung einer neuen Produktlinie. In der ersten Phase sind die Zielgruppen, auf die dann die Aktion abzustimmen ist, zu bestimmen. Wichtig ist es, die richtigen Ansprechpartner zu ermitteln, die im Regelfall die Entscheider für die Annahme einer Dienstleistung sind. Wenig erfolgversprechend würde eine Werbekampagne laufen, die z. B. auf medizinisch-technische Assistenten (MTA) in Kreiskrankenhäusern abgestimmt ist, um Röntgenentwicklungsmaschinen mit einer Servicevereinbarung betreuen zu können. Über die Auftragsvergabe für Dienstleistungen entscheidet in diesen Institutionen in der Regel der Verwaltungsleiter.



HERSTELLUNG

=====

Kunde:
Masch. Type:
Masch. No.:

gültig für M4, M5, M6, M7, M8, M100,
alles Standard, alle Serien

	Chemieumstellung			Chemiewechsel			Servicevereinbarung I			Servicevereinbarung II			Mängel	Bemerkungen
	Reinigen	Prüfen	Erneuern bei Bedarf	Reinigen	Prüfen	Erneuern bei Bedarf	Reinigen	Prüfen	Erneuern bei Bedarf	Reinigen	Prüfen	Erneuern bei Bedarf		
1. Vorgespräch														
Rücksprache über evtl. Mängel an der Maschine		○			○			○			○			
Testfilm entwickeln		○			○			○			○			
Chemikalienvorrat für Neuansatz		○			○			○			○			
2. Wasserinstallation														
Dichtheit								○			○			festgelegt. Mängel können von unserem KD-Techniker nicht behoben werden soweit sie außerh. der Maschine liegen
Funktion der Armaturen								○			○			
Wasserabfluß								○			○			
Wasserzuluß								○			○			
Temperatur								○			○			
3. Tankeinheiten u. Umwälzsystem														*auf Dichtheit u. freien Durchfluß **mit der entspr. Reinigungsschema
Entwicklertank	○**	○*		○**	○*		○	○*		○	○*			
Fixiertank	○**	○*		○**	○*		○	○*		○	○*			
Wasserungstank	○**	○*		○**	○*		○	○*		○	○*			
Umwälzpumpen	○**	○*		○**	○*		○	○*		○	○*			
Umwälzsystem	○**	○*		○**	○*		○	○*		○	○*			
Entwicklerfilter			○			○			○			○		
4. Transporteinheiten														*mit der entspr. Reinigungsschema
Entwicklerrack	○*	○		○*	○		○*	○		○*	○			
Fixierrack	○*	○		○*	○		○*	○		○*	○			
Wasserrack	○*	○		○*	○		○*	○		○*	○			
Detektoreinheit							○	○		○	○			
Fix-, Wasser-, Eingangs-Crossover							○	○		○	○			
Squeegee							○	○		○	○			
Trocknertransportrollen							○	○		○	○			

Form Nr. 1918 HD

Abbildung 11

	Chemieumstellung			Chemiewechsel			Servicevereinbarung I			Servicevereinbarung II			Mängel	Bemerkungen
	Reinigen	Prüfen	Erneuern bei Bedarf	Reinigen	Prüfen	Erneuern bei Bedarf	Reinigen	Prüfen	Erneuern bei Bedarf	Reinigen	Prüfen	Erneuern bei Bedarf		
5. Trockentell														
Luftpfleifen							○			○				
Antrieb kompl.								○			○			
Lager der Antriebsrollen								○			○			
Gebälse								○			○			
Trockenschrank							○			○				
Riemen (Flach-, Keil-)								○	○		○	○		
6. Antriebsystem														
Antriebskette							○	○*		○	○*			*Ölen oder Schmieren
Hauptantriebsachse							○	○*		○	○*			
Lagerstellen							○	○*		○	○*			
Antriebsmotor								○*			○*			
7. Regeneriersystem														
Regenerierpumpe	○	○*						○		○	○			*auf Dichtheit
Flowmeter	○	○*						○		○	○			
Verschlauchung	○	○*						○		○	○			
Strainer			○			○			○			○		
Regeneriertanks	○	○*						○*		○*	○*			
Flowvalve	○	○*						○*		○*	○*			
8. Maschine allgemein														
Firmaufnahmebehälter										○	○			*bei Bedarf
Raum für Regen-Tank	○*			○*						○	○			
Einlegefach										○	○			
Abdeckungen, Innen										○	○			
Zwischenböden										○	○			
9. Chemiansatz														
Regeneratorbehälter			○			○				○*		○*		*Chemie erneuern auffüllen
Arbeitsstank			○			○			○			○*		
10. Funktionskontrolle														
Transportsystem		○*									○	○		*mit Testfilm
Chemikalien		○			○						○	○		**mit Thermometer
Temperaturen		○*			○						○	○		
Mikroschalter De-Einheit		○*			○						○	○		
Regeneriersystem		○*			○						○	○		
Standby Funktion		○*			○						○	○		
11. Abschlußgespräch														
Übergabe des Testfilms		○			○						○	○		
Übergabe des Protokolls		○			○						○	○		

Datum: _____ Techniker: _____

Abbildung 12

Aufgaben/Stelle	Kodak			Kunde		Handwerker	benötigte Hilfsmittel
	FB	AD-T	Disp.	Arzt	Assi.		
1. FB erhält Info, daß ein Processor aufgestellt werden soll. Info kann z. B. sein: Techn. Zeichnung, Bauplan	●						
2. Umsetzung der Info in Lösungsvorschläge (soweit möglich)	●	●	●				
3. Kundenbesuch durch FB u. AD-T Lösungsvorschläge vorstellen od. Lösung erarbeiten (Standort), Kompromisse ggf. dem Kunden erklären u. ihn von der Notwendigkeit überzeugen	●	●	→	→			
4. Standort verbindlich festlegen	○	●	→	→			
5. Vorstellen des Serviceprogramms, Aufhänger: günstiger Standort	●	●	→	→			Auflistung des Serviceprogramms
6. Auskunft über Abwasser- u. Abluftfragen geben		●	→	→	→		Abwasserbroschüre Inst.-Planungsmappe
7. Vereinbaren, welcher Handwerker was zu machen hat	○	●	→	→	→		Bauberatungsformular
8. Installationsplanungsmappen übergeben, Pläne	●	●	→	→	→		Install.-Pl. Mappe
9. Techn. Fragen bzw. Details zum Gerät erklären; Zubehör, Sicherheitsbestimmungen		●	→	→	→		Bauberatungsformular
10. Termine für Fertigstellung der Arbeiten vereinbaren und festhalten	●	○	→	→	→		Bauberatungsformular
11. Übergabe der Wasserarmaturen		●	→	→	→		Wasserarmaturen
12. Terminüberwachung u. Rückmeldung an Beteiligte	○	○	○	○			Bauberatungsformular
13. ggf. neue Terminabsprache	●	○	→	→	→		
14. nach Terminbestätigung pers. Terminabsprache mit dem Installateur für Wasseranschluß		●	→	→	→		

Hauptaktivität ●

Abbildung 13

Für jedes Aktionsprogramm sollte ein meßbares Ziel festgelegt werden und von einem Aktionsziel ausgehend für regionale Operationsräume Unterziele abgeleitet werden. Wenn man vom Stand 0 ausgeht, ist für einen Jahresaktionszeitraum die Abdeckung von ca. 30 % der Geräte mit einer Servicevereinbarung ein hohes aber realistisches Ziel.

Die Kommunikationsstrategie ist das Herz eines Aktionsprogrammes und ist nur dann von durchschlagendem Erfolg gekrönt, wenn sie von allen Partnern, d. h. Kundendienstmitarbeitern und Marketingmitarbeitern gleichermaßen getragen wird. Die klare, griffige Leitidee muß prägnant und aussagefähig sein und sich nicht in prosaischen Ausschweifungen verlieren. Als Beispiel sei gegeben: "Service schafft Sicherheit". Mit dieser und um diese Parole kann man eine Werbebotschaft nur aufbauen. Wichtig ist, daß die Leitidee, der rote Faden, durch das ganze Aktionsprogramm geht und alle Einzelmaßnahmen darauf abgestimmt werden und dieses Aktionsziel kontinuierlich für Jahre hinaus verkauft wird. Für das Überbringen der Leitidee sind die Werbeträger festzulegen. Sicherlich wird nicht nur ein Mittler als Botschafter eingesetzt, sondern aufeinander abgestimmte Kommunikationsträger, wie die Mailaktion (Werbebriefe) als Vorbote für einen nachsetzenden, intensiven persönlichen Verkauf.

Die Werbebotschaft ist abzufassen und hat sich immer von dem Erwartungshorizont des Kunden aus als Kontur abzuheben. Für die Leitidee "Service schafft Sicherheit" können die Inhalte der Werbebotschaft auf die drei Faktoren Sicherheit - Kosten - Qualität ausgerichtet werden.

Alle Botschaftsinhalte sind deutlich und verständlich aufzubauen und dem Kunden sachlich zu überbringen. Bei der Kodak wurden für diese Themen Schaubilder erstellt und in die Kommunikationsstrategie als Hauptbestandteil eingebaut.

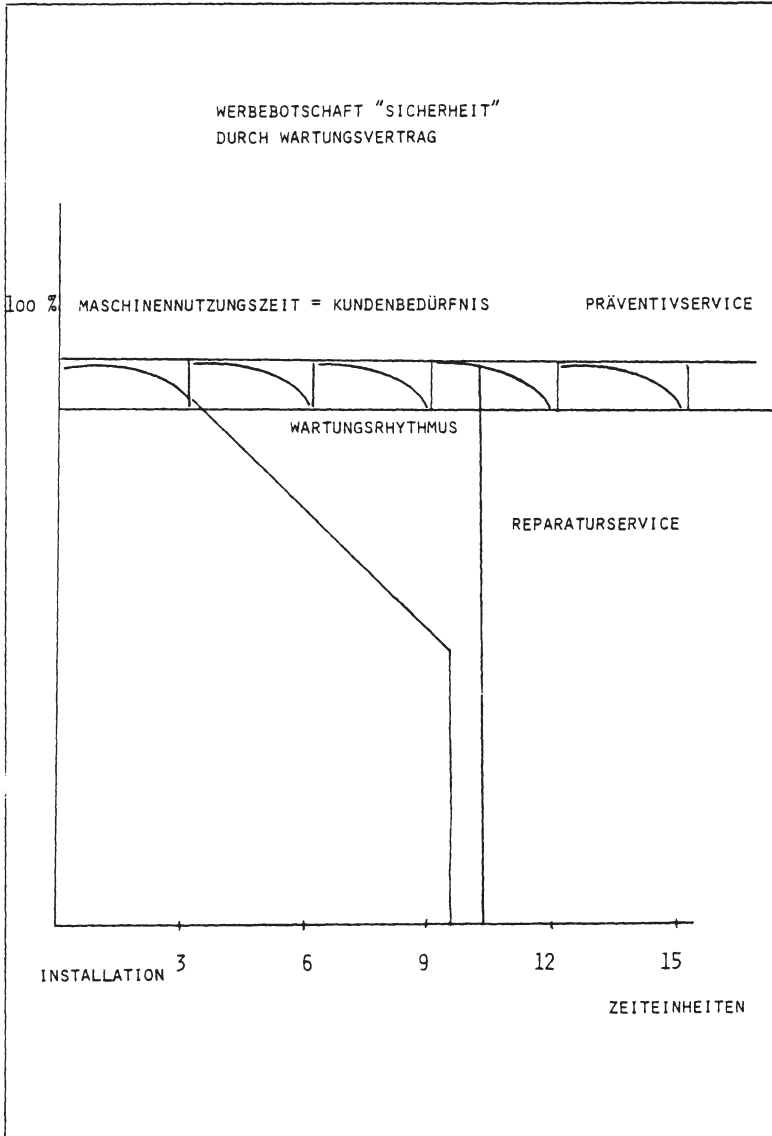


Abbildung 14

Die Sicherheit (Abb. 14) zeigt in der vertikalen Koordinate die Maschinen-Nutzungszeit in Prozent. Die horizontale Koordinate ist als Zeitachse ausgebildet. Sehr deutlich wird die hochprozentige Nutzung der Maschine, die in einem Wartungsrythmus eingebettet ist, während ohne vorbeugende Kundendienstleistungen ein Absinken der Maschinennutzung bis auf 0 (Betriebsunterbrechung) verfolgt werden kann.

Das Kostenbild (Abb. 15) vermittelt den Tatbestand, daß Reparatur-Service in den ersten Jahren günstiger liegen kann; bei längerer Nutzungszeit jedoch der Präventiv-Service nicht nur kostengünstiger sondern auch kostenkonstant ist.

Die Qualität (Abb. 16) liegt im ähnlichen Rahmen wie die Sicherheit. Der Output eines Gerätes bzw. Prozesses wird bei einem Präventivservice gleichbleibend qualitativ hoch in schmaler Marge zwischen 90 % und 100 % liegen, während der sporadisch verlangte Kundendienstesinsatz zu großen Qualitätsschwankungen führen wird.

Bringt man den Ablauf des Aktionsprogrammes in ein Raster (Abb. 17), so kann man den zeitlichen Ablauf terminieren und die verantwortlichen Funktionsstellen benennen. Für jedes Aktionsprogramm ist ein solcher Ablaufplan erforderlich und wenn auch nicht ein Netzplan notwendig erscheint, ist doch immer der Engpass der ganzen Aktion klar zu definieren, um mit entsprechenden Maßnahmen den Erfolg einer Aktion nicht in Gefahr zu bringen.

Als letzten wohl wichtigsten Schritt ist auf die Programmkontrolle (Abb. 18) einzugehen, die auf zwei Säulen aufzubauen ist; einer quantitativen und einer qualitativen Kontrollfunktion.

Die Zahlenkontrolle geht in das Rechnungswesen und stellt die statistischen Anfangswerte des Mengenumsatzes (wieviele Servicevereinbarungen) gegen die Werte nach Aktionsende oder einer bestimmten Zeiteinheit.

WERBEBOTSCHAFT "KOSTEN"
DURCH WARTUNGSVERTRAG

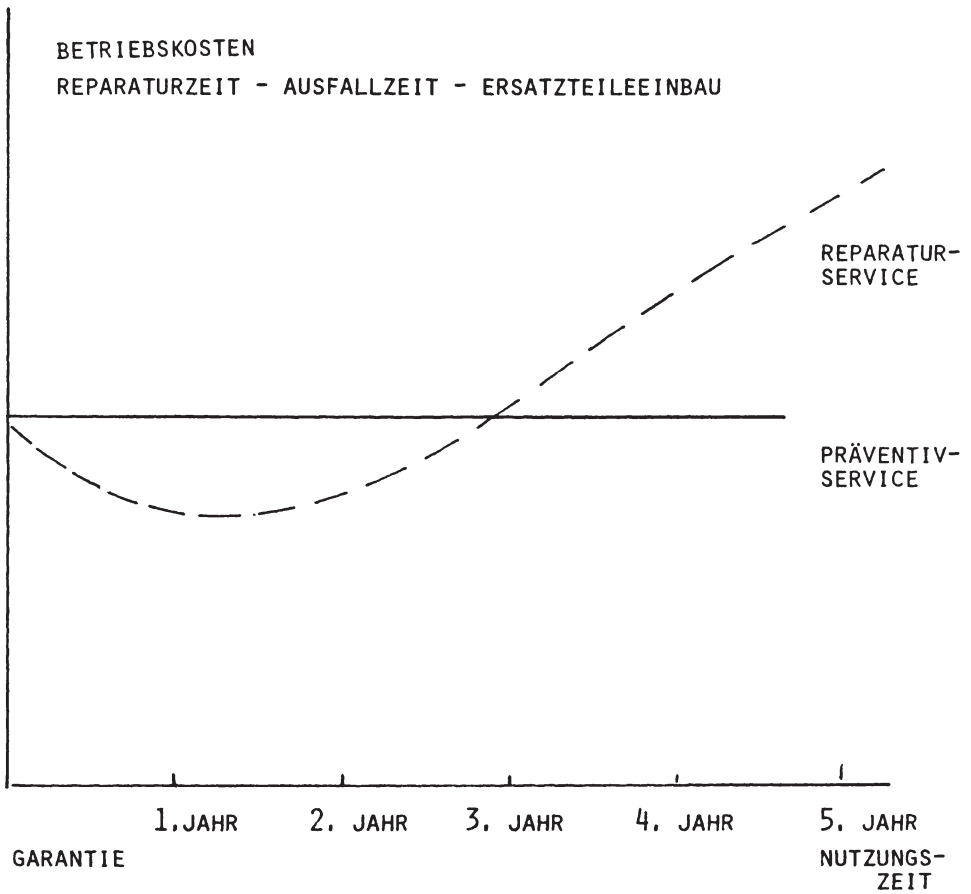


Abbildung 15

WERBEBOTSCHAFT "OUTPUTQUALITÄT"

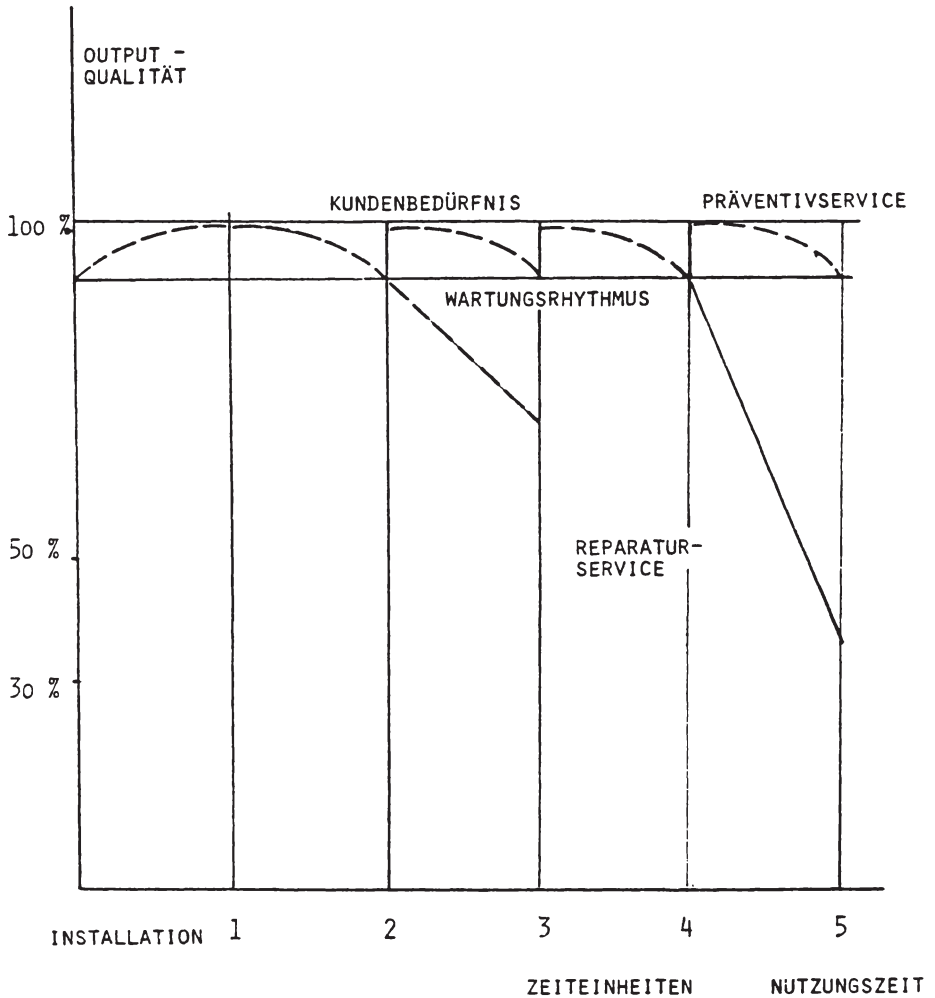


Abbildung 16

AKTIONSPROGRAMM

AKTION	MONAT		3	4	5	6 - 11	12	13 - 18	19
	1	2							
ZIELGRUPPEN UND ANSPRECHPARTN. BESTIMMEN	SERVICE-FÖRDERUNG MIT MARKT-FÖRDERUNG								
SERVICEPROGRAMM VORSTELLEN			SERV. FÖR. PROD. SERV.						
MAILAKTION					SERV. FÖR.				
PERSÖNLICHER VERKAUF						AUSSENDIENST GKD U. MARKT			
NACHFASS-MAILAKTION							SERV. FÖR.		
GEZIELTER PERSÖNL. VERKAUF								SERV. FÖ. AUSSEND. LTG.	
ERGEBNIS-KONTROLLE									SERV. FÖR.

Abbildung 17

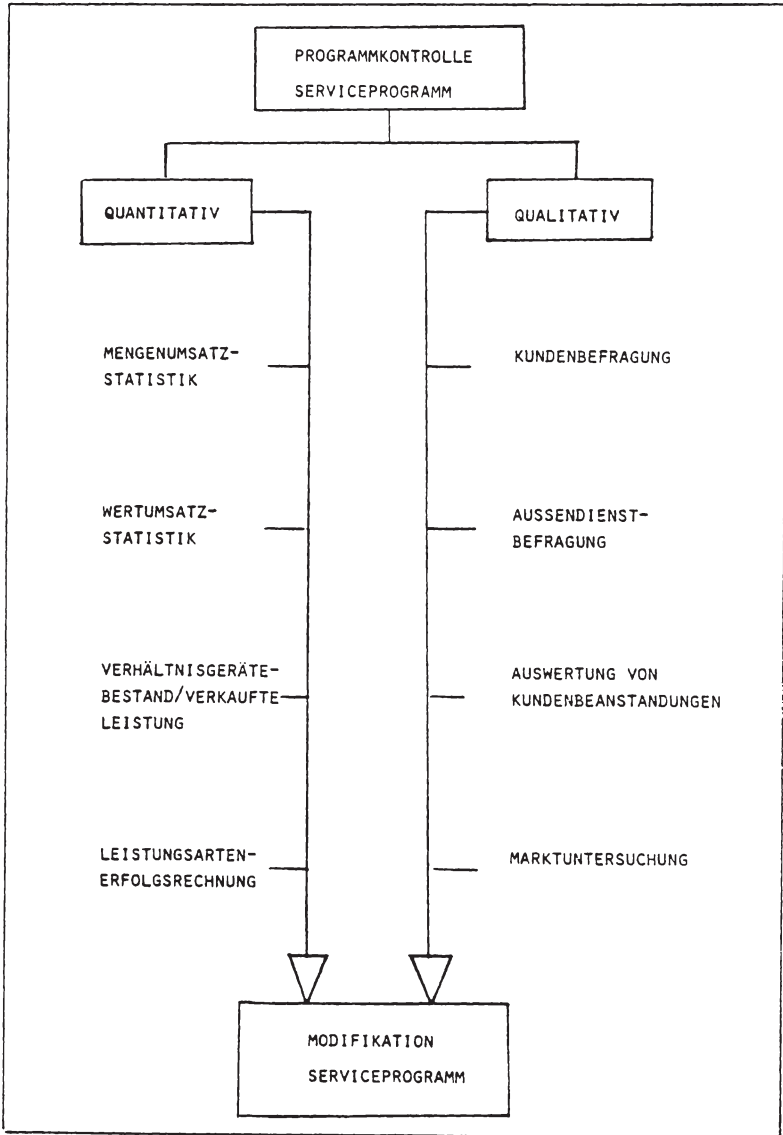


Abbildung 18

Der Wertumsatz wird ebenfalls verglichen, sowie das Verkaufspotential ausgelotet (installierte Geräte) und das Verhältnis der unter Servicevereinbarung befindlichen Geräte abgeglichen. Als sicherlich die wichtigste Kontrolle ist das finanzielle Ergebnis zu überprüfen, denn nach Peter Drucker ist der Gewinn kein Unternehmenszweck, sondern ein Unternehmensergebnis und stellt den einzigen effektiven Test für eine Unternehmensleistung dar.

Die qualitative Kontrolle eines Aktionsprogramms kann nicht den Anspruch auf ein objektives Ergebnis erheben. Dies ist auch nicht gefragt; wichtig ist vielmehr, wie der Kunde unser Angebot sieht und die Kernfrage lautet: Treffen wir mit unserem Leistungspaket die Bedürfnisse des Kunden?

Die Methoden sind, wie bei allen Imageabfragen, begrenzt und sollten aber immer auf "neutrale" Interviewer ausgedehnt werden, weil die Gefahr besteht, daß firmeninterne Befrager eine zugeschnittene Antwort erhalten.

Die Modifikation eines Serviceprogrammes ist sorgfältig abzuwägen, muß aber - wenn erforderlich - zielstrebig verfolgt werden.

PREIS- UND KONTRAHIERUNGSPOLITIK IM KUNDENDIENST UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG VON WARTUNGS- ODER CALLSERVICE

Von Jürgen Wegwart

1. Einleitung

1.1 Das Unternehmen "Nixdorf Computer AG"

1952 legte Heinz Nixdorf als damals 26jähriger Student mit der Gründung des "Labors für Impulstechnik" den Grundstein für eine Innovationsphase, die in der deutschen wie in der internationalen Büromaschinen-Industrie entscheidende Akzente setzen sollte. Es begann mit einem Rechner auf Röhrenbasis für die Elektrizitätswerke RWE in Essen. Dem ersten Rechner folgten bald viele andere, wie z.B. für die deutschen Wanderer-Werke und die französische Büromaschinenfabrik Bull, die Nixdorf-Entwicklungen in das eigene Vertriebsprogramm integrierten. Nixdorfs Konzept war aufgegangen: Allzweckrechner, die in jedem Unternehmen verwendet werden können.

1959 zog das "Labor für Impulstechnik" von Essen nach Paderborn, dem Sitz der heutigen Nixdorf-Zentrale. Die Innovationsphase wurde fortgesetzt, neue Technologien umgesetzt in neue Produkte und Anwendungsmöglichkeiten.

1962 wieder eine Weltpremiere, ein Rechner mit einem elektronischen Druckwerk, der erste dieser Art auf dem internationalen Markt.

1965. Die Wanderer Logatronic wurde vorgestellt. Ein Universal-Computer auf Halbleiterbasis, der erstmals vielen tausend Klein- und Mittelbetrieben die Möglichkeit des Computereinsatzes erschloß.

1968 erwarb Heinz Nixdorf seinen bisherigen Hauptkunden, die Wanderer-Werke in Köln, mit Produktionsstätten und Vertriebsnetz. Aus dem "Labor für Impulstechnik" wurde die "Nixdorf Computer AG", - und damit war der entscheidende Schritt zur Ergänzung der technologischen Innovationen in unternehmerische Aktivitäten in eigener Verantwortung getan. Seitdem stieg der Umsatz von rd. 100 Millionen DM auf über 1,5 Milliarden DM.

Heute gibt es in 30 Ländern Nixdorf-Tochtergesellschaften und Werksvertretungen. Nixdorf beschäftigt rd. 14.000 Mitarbeiter. Mehr als 70.000 installierte Nixdorf-Computer-Systeme arbeiten in aller Welt: in Europa ebenso wie in den USA. In Japan ebenso wie in Australien oder Brasilien. Die einfache Nixdorf-Idee lautet: Der Computer gehört dahin, wo er gebraucht wird - an den Arbeitsplatz des Sachbearbeiters.

1.2 Stellung des Technischen Kundendienstes bei Nixdorf

Es ist das erklärte Ziel der Nixdorf Computer AG, eine sehr hohe Verfügbarkeit der von ihr betreuten Systeme entsprechend den Anforderungen ihrer Kunden sicherzustellen.

Dies wird realisiert durch regelmäßige, hohe Investitionen und Aufwendungen in den Bereichen der Mitarbeiteraus- und -weiterbildung und der permanenten und ausreichenden Bereitstellung von Ersatzmodulen und Ersatzteilen sowie der Bereithaltung aller erforderlichen Test-, Meß- und Servicemittel.

Unterstützt wird das Bemühen nach einer höheren Verfügbarkeit der Nixdorf-Anlagen auch durch ihren konstruktiven Aufbau. Als defekt erkannte elektronische Module werden grundsätzlich beim Kunden getauscht. Bei elektro-mechanischen Modulen ermöglicht eine einfache Technologie die Beseitigung von Störungen beim Kunden.

Beide Arten von Modulen sind leicht auswechselbar und transportabel, so daß längere Arbeitszeiten beim Kunden vermieden werden.

Weiterhin ist ein umfangreiches und sehr gut ausgebildetes Mitarbeiter-Team vorhanden, das in allen Supportstufen ständig weiter geschult wird.

3.250 Mitarbeiter, hauptsächlich Techniker und Systemspezialisten, betreuen von rd. 350 Servicepunkten aus weltweit über 70.000 Systeme. Die permanente Schulung der Mitarbeiter erfolgt in vier Schulungszentren, die in 450 Lehrgängen jährlich 3.500 Mitarbeiter aus- und weiterbilden.

Die strukturelle Einordnung des Technischen Kundendienstes (Abb.1) unterstreicht die Gleichberechtigung des Bereiches sowohl zur vertrieblichen Seite mit der gesamten dezentralen Verkaufsorganisation und dem zentralen Produkt-Marketing als auch zu den anderen technischen Bereichen Entwicklung, Produktion und Qualitätswesen. Zusammen mit dem Qualitätswesen stellt der Technische Kundendienst die hohe Verfügbarkeit der Nixdorf Systeme sicher.

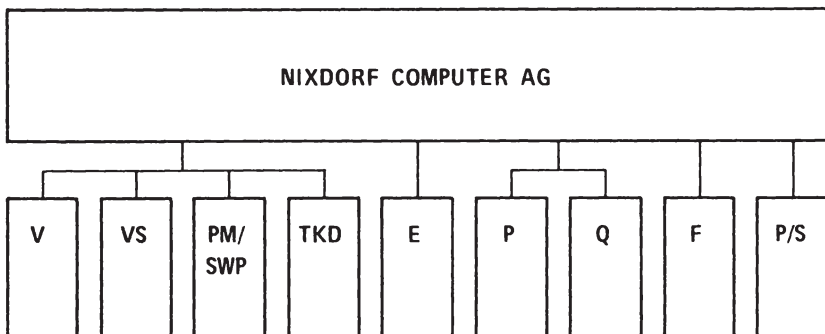


Abb. 1: Einordnung des Technischen Kundendienstes in die Unternehmensorganisation der Nixdorf Computer AG

1.3 Kundendienst in der EDV

Der Kundendienst in der EDV ist Kernpunkt in der after-sales Betreuung des Kunden. Ohne hoch qualifizierte Spezialisten in einem dichten Service-Netz mit kurzen Responsezeiten ist der Vertrieb von EDV-Anlagen heutzutage nicht mehr möglich. Insbesondere Kunden, die weitverzweigte Datennetze betreiben, wie Banken mit ihren Online-Anwendungen, akzeptieren keine langen Ausfallzeiten.

Dies bewirkt, daß der Kundendienst einen steigenden Stellenwert in der Unternehmensorganisation erhält.

Zusammen mit dem Preisverfall der Hardware und dem steigenden Gewicht der Software an der Organisationslösung für den Kunden wächst auch der Anteil der Service-Bereiche am Unternehmensumsatz. Für das Ende des Jahrzehnts wird ein Anteil von über 50% am Gesamtumsatz für Hard- und Software-Service prognostiziert (Abb.2).

2. Preis- und Kontrahierungspolitik bei Nixdorf

Der Technische Kundendienst bei Nixdorf fungiert als eigenständiges Profit-Center. Dieser Philosophie folgend, werden Verträge, Preise und Konditionen für Kundendienstleistungen vom Technischen Kundendienst selbst festgelegt. Zur Koordination der Unternehmensziele erfolgt eine Abstimmung mit Vertrieb und zentralem Marketing.

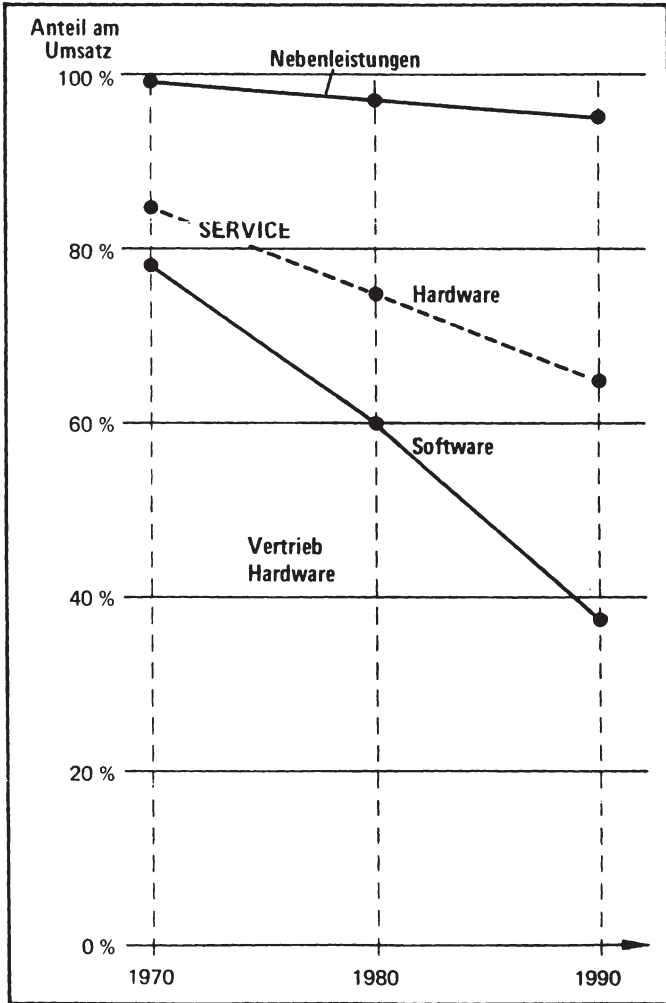


Abb. 2: Umsatzverteilung in der EDV

2.1 Gestaltung von Preisen und Leistungen innerhalb der Technischen Kundendienst-Dienstleistungen

Eckpunkte der Preisgestaltung sind die "drei K":

- Kunden
- Konkurrenz
- Kosten.

Für den Kunden ist der relative Wert der Dienstleistung der Preis, den er bereit ist zu zahlen. Welchen Stellenwert, und damit Preis, er dem Service beimißt, hängt insbesondere von der Anwendungsart seines Systems ab.

Ein Arzt oder Zahnarzt benötigt sein System permanent. Er muß jederzeit auf seine bestehenden Daten zurückgreifen können. Einem Steuerberater hingegen ist es egal, ob er seine Abrechnung am Vormittag oder am Nachmittag macht. Er ist so flexibel, daß er seinen Tagesablauf entsprechend der Systemverfügbarkeit einrichten kann.

Die Konkurrenz gibt mit ihren Preisen eine Größenordnung für die eigenen Produkte an. Abweichungen, sowohl nach oben als auch nach unten sind möglich durch unterschiedliche Leistungen der Systeme, Stellung des Unternehmens am Markt und Leistungen des Technischen Kundendienstes selbst.

Hier stellt die Anwendungsart des Systems beim Kunden unterschiedlichste Ansprüche an

- das Service-Netz,
- die Reaktionszeit,
- die Reparaturzeit,
- die Leistungszeit und
- den Ausbildungsstand der Techniker.

Die Ermittlung der Kosten als allgemeine Preisuntergrenze erfolgt systembezogen, differenziert nach Material und Arbeitszeit auf Basis der unterschiedlichen Kostenarten. Hier spiegelt sich die Anwendungsart des Systems beim Kunden in der Verteilung auf die Kostenarten wider. Eine schnelle Störungsbeseitigung stellt besonders hohe Ansprüche an Organisation, Material- und Testmittelbedarf sowie die Ausbildung der Techniker.

2.2 Vertragstypen im Technischen Kundendienst

Kundendienstleistungen in der EDV sind keine einmaligen Einsätze, sondern permanente Dienstleistungen. Entsprechend wird der größte Teil der Einsätze im Rahmen von Dauerschuldverhältnissen erbracht.

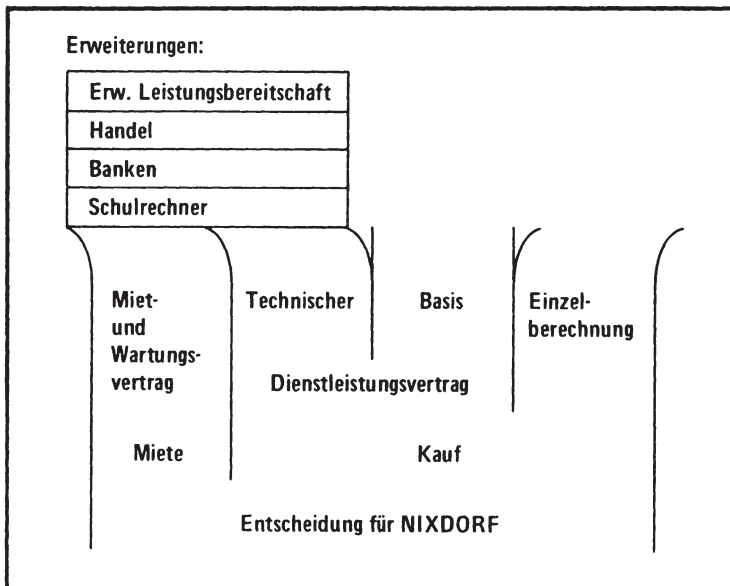


Abb. 3: Vertragstypen im Technischen Kundendienst

Für Systeme, die vermietet werden, wird zwangsweise ein kombinierter Miet- und Wartungsvertrag abgeschlossen. Dieser Zwang kann aus trivialen Gründen bei verkauften Systemen nicht aufrechterhalten werden. Um Kunden von der Einzelberechnung, bei der alle Leistungen auf Zeit- und Materialbasis berechnet werden, abzuhalten, werden zwei unterschiedliche Vertragstypen angeboten (Abb.3).

Für Kunden, die ihr System nur zum Teil nutzen oder eine besonders hohe Risikobereitschaft haben, wird der Basis-Dienstleistungsvertrag angeboten. Er sieht, neben einer drastischen Reduzierung des Preises, die Berechnung von bestimmten, seltenen Verschleißteilen und eine Antrittsgebühr je angefordertem Einsatz vor. So wird eine pflegliche Behandlung des Systems und die überlegte Zusammenarbeit des Kunden mit dem Technischen Kundendienst belohnt.

Selbstverständlich wird auch ein Full-Service-Vertrag angeboten. Im Rahmen des Technischen Dienstleistungsvertrages und des Mietvertrages stehen dem Kunden alle Standardleistungen des Technischen Kundendienstes ohne zusätzliche Berechnung zur Verfügung. Darüber hinaus kann er Leistungserweiterungen entsprechend seinen individuellen Ansprüchen vereinbaren. Dadurch ist eine optimale Anpassung an die oben beschriebenen Anwendungsarten der Kundensysteme möglich.

2.3 Differenzierungskriterien

Die unterschiedlichen Anwendungsarten der Kunden verlangen ein differenziertes Leistungsangebot vom Technischen Kundendienst. Nixdorf realisiert das durch unterschiedliche Leistungsstufen, die den Anforderungen der Kunden entsprechen (Abb.4).

In der einfachsten Stufe, der Einzelberechnung, wird nur Manpower, Know-How und Material bereitgestellt. Jede Aktion dieses Bereitschaftspotentials wird dem Kunden extra berechnet.

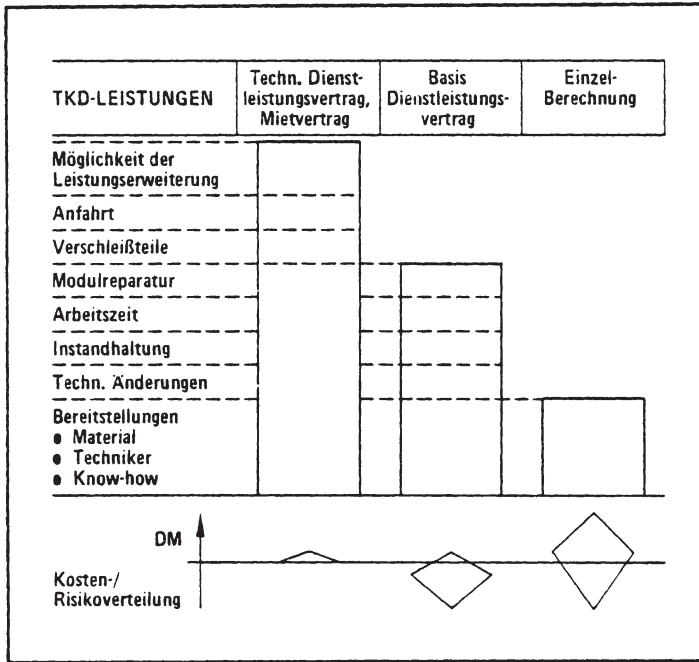


Abb. 4: Differenzierte Leistungsangebote des Technischen Kundendienstes

Die nächste Stufe ist der Basis-Dienstleistungsvertrag. Er deckt die gesamte Arbeitszeit und einen Teil des Materials ab. Die Berechnung von bestimmten Materialien zwingt den Kunden zur pfleglichen Behandlung des Systems. Durch die für jeden Instandsetzungseinsatz erhobene Antrittsgebühr wird der Kunde direkt am Verhalten seines Systems beteiligt. Der Ausschluß der erweiterten Leistungsbereitschaft entspricht dem Anforderungsprofil dieser Kundengruppe, die ihre Anwendung auf die normalen Bürozeiten beschränkt.

Die umfassendste Stufe, der Technische Dienstleistungsvertrag, entbindet als Full-Service-Vertrag den Kunden von jeglichem Risiko. Zeiten und Materialien sind genauso eingeschlossen wie

die Möglichkeit der Erweiterungen nach Branchen und Betreuungszeitraum. Die Technischen Kundendienst-Leistungen im Rahmen des Mietvertrages entsprechen dem Leistungsumfang des Technischen Dienstleistungsvertrages.

2.4 Weiterentwicklung des Vertragssystems

Die wesentlichsten Möglichkeiten der zukünftigen Vertragsdifferenzierung sind die nutzungsabhängige Berechnung und die verstärkte Mitarbeit des Kunden.

Die Nutzung des Systems kann, sowohl bei Miet- als auch bei Technischen Kundendienst-Dienstleistungsverträgen, als eine direkte Berechnungsgrundlage verwandt werden. Die herkömmliche Messung der Einschaltdauer ist auf Grund der differenzierten Anwendungen der Systeme hierfür nicht ausreichend.

Die Mitarbeit des Kunden bei Installation, Instandhaltung und Instandsetzung bedingt einen speziellen Entwicklungsaufwand für Hard- und Software. Die Realisierung dieser Eigenschaften schafft jedoch neue Dimensionen im Technischen Kundendienst: der Kunde kann defekte Geräte bzw. Geräteteile erkennen und selbst in ein Reparatur-Zentrum schaffen. Damit wandelt sich der Kundendienst für EDV-Anlagen, zumindest teilweise, von einer Bringepflicht der Hersteller zu einer Bringepflicht des Anwenders.

Andere Zusagen, wie Verfügbarkeitsgarantie oder zugesicherte Responsezeiten, wie sie z.T. auf dem Markt angeboten werden, sind von der Sache her Selbstverständlichkeiten für einen Kundendienst in der EDV. Jegliche Hervorhebung dieser Aspekte kann bestenfalls Werbezwecken dienen.

3. Thesen zu Zukunftsaspekten des Technischen Kundendienstes in der EDV

Ziele des Marketings zur Gestaltung des künftigen Konditionsrahmens für Kundendienstleistungen der EDV werden sein:

Die Schaffung weiterer

- applikationsorientierter Kundendienst-Konditionen zum Zweck der permanenten Einstellung auf neue Marktsegmente, die durch immer tiefer in das tägliche Leben eingreifende EDV-Anwendungen notwendig werden.

Dabei werden

- Schnelligkeit und Qualität immer stärkere Voraussetzungen zur Marktakzeptanz für den Kundendienst selbst.

Durch seine steigende Bedeutung wird der

- Kundendienst die wichtigste Voraussetzung für den erfolgreichen Vertrieb von EDV-Anlagen.

ORGANISATION UND STEUERUNG DES TECHNISCHEN KUNDENDIENSTES - PROFIT- ODER COSTCENTER ?

Von Karl-Heinz Fußbahn

1. Aufgabenschwerpunkte des Technischen Kundendienstes

Der Technische Kundendienst wird von fast jedem Unternehmen sehr unterschiedlich definiert. Es ist deshalb notwendig, die Aufgabenschwerpunkte zu präzisieren. Dabei soll auf die spezielle Situation von Rank Xerox beispielhaft Bezug genommen werden.

Grundsätzlich erfolgt bei Rank Xerox die gesamte Koordination des operativen Kundendienstes in den Regionen einschließlich der Logistik und der Geräteversorgung durch den Bereich Technischer Kundendienst in der Hauptverwaltung. Hier erfolgt auch die Abstimmung mit den tangierten Fachbereichen schwerpunktmäßig Marketing und Finance sowie mit den internationalen Fachabteilungen in England.

Die Aufgabenschwerpunkte werden von 3 Abteilungen innerhalb des Bereiches Technischer Kundendienst abgewickelt.

1.1 Abteilung Feldunterstützung und Systeme

Diese Abteilung beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit:

- a) Umsetzen der internationalen Guidelines
- b) Erstellen der Fachanweisungen für das Feld
- c) Erarbeiten von Strategien, Konzepten und Arbeitsabläufen,

- wie z.B.:
- Technische Einsatzlenkung
 - Spezialisierung der Techniker
 - Kundens Schulung
 - Teamarbeit der Techniker
 - Schulung der Mitarbeiter
 - Karriereplan
 - Gehaltsstruktur
 - Wettbewerbe
 - Kunden- und Mitarbeiter-Zufriedenheitsumfragen

- d) Systementwicklungen
- e) Managementunterstützung für das Feld
- f) Fachreviews im Feld
- g) Erstellen der Bedienungsanleitungen.

1.2 Abteilung Serviceplanung und Statistik

Hier werden schwerpunktmäßig durchgeführt:

- Personalplanung
- Kostenplanung
- Auswerten der Berichtsdaten
- Erstellen des Berichtswesen Technik
- Erstellen der Erfolgskontrolle
- Festlegen der Zielvorgaben.

1.3 Abteilung Produkttechnik

Die Aufgaben dieser Abteilung liegen in

- der Produktunterstützung für das Feld
- dem Erstellen der technischen Unterlagen für das Feld
- Gerätesicherheit, Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften
- als auch der Rank Xerox - internen Standards und der
- Mitwirkung in technischen Fachverbänden und Normenausschüssen.

2. Organisation des Technischen Kundendienstes

Wie schon bei den Aufgabenschwerpunkten erläutert, ist auch die Integration des Technischen Kundendienstes in das Gesamtunternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen unterschiedlich. Grundsätzlich muß unterschieden werden nach:

- a) Struktur des technischen Kundendienstes in der Hauptverwaltung
- b) Struktur des Technischen Kundendienstes in den Regionen

2.1 Hauptverwaltung

Die Struktur des Technischen Kundendienstes in der Hauptverwaltung kann der Abbildung 1 entnommen werden. Entscheidend ist, daß der Leiter Technik und Materialwirtschaft direkt an den Vorsitzenden der Geschäftsführung berichtet. Der Stellenwert des Technischen Kundendienstes wird damit deutlich unterstrichen. Ebenso ist eine gezielte und ausgewogene Interessenvertretung in der ersten Berichtsebene gegeben. An den Leiter Technik und Materialwirtschaft berichten die Bereiche

- Technischer Kundendienst
- Lagerwesen und Materialversorgung
- Montagebetriebe und Geräteversorgung
- Planungskoordination.

Die fachliche Koordination all dieser Bereich bezüglich der Steuerung der Regionen erfolgt durch den Leiter Technischer Kundendienst.

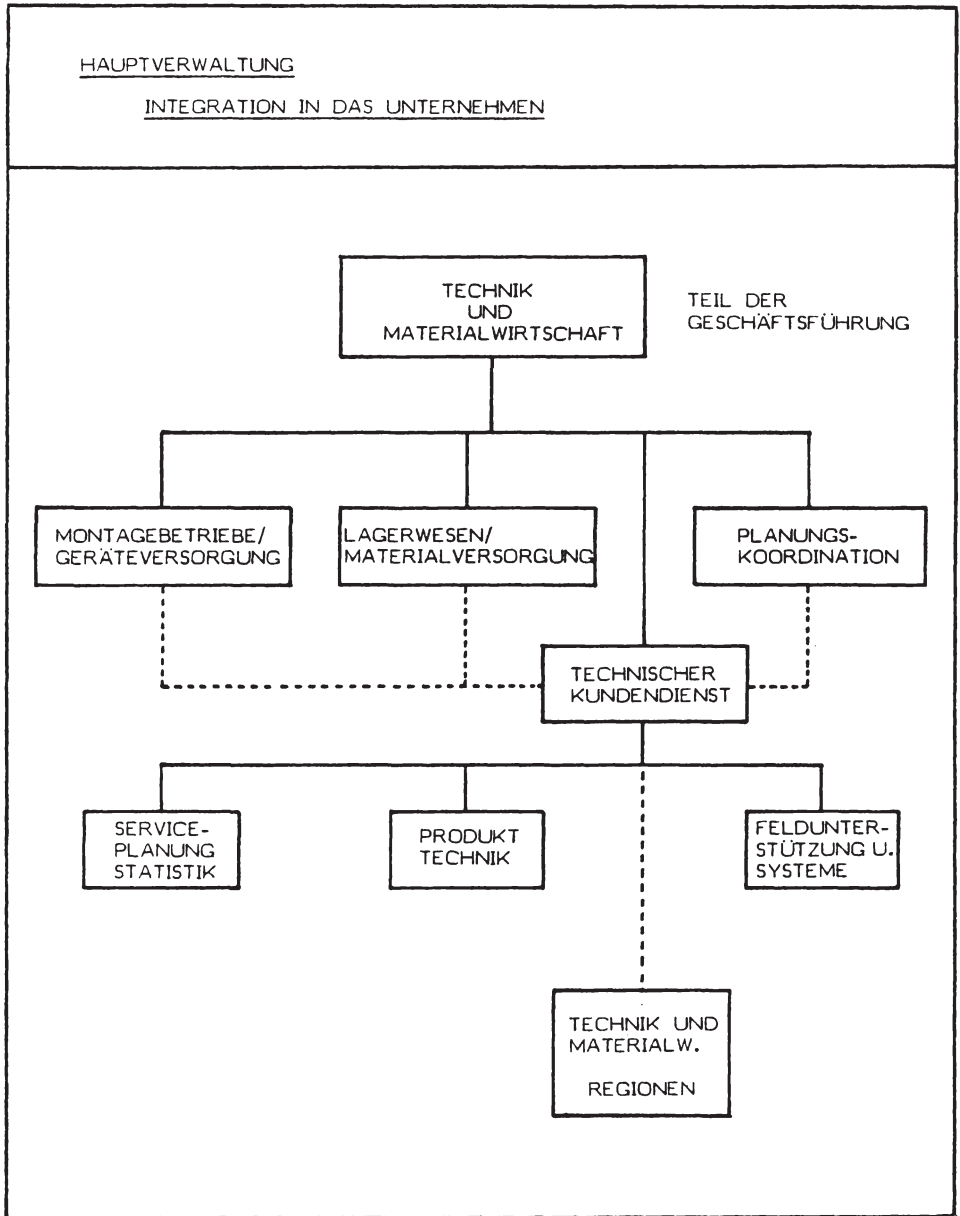


Abb. 1: Struktur des Technischen Kundendienstes in der Hauptverwaltung bei Rank Xerox

2.2 Regionen

Die Struktur des Technischen Kundendienstes in den Regionen kann den Abbildungen 2 und 3 entnommen werden.

Der Leiter der Region berichtet in direkter Linie an den Leiter Vertrieb in der Geschäftsleitung. Der regionale Leiter Technik und Materialwirtschaft berichtet in direkter Linie ebenso wie die Bereiche Vertrieb, Verwaltung und Personal an den Leiter der Region. Fachlich berichtet er allerdings an den Leiter Technischer Kundendienst in der Hauptverwaltung. Durch diese Konstruktion ist eine kundenorientierte Steuerung des Geschäftes in der Nähe des Kunden gewährleistet und eine einheitliche Ausrichtung aller Regionen bezüglich aller Bereiche von Technik und Materialwirtschaft sichergestellt.

3. Steuerung

Das Kapitel der Steuerung ist untergliedert in Planungs- und Zielsetzungsablauf, Zielsetzungs-/Kontrollparameter, Arbeitsabläufe.

3.1 Planungsablauf

Die Planung des Technischen Kundendienstes erfolgt unter Zugrundelegung des Marketingabsatzplanes, der Vorgaben der internationalen Leistungsstandards und unter Beachtung einer optimalen Wirtschaftlichkeit. Nachdem die Planung mit den tangierten Fachbereichen und hier schwerpunktmäßig mit Finance und Marketing und der internationalen Hauptverwaltung abgestimmt und vom Leiter Technik und Materialwirtschaft genehmigt ist, wird diese in die Gesamtplanung des Unternehmens eingegeben. Nach Genehmigung der Gesamtunternehmensplanung durch den Vorsitzenden der Geschäftsführung wird die Zielsetzung für das technische Feldmanagement erstellt.

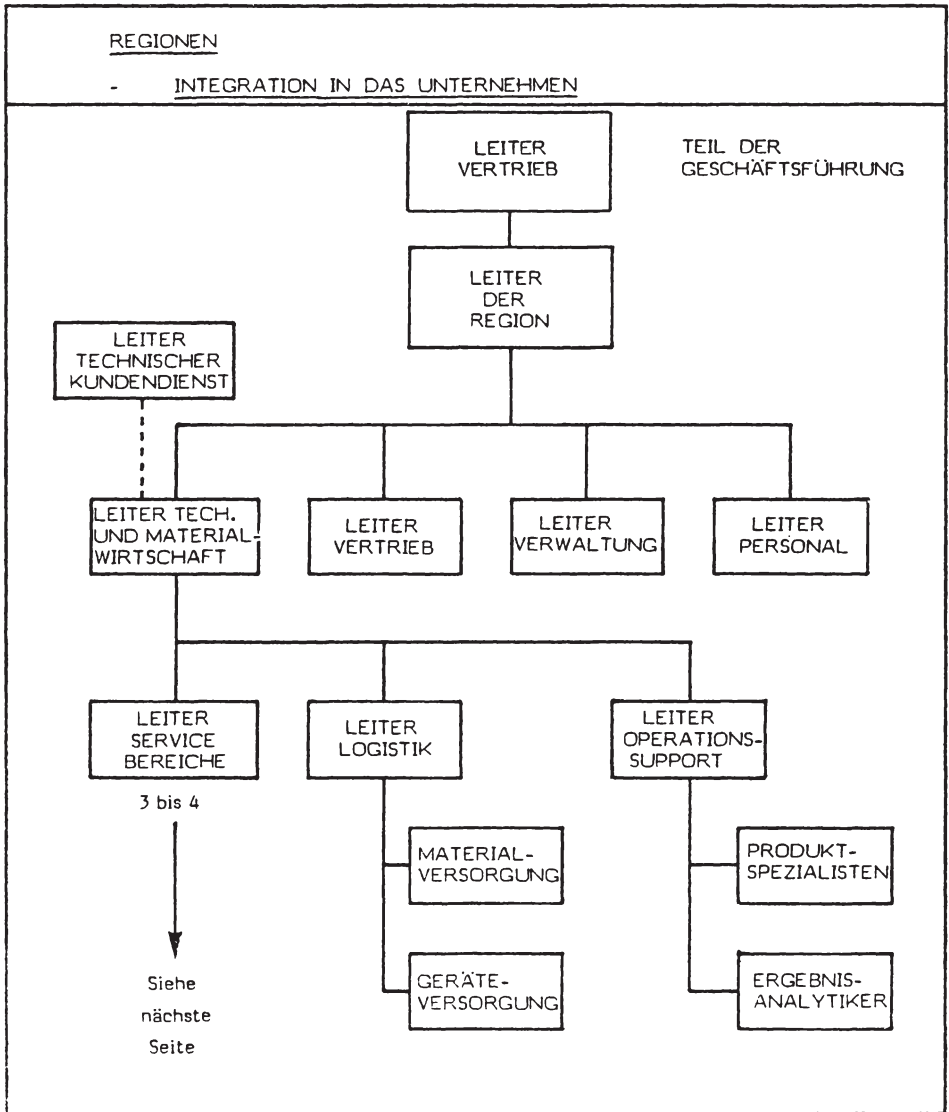


Abb. 2: Struktur des Technischen Kundendienstes in den Regionen bei Rank Xerox

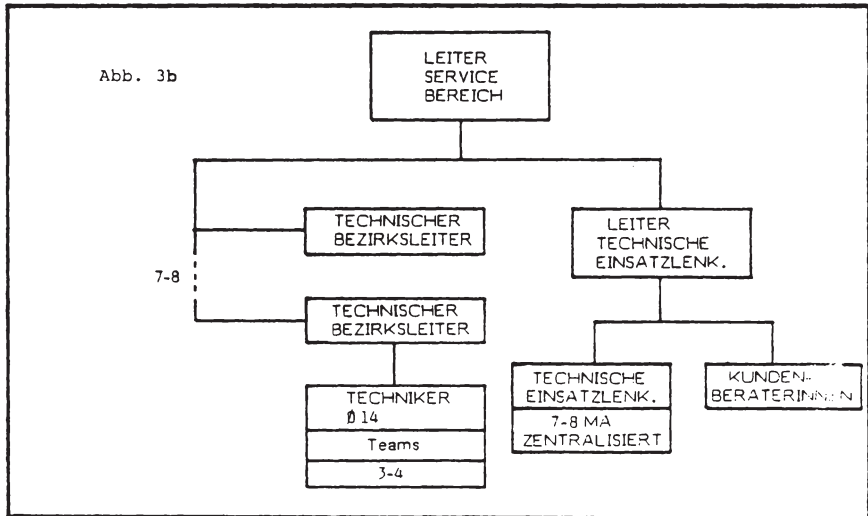
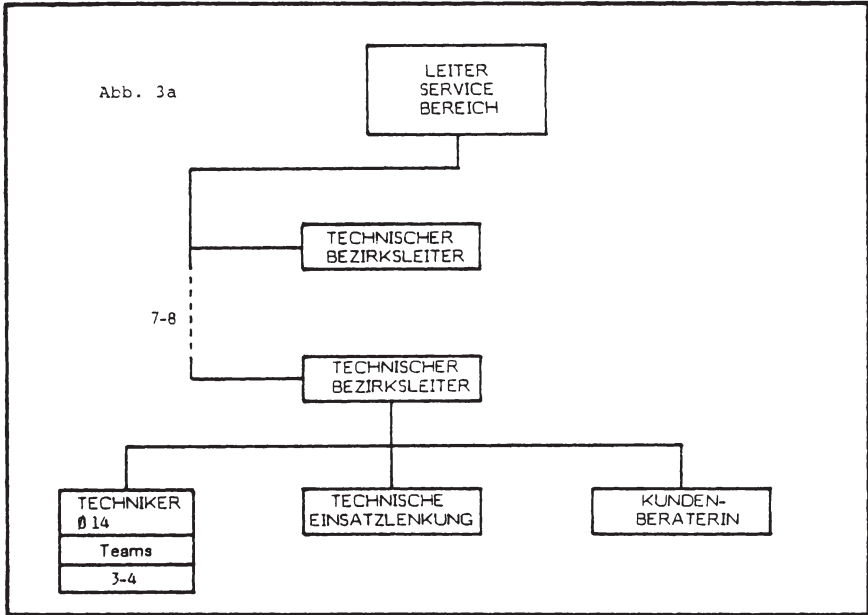


Abb. 3: Struktur des Technischen Kundendienstes in den Regionen bei Rank Xerox

3.2 Zielsetzungsablauf

Die Grundlagen für die Zielsetzung sind die nationale Serviceplanung und die internationalen Strategien und Guidelines.

Nach Erstellung der nationalen Servicestrategie werden die detaillierten Zielsetzungen der Regionen festgelegt. Danach wird die Strategie und die Zielsetzung mit den regionalen Leitern Technik und Materialwirtschaft diskutiert. Nach der endgültigen Festlegung und Verabschiedung wird die Strategie und die Zielsetzung auf regionalen Kick-off-Meetings dem gesamten operativen technischen Management vorgestellt und erläutert. Die Hauptziele sind Kundenzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit.

3.3 Zielsetzungs-/Kontrollparameter

Zur Steuerung einer jeden Kundendienstorganisation müssen Kontrollkriterien herangezogen werden. Bei Rank Xerox sind das, neben üblichen Kostenkriterien, wie z.B. Personalkosten, Ersatzteilkosten und Verbrauchsmaterialkosten, speziell die besonders wichtigen Parameter:

- Wartezeit des Kunden
- Arbeits- und Fahrzeit des Technikers
- Ausfallzeit des Gerätes
- Unproduktive Zeit der Techniker
- Auslastung der Techniker
- Installationszeit
- Leistungsfaktor, d.h. tatsächlich benötigte Arbeitszeit in der Relation zur Vorgabezeit
- Kopien zwischen 2 Besuchen
- Kopienqualität
- Transportkosten
- Fluktuation
- Umsätze aus Verkauf von Serviceleistungen

Diese Kriterien kommen auf allen Ebenen, sprich National, Regionen, Service-Bereichen und technischen Bezirken zur Anwendung. Zur Erfassung und Verdichtung der großen Datenmenge stehen geeignete EDV-Systeme zur Verfügung. Die Ergebnisse werden dem Management monatlich zur Verfügung gestellt. Die Planabweichungen sind deutlich ausgewiesen. Die Korrekturmaßnahmen werden zwischen den operativen Funktionen und dem Fachbereich abgestimmt.

Bis zu diesem Punkt wurde bei der Steuerung nur über Planung, Zielsetzung und Kontrollparameter gesprochen. Wenn man aber die Steuerung des Technischen Kundendienstes betrachtet, so müssen jedoch auch Beispiele einzelner Steuerungsabläufe erwähnt werden.

3.4 Arbeitsablauf Technikereinsatz

Um einen einwandfreien Technikerarbeitseinsatz zu gewährleisten, muß man über eine wirkungsvolle, technische Einsatzlenkung verfügen.

Die Rank Xerox gewährleistet dies mit über 100 Mitarbeitern in der technischen Einsatzlenkung in 33 Geschäftsstellen. Damit wird ein flächendeckendes Servicenetz in der gesamten Bundesrepublik, einschl. West-Berlin, sichergestellt.

Wie aus der Abbildung 4 ersichtlich, ist die technische Einsatzlenkung der Mittelpunkt in der Abwicklung aller technischen Aufträge. Wie aus der Abbildung 3a deutlich wird, berichtet die technische Einsatzlenkung an die erste operative Führungsebene, den technischen Bezirksleiter.

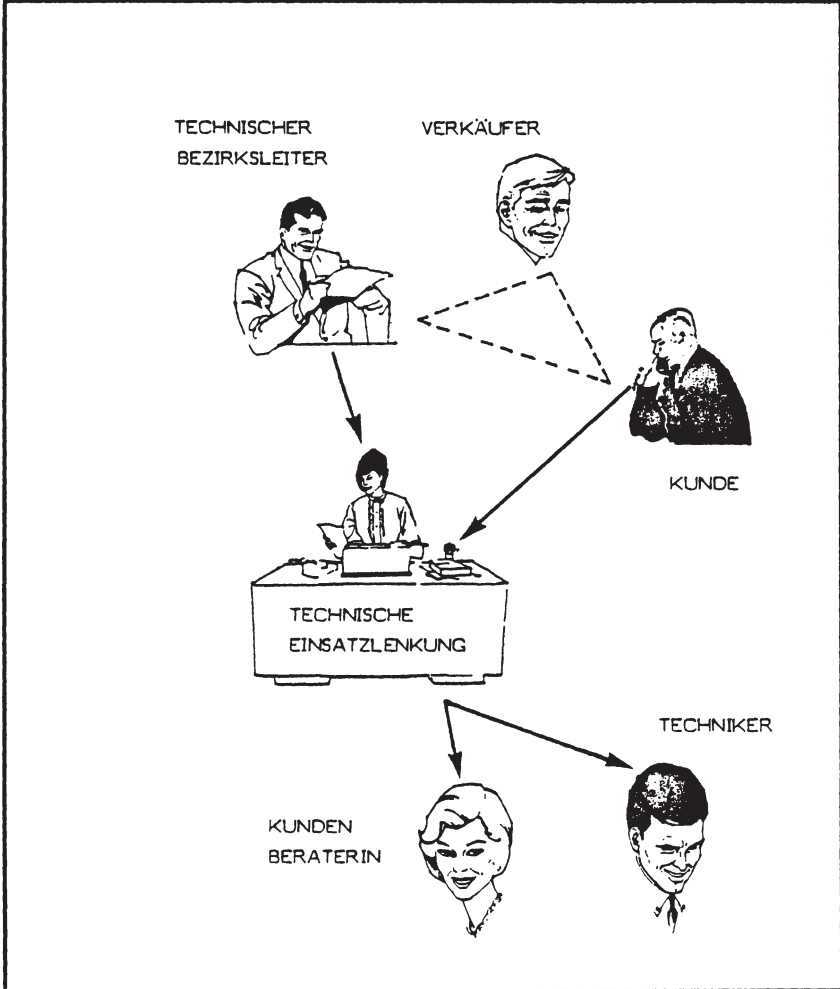
ARBEITSABLÄUFETECHNIKEREINSATZ

Abb. 4: Technische Einsatzlenkung im Mittelpunkt der Auftragsdurchführung

In der Abbildung 3b wird ein anderes, z.Z. in der Überlegung befindliches Modell dargestellt. Hier berichtet die technische Einsatzlenkung nicht mehr an den technischen Bezirksleiter, sondern an den Leiter Technische Einsatzlenkung. Bei dieser Überlegung geht man davon aus, daß mehrere technische Einsatzlenkungen an einem Ort zentralisiert werden. Hierdurch wird eine effektivere Arbeitsweise erzielt. Denn Anrufspitzen und Personalausfall könnten besser kompensiert werden. Außerdem kann der technische Bezirksleiter sich hier ausnahmslos seinen Kunden und Technikern vor Ort widmen.

Für die Kundenbetreuung bedeutet dies keinen Nachteil. Auch wenn der Kunde über eine größere Distanz anrufen muß, wird er genauso schnell bedient, denn die Techniker werden von ihrem Wohnort aus eingesetzt und der liegt inmitten ihrer Kunden.

In beiden Modellen betreut eine Technische Einsatzlenkung im Durchschnitt 13 bis 14 Techniker und ca. 1.000 Kundengeräte.

Doch kommen wir wieder auf die Abwicklung des Arbeitseinsatzes der Techniker zurück. Wie schon erwähnt, laufen alle Fäden bei der Technischen Einsatzlenkung zusammen. Sie nimmt alle Aufträge an, sei es seitens der Kunden oder innerhalb des Hauses, z.B. vom Verkauf. Sämtliche Aufträge werden von der technischen Einsatzlenkung in eine Geräteerfassungskarte eingetragen. Diese Karte enthält alle notwendigen Angaben über das Gerät und den Standort. Jeder Telefonkontakt/Besuch (Kunde oder Techniker) wird auf dieser Karte festgehalten. Ein spezielles, mit Zeitskalen versehenes Stecksystem, erlaubt eine genaue Planung aller Aktivitäten. Die Arbeitsaufträge werden durch die technische Einsatzlenkung an die Mitarbeiter erteilt. Die Entscheidung, welcher Kunde zu welchem Zeitpunkt bedient wird, trifft die technische Einsatzlenkung, anhand der Zielsetzung Wartezeit und eventueller Prioritäten. Sie stellt eine kurze Reaktions-

zeit sicher. Der Arbeitseinsatz der Mitarbeiter erfolgt über Telefon. Da die Mitarbeiter jeweils nur einen Auftrag bekommen, sind sie immer erreichbar. Ausgenommen während der Fahrt. Diese Lücke wird in größeren Landgebieten durch den Einsatz von Euro-Call geschlossen.

Bei Besonderheiten besteht für die technische Einsatzlenkung eine Informationspflicht an den Bezirksleiter oder an den Verkauf.

Zukünftig ist die Abschaffung des manuellen Systems und der Einsatz von Terminals und Minicomputern geplant. Hierdurch wird die technische Einsatzlenkung von administrativen Arbeiten entlastet und kann sich voll auf Disposition, Planung und Einsatz konzentrieren. Soweit ein kurzer Überblick über den Arbeitseinsatz der Techniker.

3.5 Lösung von Produktproblemen

Ein weiterer Arbeitsablauf im Steuerungssystem des Technischen Kundendienstes ist der Ablauf der Lösung von Produktproblemen. Es soll hier nicht jeder Schritt in detaillierter Form beschrieben und erläutert werden. Details können der Abbildung 5 entnommen werden. Wichtig ist jedoch, daß in einem so straff organisierten und durch Zielsetzungen gesteuerten Kundendienst, eine kleine Unterstützungs-Mannschaft zur Verfügung stehen muß. Diese wird immer dann eingesetzt, wenn spezielle Probleme auftauchen, die innerhalb eines bestimmten Zeitgerüsts nicht gelöst werden können. Hier stehen hochqualifizierte, erfahrene Produktspezialisten in den Regionen und zusätzlich in der Hauptverwaltung zur Verfügung.

PRODUKTPROBLEME

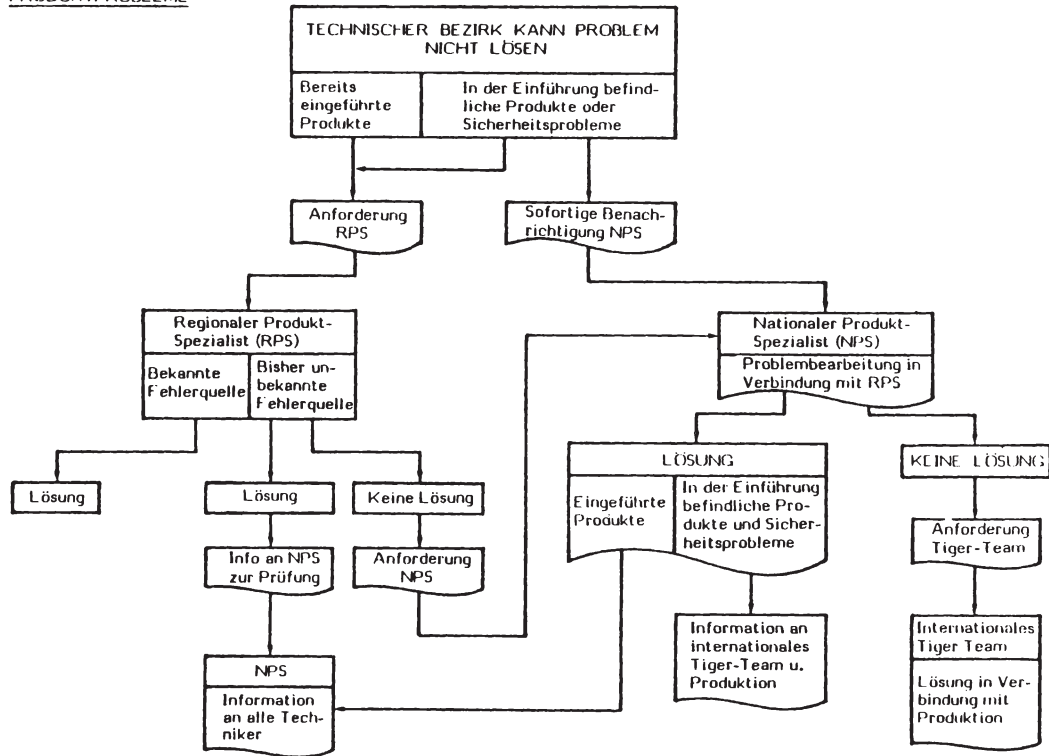


Abb. 5: Ablauf bei der Lösung von Produktproblemen

Bei den Problemen wird unterschieden nach bereits eingeführten Produkten und in der Einführung befindlichen Produkten. Allerhöchste Priorität haben Sicherheitsprobleme. Bei bereits eingeführten Produkten werden die regionalen Produktspezialisten hinzugezogen. Erst wenn diese keine Lösung finden, werden die nationalen Produktspezialisten eingeschaltet. Bei in der Einführung befindlichen Produkten oder Sicherheitsproblemen müssen die nationalen Produktspezialisten in Verbindung mit dem jeweiligen regionalen Produktspezialist das Problem bearbeiten. In den letztgenannten Fällen gehen bei Lösung des Problems Informationen an die internationale Hauptverwaltung und die Produktion und selbstverständlich auch an die gesamte eigene Außendienstorganisation. Kann das Problem nicht gelöst werden, steht ein internationales "Tigerteam" zur Verfügung. Dieses Team bearbeitet das Problem dann in Verbindung mit der Produktion.

4. Erfolgskontrolle des Technischen Kundendienstes

Ein zentrales Marketinginstrument des Technischen Kundendienstes ist die Erfolgskontrolle. Hier muß grundsätzlich nach der internen und externen Erfolgskontrolle unterschieden werden.

Unter der internen Erfolgskontrolle verstehen wir die Bewertung der einzelnen Kundendienstebenen, wie National, Regionen, Service-Bereiche und technische Bezirke. Ebenso zählen zu der internen Erfolgskontrolle die regelmäßigen Reviews.

Als externe Erfolgskontrolle werden die Kopienqualitätsüberprüfungen und Kundenzufriedenheitsumfragen bezeichnet.

4.1 Interne Erfolgskontrolle

Die Auswertung der mittels Datenbeleg übermittelten Daten von Service und Logistik erfolgt in der Hauptverwaltung und wird in einem monatlichen Managementberichtswesen veröffentlicht.

Gleichzeitig erfolgt eine ausgewogene Bewertung aller Einzelkriterien in der Erfolgskontrolle für die Regionen. Schwerpunktmäßig wird hier die Wirtschaftlichkeit und die Kundenzufriedenheit bewertet. Bei der Wirtschaftlichkeit sind dies die angefallenen Personal- und Materialkosten, der Leistungsfaktor und die Logistikergebnisse. Bei der Kundenzufriedenheit bezieht sich die Bewertung auf die Kopienqualität und die angefallene Wartezeit.

Die Bewertung der Service-Bereiche und der technischen Bezirke erfolgt anhand der gleichen Parameter in den Regionen.

Die erbrachten Leistungen werden vierteljährlich zwischen dem Fachbereich und den Regionen reviewt. Ziel dieser Reviews ist

- die Analyse der Zielabweichungen
- die Festlegung von Aktionen zur Korrektur von Zielabweichungen
- die Überprüfung von operationalen Prozeduren/Abläufen
- ein Ausblick/Trend für die nächsten 3 Monate.

Bei Zielabweichungen und Korrekturmaßnahmen stehen für die Hardware-Produktspezialisten zur Managementunterstützung Servicemanager zur Verfügung.

4.2 Externe Erfolgskontrolle

Neben der für jede Kundendienstorganisation unerläßlichen internen Erfolgskontrolle wird die vorher schon erwähnte externe Erfolgskontrolle durchgeführt. Diese ist unserer Ansicht nach genauso wichtig wie eine interne Erfolgskontrolle. Denn ein nach den eigenen Parametern gut funktionierender Kundendienst wird von Kunden teilweise aus ganz anderer Sicht beurteilt. Es ist ein großes Risiko, wenn man die Akzeptanz beim Kunden nicht abfragt.

Aus diesem Grunde führt Rank Xerox die Kopienqualitätsüberprüfungen und Kundenzufriedenheitsumfragen durch.

4.21 Kopienqualitätsüberprüfung

Für alle Xerox und Rank Xerox Gesellschaften wird ein in der Qualität einheitliches Testblatt in den USA gedruckt. In regelmäßigen Abständen verschicken wir an 10 bis 20% der Kunden dieses Testblatt, mit der Bitte um Erstellung einer Testkopie und der Abgabe der subjektiven Kundenmeinung über die Kopienqualität. Wichtig ist hier der Hinweis, daß der Kunde die Testkopie zu einem ihm beliebigen Zeitpunkt erstellt und der technische Außendienst keinen Einfluß darauf hat. Nachdem der Kunde die Testkopie und den Fragebogen zurückgeschickt hat, und hier ist erwähnenswert, daß wir eine für solche Umfragen enorme Rücklaufquote von 50 bis 60% haben, wird die Testkopie in einem speziellen neutralen Testlabor ausgewertet. Die Bewertung erfolgt gegen festgelegte Standards.

Anschließend wird jede operative Einheit anhand der festgelegten Parameter gemessen und bewertet. Anhand des Vergleichs des objektiven Ergebnisses mit der subjektiven Kundenmeinung können, falls erforderlich, die Parameter verändert werden.

Neben der reinen Kopienqualitätsüberprüfung werden noch allgemeine Kundenzufriedenheitsumfragen durchgeführt.

4.22 Kundenzufriedenheitsumfrage

Diese Umfragen werden zum einen durch Marktforschungsunternehmen und zum anderen durch eigene Briefumfragen durchgeführt.

In diesen Umfragen wird das gesamte Umfeld des Technischen Kundendienstes einschließlich der Logistik überprüft.

Auch hier ist eine außergewöhnliche Rücklauftrate von über 50% der angeschriebenen Kunden zu verzeichnen. Die Ergebnisse dieser subjektiven Kundenzufriedenheitsumfragen werden mit den Leistungsdaten des Technischen Kundendienstes verglichen. Aus den Ergebnissen können Korrekturmaßnahmen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit abgeleitet werden. Andererseits kann auch das Bewußtmachen von Leistungen erforderlich werden, falls der Kunde die Leistungen geringer sieht als sie sind.

5. Flankierende Maßnahmen des Technischen Kundendienstes

Da der Technische Kundendienst bei Rank Xerox integraler Bestandteil des Marketingkonzeptes ist, darf eine solche technische Organisation kein Eigenleben führen. Eine enge Verbindung zwischen Verkauf und Technik wird gefördert durch flankierende Maßnahmen. Zu solch flankierenden Maßnahmen gehört das Partnerschaftsprogramm und das Großkundenkonzept.

5.1 Partnerschaftsprogramm

Unter Partnerschaftsprogramm sind regelmäßige Besprechungen des operativen Managements von Verkauf und Technik zu verstehen. In diesen Besprechungen werden alle kundenrelevanten Probleme, Chancen und Möglichkeiten besprochen und die gemeinsame weitere Vorgehensweise festgelegt.

5.2 Großkundenkonzept

Da in manchen Fällen die geographischen Gegebenheiten eines Kunden nicht mit unseren operativen Serviceeinheiten übereinstimmen ist es erforderlich, bereichsübergreifende Aktionen zu fahren. In solchen Fällen wird die bundesweite Situation eines

Großkunden nach einem vorgeschriebenen Konzept analysiert und anschließend mit dem Verkauf diskutiert. Hierbei werden gemeinsame Lösungsvorschläge erarbeitet und anschließend dem Kunden durch Verkauf und Technik gemeinsam vorgeschlagen.

5.3 Kundendienstspezifische Maßnahmen

Darüber hinaus sind aber noch reine kundendienstrelevante flankierende Maßnahmen notwendig. Zu diesen zählen: Kundendienstwettbewerbe, Imageverbesserungsaktionen und Motivationskampagnen.

Kundendienstwettbewerbe werden schwerpunktmäßig analog zum Verkauf bei Zielabweichungen, zur Ergebnisverbesserung und auch zur Motivation der Mitarbeiter eingesetzt. Imageverbesserungsaktionen sind ein notwendiges Instrument. Naturbedingt wird der Kundendienst vom Unternehmen als Kostenverursacher und aus Kundensicht nur bei Funktionsstörungen gesehen. Darum wird für den Kundendienst mit Zeitungsanzeigen und einer Kundendienstbroschüre gleich einer Produktbroschüre geworben. Des ferneren veröffentlicht Rank Xerox kundendienstbezogene Zeitungsartikel im Hauskurier. Motivationskampagnen werden in Form von Plakataktionen zur Unterstützung von Aktionsprogrammen durchgeführt. Auf Kick-off-Meetings werden Erläuterungen zu Programmen, Situationsberichte und Erklärungen zu Veränderungen gegeben.

6. Technischer Kundendienst - Cost- oder Profitcenter

6.1 Historische Entwicklung

Zur Beantwortung der Frage muß zuerst die historische Entwicklung und der heutige Standort beleuchtet werden. Rank Xerox hatte in den vergangenen Jahren ein rasantes Wachstum in einem anfangs konkurrenzlosen Markt. Die Marketingausrichtung lag

eindeutig auf Expansion ausschließlich im Mietgeschäft sowohl bei Maschinen als auch bei Kopierervolumen. Mit fortschreitender Zeit mußte die Marketingstrategie den Kundenwünschen angepaßt werden. Das heißt, der Kunde wollte Alternativangebote Miete oder Kauf. Bei Kauf vorzugsweise mit Wartungsverträgen.

Des weiteren konzentrierten sich die Kundenerwartungen, und das speziell im Umfeld eines zunehmenden Wettbewerbs und neuer Technologien, nicht mehr ausschließlich auf das Gerät und seine Möglichkeiten, sondern mehr und mehr auf ein ausgewogenes Leistungsmix, bestehend aus Produkt und einer umfassenden Betreuung.

6.2 Standortbestimmung

Wie vorher bereits einmal erwähnt, ist der Technische Kundendienst bei Rank Xerox nach wie vor integraler Bestandteil des Marketingmix. Durch diese Marketingstrategie ergeben sich natürliche Probleme bezüglich eines Profitcenters. Diese Probleme bestehen im wesentlichen in der

- Bestimmung von Verrechnungseinheiten bzgl. Personal- und Materialkosten
- Bestimmung von Umsatzanteilen aus Maschinen und Volumen
- Bestimmung des Maschinenwertanteils.

Derzeit wird der Technische Kundendienst bei Rank Xerox eindeutig als Costcenter mit prozentual geringem eigenen Umsatz aus der Berechnung von Arbeiten für vertraglich nicht vereinbarte Leistungen (Kaufgeräte ohne Wartungsvertrag) gefahren. Hieraus ergibt sich auch die eindeutige Aussteuerung des Service über die direkte oder indirekte Bemessung der Kosten und Kundenzufriedenheit. Auch die Bewußtseinsbildung der Mitarbeiter geht eindeutig in Richtung Wirtschaftlichkeit und

Kundenzufriedenheit. Den sich aus der Position Costcenter ergebenden Problemen, bzgl. Stellenwert des Technischen Kundendienstes, wird mit Werbung für den Technischen Kundendienst begegnet.

6.3 Fazit

Die Frage Cost- oder Profitcenter kann nur bei reinen Dienstleistungsunternehmen, die ausschließlich Kundendienstleistungen anbieten, eindeutig mit Ja zum Profitcenter beantwortet werden.

Im Falle Rank Xerox mit seinen sich technologisch rasch verändernden Produkten ergibt sich die Konsequenz, daß der Technische Kundendienst Bestandteil des Marketingmix bleibt und auch weiterhin als Costcenter zu betrachten ist.

Darum muß das negative Image als reiner Kostenverursacher dahingehend geändert werden, daß der Leistungsbeitrag im Stellenwert und in der Einordnung in die Gesamtorganisation reflektiert wird. Dies kann dadurch erreicht werden, daß neben den Kosten auch der Umsatzdeckungsbeitrag klar aufgezeigt wird.

Bedingt durch die rasante technologische Veränderung wird sich jede Kundendienstorganisation flexibel den sich rasch ändernden Gegebenheiten anpassen müssen. Das heißt, in jedem Falle muß unabhängig von Cost- oder Profitcenter der Technische Kundendienst laufend die objektiven Kennziffern seines Bereiches kontrollieren und diese mit den subjektiven Aussagen der Kunden vergleichen, um das Geschäft so auszusteuern, daß eine größtmögliche Annäherung der objektiven Feststellungen zu den subjektiven Aussagen unter Einbeziehung der wirtschaftlichen Gesichtspunkte erreicht wird.

Auf jeden Fall muß der Grundsatz "Höchste Kundenzufriedenheit bei optimaler Wirtschaftlichkeit" auch weiterhin seine Gültigkeit haben.

DAS OPTIMIERUNGSPROBLEM IM KUNDENDIENST - AUSSAGEWERT UND STAND DER DISKUSSION

Von Peter Hammann

1. Grundprobleme der Entscheidungsanalyse im Kundendienstbereich

In den letzten Jahren läßt sich ein allgemein verstärktes Interesse an den lange vernachlässigten Problemen der Dienstleistungserstellung in den verschiedenen Sektoren der arbeitsteiligen Wirtschaft feststellen. Auslösend für die auch seitens der Wissenschaft intensivierte Befassung mit diesen Fragen war u. a. die durch die Praxis erneut betonte ökonomische Bedeutung von Dienstleistungen jeglicher Art bei der Vermarktung von Sachgütern. Insbesondere das akquisitorische Potential (Gutenberg) von Diensten, deren Erbringung zwar nicht primär dem Unternehmenszweck dient (sog. Sekundärleistungen), die aber gleichwohl (auch ohne obligatorisch zu sein) für die Präferenzbildung bei den Nachfragern bestimmend sind, wird nachdrücklich hervorgehoben (1). Dessen ungeachtet erscheint der Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis vorerst noch relativ gering zu sein. Der Umfang der beschreibenden Literatur nimmt zwar beständig zu, (entscheidungs-)analytische Ansätze treten aber demgegenüber in den Hintergrund (2). Eine Bestandsaufnahme hierzu muß sich daher auch auf die Ursachen und Gründe erstrecken, die einen Fortschritt analytischer Arbeiten hemmen.

In erster Linie scheinen folgende Gründe für den gegenwärtig zu beobachtenden Stand der Analyse charakteristisch zu sein:

- (1) Die Komplexität der Problemstellung wird rigoros (und damit zu stark) vereinfacht. So wird beispielsweise der Reparaturdienst i.d.R. nur unter innerbetrieblichen Aspekten als

technisches Problem mit erheblichen kostenmäßigen Konsequenzen betrachtet. Absatzpolitische Wirkungen von vielleicht größerer Erheblichkeit bleiben damit unberücksichtigt.

- (2) Die Unterschiedlichkeit der Problemstellungen wird eingeebnet. Insbesondere die Verschiedenartigkeit (auch der Wirkungen) von kaufmännischen und technischen Dienstleistungen erscheint unterbelichtet. Beratung vor dem Kauf und Wartung nach dem Kauf zielen auf unterschiedliche Bedürfnisse der Nachfrager im Kaufprozeß. Es empfiehlt sich daher, jeweils den Bezug zu den einzelnen Phasen des Kaufprozesses herzustellen (3) und die Dienstleistungen darin hinsichtlich ihrer inner- bzw. außerbetrieblichen Wirkungen zu analysieren.
- (3) Es bestehen gravierende Informationslücken, vor allem über
- die spezifischen Marktwirkungen und die dabei auftretenden Interdependenzen
- und über
- die Kontrollierbarkeit dieser Wirkungen bei den verschiedenen Formen von (Kunden-) Dienstleistungen.

Im Hinblick auf das Interdependenzproblem hat es nicht an Hinweisen aus Wissenschaft und Praxis gefehlt (4). Vielleicht hat dies dazu geführt, vorschnell simultane, sehr allgemein gehaltene Planungsansätze und Optimierungsaussagen für ein "Servicemix" vorzustellen, die angesichts des Informationsdefizits nur geringen Anspruch auf Validität anmelden durften.

Das Interdependenzproblem stellt sich indessen nicht nur im Hinblick auf die Marktwirkungen, sondern ebenso bezüglich der Leistungserstellung, wo der Fall der Kuppelproduktion die Regel ist. Die betriebswirtschaftliche Theorie hat gerade der Problematik der verbundenen Produktion von Dienstleistungen kaum Beachtung geschenkt (5). Hierauf kann an dieser Stelle jedoch nicht eingegangen werden.

Vielmehr ist es geboten, Möglichkeiten für analytische Ansätze der Kundendienstpolitik aus Marketingsicht aufzuzeigen und vorhandene Erkenntnisse entsprechend einzuordnen sowie kritisch zu würdigen.

Die Weite des Weges bis zu Auffindung eines kundendienstpolitischen Optimums läßt sich anhand eines Aufrisses des Problemlösungsprozesses und seiner Phasen besonders gut veranschaulichen (6), wie ihn Abbildung 1 zeigt.

PHASEN	AKTIVITÄTEN
IMPULSPHASE	PROBLEMERKENNUNG
SUCHPHASE	PROBLEMSTRUKTURIERUNG <ul style="list-style-type: none"> - Hypothesenbildung - Hypothesenprüfung - Hypothesenwahl - Hypothesenverknüpfung
OPTIMIERUNGSPHASE	PROBLEMLÖSUNG <ul style="list-style-type: none"> - Wahl der Entscheidungskriterien - Ermittlung relevanter Entscheidungsalternativen - Prognose der Handlungskonsequenzen - Auswahl der besten Alternative (Optimierung) - Kontrolle der Lösung

Abb. 1: Ablauf des Problemlösungsprozesses im Marketing

Er gliedert sich in drei Phasen, von denen die erste - die Phase der Problemerkennntnis (Impulsphase) - informalen Charakter zeigt, da Anstöße und konkrete Hinweise auf ein existentes Problem auf vielfältige Art gegeben sein können. Die zweite Phase, die Phase der Problemstrukturierung (Suchphase), interessiert hier besonders. Angesichts der zahlreichen

Informationslücken muß sich hier vorerst die Forschungsarbeit (auch in der Praxis) konzentrieren. Die Suchphase läßt sich noch weiter unterteilen. Man unterscheidet die Schritte der Bildung (Gewinnung), Prüfung (Validierung), Auswahl und Verknüpfung von Hypothesen. Unter einer Hypothese wollen wir eine noch nicht empirisch überprüfte Aussage über die Wirklichkeit verstehen (7). Die Findung von Hypothesen kann formalisiert erfolgen (beispielsweise durch Anwendung von kreativen Suchtechniken wie die Delphi-Methode oder durch hypothesenbildende Verfahren der Datenanalyse), sie kann aber auch der freien Intuition überlassen sein. Man unterscheidet

- Merkmalshypothesen (bezüglich quantitativer oder qualitativer Merkmale der Elemente einer Grundgesamtheit; z.B. Anteilswert der Haushalte einer Region mit mehr als vier Mitgliedern und einem Nettomonatseinkommen von 4.000 DM)
- Zusammenhangshypothesen (bezüglich möglicher Zusammenhänge zwischen Merkmalsvariablen der Elemente einer Grundgesamtheit; z.B. über den Zusammenhang zwischen Eiscremeabsatz und Regenfallmenge).

Man kann hier noch weiter unterteilen in:

- Assoziationshypothesen (bezüglich des gemeinsamen Variierens von mehreren Merkmalsvariablen der Elemente einer Grundgesamtheit; z.B. der Beobachtung einer gleichzeitigen (gegenläufigen) Veränderung von Eiscremeabsatz und Regenfallmenge).
- Kausalhypothesen (bezüglich der möglichen Ursachen der Variation von Merkmalsvariablen der Elemente einer Grundgesamtheit; z.B. der Beobachtung eines ursächlichen Zusammenhangs zwischen Eiscremeabsatz und Regenfallmenge).

Merkmalshypothesen lassen sich anhand der Ergebnisse repräsentativer Stichproben auf ihre Gültigkeit prüfen (Inferenzschluß von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit).

Assoziationshypothesen werden anhand von Assoziationstests (Korrelations- und Regressionsanalyse) geprüft.

Will man Kausalhypothesen prüfen, so bedarf es dazu eines Experiments, welches im Hinblick auf die interne und externe Validität der Ergebnisse (8) auf wissenschaftlicher Grundlage geplant und durchgeführt werden kann (und muß).

Im einzelnen muß auf die Literatur zur induktiven Statistik, zur experimentellen Versuchsforschung und zur Marktforschung verwiesen werden (9).

Mit der Bildung von Hypothesen verfolgt man drei Ziele:

- Beschreibung bzw. (im Falle von Kausalhypothesen)
- Erklärung von Sachverhalten bzw. Zusammenhängen sowie
- Prognose ihrer möglichen Veränderungen im Zeitablauf

Ein Beispiel: Man interessiert sich für die Determinanten der Nachfrage nach Kühlschränken, zu welchen das Haushaltseinkommen, die Gerätequalität, der Preis und der Kundendienst zählen mögen. Durch sie kann das Nachfrageverhalten angemessen beschrieben werden. Um erklären zu können, wie sich die Nachfragemengen in Abhängigkeit der vom Unternehmen kontrollierbaren Variablen Qualität, Preis und Service verändert, bedarf es gültiger Aussagen über die Stärke und Nachhaltigkeit des Einflusses dieser Variablen auf die Nachfrage. Will man künftige Entscheidungen zur Qualitäts-, Preis- und Kundendienstpolitik vorbereiten, so bedarf es der Prognose über die Veränderungen aller Variablen (auch der von der Unternehmung nicht kontrollierbaren Variablen Haushaltseinkommen).

Von grundlegender Bedeutung für die Bildung und Prüfung von Hypothesen sind

- Beschaffung und
- Aufbereitung

der benötigten relevanten Informationen. Dies erfolgt im Hinblick auf Marketinginformationen mit Hilfe von Methoden der Marktforschung. Hierauf kann in diesem Rahmen nicht eingegangen werden.

Ergebnis der Suchphase ist eine Verknüpfung bewährter Hypothesen in einem Erklärungs- bzw. Entscheidungsmodell, welches die Auffindung einer optimalen Kombination der von der Unternehmung kontrollierbaren Variablen im Hinblick auf die gesetzten Unternehmungsziele gestattet. In diesem Sinne sprechen wir auch von Optimierung als der Herleitung von optimalen Problemlösungen aus einem (meist mathematischen) Entscheidungsmodell. Auch im Rahmen der Optimierungsphase sind mehrere Prozeßstufen zu durchlaufen, ehe eine Optimierung (mit oder ohne Methoden des Operations Research) erfolgen kann. Im einzelnen sei dazu auf Veröffentlichungen zur betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie verwiesen (10).

Um die Schwierigkeiten der Problemanalyse im Bereich des Kundendienstes darlegen zu können, wollen wir im folgenden an einem speziellen Beispiel die notwendigen Schritte zur Problemstrukturierung und -lösung demonstrieren.

2. Problemstrukturierung am Beispiel der Reparaturdienstleistungen

Eine Problemstrukturierung kann sich für die hier verfolgten Zwecke ohne Verlust der Allgemeingültigkeit durchaus nur auf einen Bereich der umfangreichen (Kunden-) Dienstleistungen eines Unternehmens erstrecken. Wir greifen daher auf ein besonders prägnantes Beispiel zurück: Reparaturleistungen eines Herstellers von langlebigen Gebrauchsgütern. Ihrer Art nach treten Reparaturleistungen als sog. Folgeleistungen in der Nachkaufphase auf, wobei ihre Erbringung innerhalb der Gewährleistungsfrist obligatorisch, außerhalb fakultativ ist. Man kann sie in den Katalog der phasenbezogenen Sekundärleistungen wie in Abb.2 einordnen, wobei noch in ökonomische und technische Dienstleistungen differenziert wird. Es dürfte un-

K A U F - P R O Z E S S - P H A S E N	D I E N S T L E I S T U N G E N (S E K U N D Ä R L E I S T U N G E N)			
	O B L I G A T O R I S C H		F A K U L T A T I V	
	ökonomisch	technisch	ökonomisch	technisch
VORKAUFPHASE (VORLEISTUNGEN)	Vorkaufwerbung Beratung Lagerhaltung	Vorführung	Verkaufsförderung (z.B. Displays)	Probeaufstellung
KAUFABSCHLUSSPHASE (ZUSATZ- ODER NEBENLEISTUNGEN)	Verbrauchs- anleitung	Montage, Anschluss Transport	Zugaben	Transport
NACHKAUFPHASE (FOLGELEISTUNGEN)	Ersatzteillager- haltung	Reparaturen Gewährleistung	Nachkaufwerbung	Reparaturen (ausser Gewähr- leistung) Wartung

Abb. 2: Einordnung der Reparaturleistungen in den Kaufprozeß für langlebige Gebrauchsgüter

mittelbar einleuchtend sein, daß die als Beispiele von Folgeleistungen aufgeführten Leistungen (Ersatzteillagerhaltung, Reparaturleistungen, Nachkaufwerbung und Wartungsleistungen) sowohl hinsichtlich Erstellung als auch absatzpolitischer Wirkungen nachhaltige Unterschiede aufweisen. Geht man vom Umfang der Leistungen aus, so zeigt sich, daß durch einen großen Leistungsumfang bei Reparaturen (im Gegensatz etwa zu vorbeugender Wartung) vermutlich negative Konsequenzen im Markt hervorgerufen werden. Die allgemeine Hypothese bedarf indessen - ehe sie für Planungszwecke genutzt werden kann - nicht nur der Überprüfung, sondern auch der Operationalisierung bzw. Konkretisierung. Dies läßt sich zeigen, indem wir die Problematik des Reparaturdienstes hinsichtlich der Zielsetzungen und Entscheidungsalternativen durchleuchten und nochmals die Funktion der Reparaturleistung und ihre Determinanten aufgreifen. Daran anschließend sollen einige Grundhypothesen zur Marktwirkung von Reparaturleistungen - notwendigerweise jeweils getrennt für obligatorische und fakultative Leistungen - formuliert werden.

Hinsichtlich der Vielfalt von Zielsetzungen kann man auf den umfangreichen Katalog von Simon verweisen, der in Abb.3 mit geringen Veränderungen wiedergegeben ist (11). Nicht alle Ziele werden stets von gleicher Relevanz sein. Sie beziehen sich zudem auf den Fall eines Anbieters, der Reparaturleistungen als Sekundär- und nicht als Primärleistungen (z.B. im reinen Reparaturbetrieb) erbringt. Nur so sind Angebots- und Nachfrageverbund zwischen Haupt- und Reparaturleistung unterstellt (12).

Im Bereich des Reparaturdienstes lassen sich sechs Entscheidungsbereiche bzw. -dimensionen unterscheiden, denen man wiederum jeweils mehrere Entscheidungsalternativen zuordnen kann:

(1) Allgemeine Wettbewerbsziele

- Abhebung gegenüber Konkurrenten
- Schaffung von direktem Kundenkontakt
- Informationsgewinnung über Konkurrenten
- Verfolgung der Kundenbedürfnisse im Zeitablauf
- Bewußtmachung des Bedarf für bestimmte Dienstleistungsarten

(2) Absatzziele

- Markterweiterung
- Halten des Kunden (Marken- bzw. Herstellertreue)
- Absatzsteigerung des Gesamtsortiments
- Beeinflussung des Wiederkaufverhaltens der Kunden
- Steigerung der Kundenzufriedenheit (Dissonanzreduktion)
- Stabilisierung von Absatzfluktuationen
- Gewinnsteigerung
- Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit
- Verbesserung des Unternehmensimage
- Schaffung von zeitraumbezogenen Nachfrageverbunden
- Erleichterung der Neuproduktevaluierung durch den Kunden

(3) Produktziele

- Erhöhung der wirtschaftliche Lebensdauer der Kundenausrüstung
- Aufbau einer Erfahrungsbasis bei Kunden über die Verwendung von Gütern des Herstellers
- Funktionserfüllung des Gutes
- Gewinnung von Informationen über Qualitätseinschätzung und Akzeptanz des Produkts durch die Verwender bezüglich Design, Einsatzstoffe, Handhabung usw.
- Eröffnung von Möglichkeiten zur Analyse der Kundenbedürfnisse
- Überwindung der Unfähigkeit des Kunden zur Selbsterstellung
- Anleitung der Kunden zur effizienten Nutzung des Gutes und zur Kostensenkung
- Werterhaltung des Gutes

Abb. 3: Ziele der Bereitstellung und Erbringung technischer Dienstleistungen

(1) Trägerdimension

Sie bezieht sich auf die Frage, wer die Reparaturleistungen erbringen soll. Es bieten sich drei Alternativen mit Differenzierungen an:

- Selbsterstellung
 - in einem eigenen eingegliederten Leistungsbereich
 - in einem verselbständigten, ausgegliederten Leistungsbereich
- Fremderstellung durch Übertragung der gesamten Leistungsfunktion auf den Handel oder selbständige Reparaturbetriebe
- Leistungsaufteilung wobei z.B. Annahme und Ausgabe der Reparaturgüter seitens des Handels (oder des Herstellers) erfolgen, während die Reparaturleistungen im engeren Sinne vom Hersteller (oder einem selbständigen Reparaturbetrieb) erbracht werden.

(2) Zeitdimension

Sie stellt auf den Zeitpunkt der Erstellung der Reparaturleistungen ab. Hier wäre zu unterscheiden, ob die Leistungen

- nur innerhalb (obligatorisch) oder
- inner- und außerhalb (also auch fakultativ) der branchenüblichen (festen) Gewährleistungsfrist erbracht werden sollen.

(3) Mengendimension

Sie verweist auf den in vielfältiger Weise gestaltungsfähigen Umfang der Reparaturleistungen. In grober Unterteilung lassen sich folgenden Alternativen abgrenzen:

- Reparatur als umfassendes Leistungsbündel (sog. "Vollservice")
- Reparatur als reduzierte (rationalisierte) Dienstleistung, z.B. nur Teile- oder Komponentenaustausch

(4) Kontrahierungsdimension

Diese Dimension zielt auf die typischen Fälle der Reparaturleistungsinanspruchnahme seitens der Nachfrager und die Modalitäten der Anbieterreaktion auf das Dienstleistungsersuchen. Insbesondere drei Alternativen können hervorgehoben werden:

- Reparaturen nur bei nachgewiesenem Hersteller- bzw. Händlerverschulden ("Nachbesserung")
- Reparaturen auch ohne Verschuldensnachweis ("Kulanzregelung")
- Reparaturen nur bei Regulärkauf (nicht bei Diskontkäufen)

Es leuchtet ein, daß eine vollständige Erfassung der möglichen Alternativen kaum durchführbar sein wird. Im wesentlichen konzentriert sich die Reparaturdienstpolitik auf die obigen Fälle, wobei die letzten beiden besondere absatzpolitische Bedeutung besitzen.

(5) Gestaltungsdimension

Sie bezieht sich auf die Frage, wie die Leistungen gestaltet werden sollen. Grundsätzlich existieren zwei Alternativen:

- Standardisierung der Leistungen (aufgrund notwendiger Rationalisierung)
- Individualisierung der Leistungen, was einen entsprechenden Personaleinsatz erfordert

Gerade die Individualisierung bietet (trotz möglicherweise hohen Personalkosten) viele positive absatzpolitische Ansatzpunkte. Oft findet sich daher eine Mischung beider Prinzipien, um Vor- und Nachteile ausgleichen zu können.

(6) Entgeltdimension

Nicht zuletzt stellt sich auch bei Reparaturleistungen das Problem des Entgelts. Zwei Grundalternativen werden diskutiert:

- Entgeltliche Reparaturleistungen (regelmäßig außerhalb der Gewährleistungsfrist), wobei noch differenziert werden kann in:

vollentgeltliche Leistungen

teilentgeltliche Leistungen

(unter Nutzung von Möglichkeiten des kalkulatorischen bzw. preispolitischen Ausgleichs)

Aufgrund von Zurechnungsschwierigkeiten in der Kostenrechnung wird die Alternative "teilentgeltliche Leistungen" geradezu erzwungen.

- Unentgeltliche Reparaturleistungen (innerhalb der Gewährleistungsfrist, wobei gleichfalls gewollte und ungewollte Formen des kalkulatorischen Ausgleichs in der Praxis anzutreffen sind).

Ein preispolitischer Spielraum bietet sich insbesondere bei den teilentgeltlichen Leistungen. Sie bergen erhebliches akquisitorisches Potential, das es zu nutzen gilt.

Von allen Entscheidungsalternativen gehen Wirkungen (Konsequenzen) auf die gesetzten kundenpolitischen Ziele aus. Hierfür sind Wirkungshypothesen zu entwickeln, zu prüfen und mit ihrer Hilfe Wirkungsprognosen zu erstellen (13). Die Verknüpfung erfolgt in sog. Marktreaktionsfunktionen (14), die wiederum die Grundlage der Entscheidungsmodelle bilden (15). Wir werden darauf im vierten Abschnitt noch näher eingehen.

Entscheidungen zur Kundendienstpolitik im Reparaturbereich betreffen stets sämtliche sechs Dimensionen. Keiner der Bereiche ist verzichtbar. Die Entscheidungen bedingen sich

gegenseitig, ihre Wirkungen verknüpfen sich multiplikativ miteinander, d.h. sie verstärken bzw. schwächen sich gegenseitig. Allerdings werden viele der getroffenen Entscheidungen nur langfristig wirksam - so namentlich im Hinblick auf die Träger-, Zeit- und Mengendimensionen. Es gilt daher, diese langfristigen Wirkungen hinsichtlich ihrer

- Dauer, ihres
- Umfangs und ihrer
- zeitlichen Verteilung

zu analysieren.

Besondere Bedeutung aus Nachfragersicht kommt der Güte der Reparaturleistungen zu. Allgemein dienen diese in erster Linie der Wiederherstellung der Verwendungs- bzw. Gebrauchsfähigkeit der Güter. Es liegt nahe zu vermuten, daß die Güte einer Reparaturleistung primär am

- Funktionsdefizit eines Gutes, d.h. am Umfang der notwendigen Reparaturleistungen

gemessen werden kann. Ist das Gut nach der Reparatur wieder voll funktionsfähig, hat die Reparaturleistung den qualitativen Standard wenigstens erfüllt. In der Regel wird die Güte der Reparaturleistung jedoch auch an der

- Reparaturzeit (d.h. der Auftragsbearbeitungszeit, Wartezeit und Reparaturzeit im engeren Sinne)

und an der

- Nachhaltigkeit

der Reparaturbearbeitung gemessen, wobei für die Nachhaltigkeit (die Qualität im engeren Sinne) als Indikator das Zeitintervall zwischen zwei Reparaturfällen herangezogen wird.

Von Interesse müssen daher vor allem die Einflußgrößen der Güte von Reparaturleistungen sein, die die planende Unternehmung kontrollieren kann. Hierzu sind insbesondere anzuführen:

- Personalkapazität, d.h.
 - Umfang des Personals
 - Qualität des Personals
- Personalschulung
 - bei der Reparaturdurchführung
 - im Verkehr mit den Kunden
- Technische Kapazität
 - Zahl der Reparaturreinrichtungen
 - Alter und Qualität der Reparaturreinrichtungen
- Kontrollintensität, d.h. über das Personal ausgeübte Aufsicht

Allgemein läßt sich sagen, daß jede Steigerung des Aktivitätsniveaus durch Intensivierung einer der genannten Einflußgrößen zu Kostensteigerungen führt, die durch Erlössteigerungen (nicht nur im engeren Reparaturbereich) zumindest langfristig überkompensiert werden müssen.

3. Grundhypothesen der Reparaturleistungspolitik und Ansätze zur Wirkungsmessung

Zur Formulierung von allgemeinen Hypothesen der absatzpolitischen Wirkungen von Veränderungen im Bereich der Reparaturleistungspolitik wollen wir die Unterscheidung in obligatorische und fakultative Leistungen beibehalten. Ferner konzentrieren wird uns auf die absatzpolitischen Konsequenzen unter Vernachlässigung der innerbetrieblichen (kostenmäßigen, organisatorischen) Wirkungen. Zunächst ist festzuhalten, daß eine obligatorische Reparaturleistung als Folgeleistung in der Nachkauf- bzw. Gewährleistungsphase nicht losgelöst von einer Hauptleistung (z.B. eines Elektrogerätes) gesehen werden kann. Insofern liegt eine echte (weil absatzpolitisch unselbständige) Sekundärleistung vor. Wirkungen einer Veränderung solcher obligatorischer Reparaturleistungen müssen daher der jeweiligen

Hauptleistung zugerechnet werden, d.h. die Wirkungen schlagen sich nur indirekt und zwar auf die Nachfrage nach der Hauptleistung nieder. Daneben kann beobachtet werden, daß die Wirkung nicht sofort, vielmehr zeitlich verzögert, und zugleich nicht in vollem Umfang, d.h. über die Zeit verteilt, eintritt (Abb. 4). Die Wirkungen der Reparaturleistungen erstrecken sich naturgemäß nicht auf den Erstkauf, sondern auf den (ggfs. modifizierten) Wiederholkauf, wenn man von allgemeinen Imagewirkungen einmal absieht. Die Wirkungen von Veränderungen im Rahmen des Reparaturdienstes folgen ferner einem Sättigungsgesetz, d.h. qualitative und quantitative Verbesserungen erzeugen zunächst progressiv, später degressiv zunehmende, schließlich sogar abnehmende Wirkungen, wie dies Abb.5 verdeutlicht.

Die Messung der Wirkungen von Veränderungen der Güte von obligatorischen Reparaturleistungen auf die Nachfrage nach der Hauptleistung steckt derzeit noch in den Anfängen. Eine kausale Erklärung der Wirkungen ließe sich - unter Schaffung von Laborbedingungen - in einem Zeitreihenexperiment erreichen, dessen Durchführung jedoch aufgrund der teilweise erheblichen Wirkungsverzögerungen problematisch ist. Zwischen Erst- und Wiederholkauf können angesichts langer Lebensdauer (und sie verlängernden Instandhaltungsmaßnahmen) bis zu 10 Jahre liegen.

Will man die Imagewirkungen von Reparaturleistungen messen, so wäre dies anhand des Indikators "Marktposition" (16) des Produkts möglich, wofür Reparaturdienste als obligatorische Folgeleistungen angeboten und nachgefragt werden. Zur Bestimmung der Marktposition kommen Methoden der Imagemessung in Betracht (17). Die Marktposition kann dabei nicht nur relativ zu den existierenden Produkten eines Marktes, sondern auch zu einem fiktiven (die Präferenzen und Ansprüche der Nachfrager verdeutlichenden) Idealprodukt abgebildet werden. Verbessert

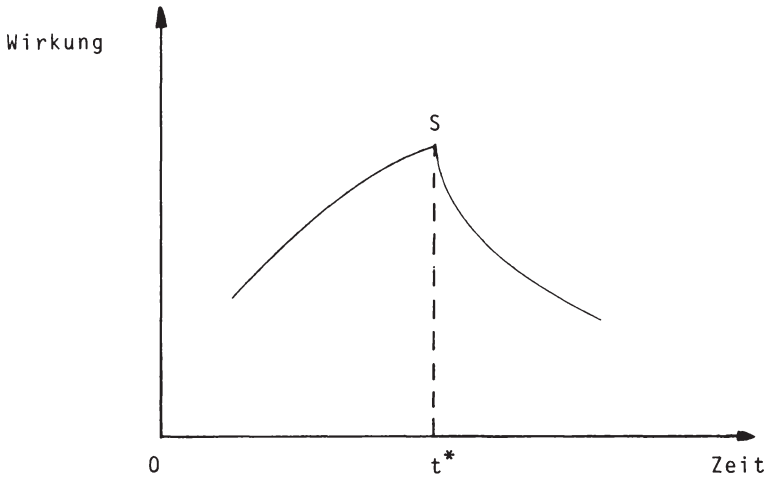


Abb. 4: Verzögerter und verteilter Wirkungsverlauf (t^* = Verlaufsschwelle)

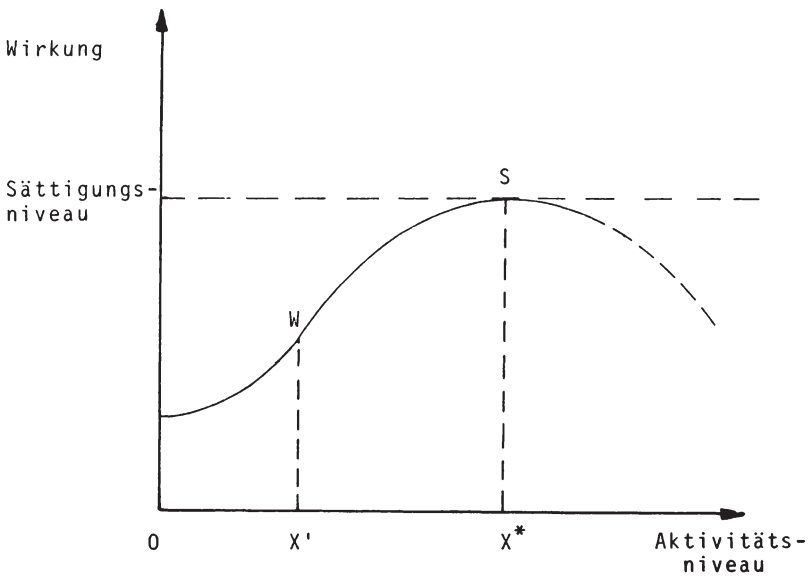


Abb. 5: Wirkungsverlauf mit Sättigungseffekt

(x' = Wendepunkt 1

x^* = Wendepunkt 2 [Sättigungsgrenze])

sich beispielsweise die Güte der Reparaturleistungen, so müßte bei entsprechender Wahrnehmung der Veränderung die Position des Produkts sich im Vorher-Nachher-Vergleich der Position des Idealproduktes annähern. Andererseits wäre in diesem Fall zu erwarten, daß sich die Präferenzordnung der Nachfrager immer deutlicher zugunsten des betrachteten Produkts auswirken müßte. Nehmen wir an, daß bei der Imagemessung für elektrische Rasierapparate zwei Eigenschaften als Stützelemente (Rasierleistung, Formschönheit) erneuert worden seien. Verbesserungen der Reparaturleistungsgüte schlagen sich vornehmlich in der (wiedergewonnenen, verbesserten) Rasierleistung nieder. Als relevante Produkte dieses Marktes seien neben Marke A die Marken B und C angenommen. I sei die Idealmarke. Dann verdeutlicht Abb.6 den vorhin geschilderten Sachverhalt (18).

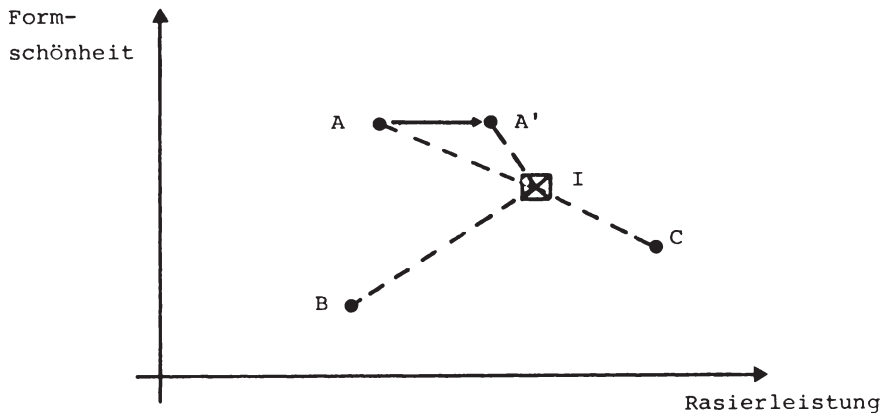


Abb. 6: Marktpositionsanalyse

(Präferenzfolge - vorher - $C > A > B$
 - nachher - $A > C > B$)

Will man andererseits die Wirkungen von Veränderungen bei fakultativen Reparaturleistungen analysieren, so muß zunächst die potentielle Selbständigkeit dieser Leistungen (auch im Sinne eines Erlösträgers) beachtet werden. Demnach hat man

direkte und indirekte absatzpolitische (Nachfrage-) Wirkungen zu unterscheiden. Direkt schlagen sich Veränderungen der Güte fakultativer Reparaturleistungen auf die Nachfrage nach diesen Reparaturleistungen nieder, wobei Zusammenhänge wie in Abb.4 und 5 vermutet werden dürfen. Indirekt kann man Wirkungen auf

- das Image des reparierten Gutes (sofern Produktion von Sachgut und Reparaturleistung bei demselben Hersteller liegen)
- das Image des dienstleistenden Unternehmens

feststellen, wobei gleichfalls die Merkmale zeitlicher Wirkungsverteilung bzw. -verzögerung und Sättigung zu verzeichnen sind. Im Hinblick auf die Imagewirkung gelten die oben gemachten Ausführungen sinngemäß. Geht man von der Hypothese aus, daß eine Maßnahme der Schulung des Reparaturpersonals zu einer Verbesserung des Unternehmensimage führt, so wäre als Maßgröße die Veränderung der Imageposition im Zeitablauf denkbar. Will man andererseits die Wirkung auf die Nachfrage nach Reparaturleistungen messen, so bedarf es einer geeigneten Operationalisierung von "Nachfrage". Geht man z.B. von einer Verkürzung der Reparaturzeiten durch eine Vermehrung der Reparaturoeinrichtungen aus, welches zu einer vermehrten Nachfrage nach Reparaturleistungen führt, so könnte die Zahl neuer Kunden eine geeignete Maßgröße sein.

4. Zum Problem der optimalen Kombination kundendienstpolitischer Instrumente

Ehe wir uns der Frage nach Ansätzen zur Optimierung im Kundendienst zuwenden können, müssen wir uns nochmals dem Problem der Hypothesenverknüpfung widmen, das wir im zweiten Abschnitt bereits kurz gestreift hatten. Allgemein erfolgt, soweit ein einheitliches Wirkungsmaß vorhanden und operationalisierbar ist, die Verknüpfung bewährter Wirkungshypothesen in sogenannten

Marktreaktionsfunktionen (im Beispiel der Reparaturleistungen entweder der Geräte- oder der Reparaturnachfrage). Alle Marktreaktionsfunktionen lassen sich auf einen allgemeinen Funktionstyp zurückführen, der jedoch bezogen auf das jeweilige Gut im einzelnen noch der Spezifizierung bedarf. In ihm wird die Nachfragemenge y in Abhängigkeit von einer Reihe n kontrollierbarer Variablen mit Aktivitätsniveau x_i ($i = 1, \dots, n$) gezeigt d.h. den Einflußgrößen der Nachfragemenge, die die Unternehmung steuern kann):

$$1 \quad y = f(x_1, \dots, x_n)$$

Im Beispiel der Reparaturleistungen wären mindestens die im zweiten Abschnitt oben angeführten sechs Entscheidungsvariablen gegeben. Ob und inwieweit zwischen der abhängigen Variablen y und den unabhängigen Variablen x_1, \dots, x_n ein assoziativer Zusammenhang besteht, kann mit ökonometrischen Methoden (multivariate Regressionsanalyse) geprüft werden (19). Liegen zugleich experimentelle Ergebnisse vor, die eine Kausalhypothese stützen, so wäre 1 als Erklärungsfunktion der Veränderungen der Nachfrage durch Variation der Variablen x_1, \dots, x_n anzusehen. Es spricht vieles dafür, anzunehmen, daß die Variablen x_1, \dots, x_n aufgrund der allgemeinen Interdependenz multiplikativ miteinander verknüpft sind, d.h. daß folgender Funktionstyp gilt (20):

$$2 \quad y = a \cdot x_1^{b_1} \cdot x_2^{b_2} \dots x_n^{b_n}$$

wobei a und b_i ($i = 1, \dots, n$) statistisch zu schätzende Parameter sind. Um ein Entscheidungsmodell herleiten zu können, müssen zuvor jedoch noch Prognosen

- der Wirkungen kundendienstpolitischer Entscheidungsalternativen
- der allgemeinen Marktentwicklung vorgenommen werden.

Im Falle der Wirkungsprognose muß auf die Phänomene der verteilten und verzögerten Wirkung Rücksicht genommen werden, was zu folgendem Prognosemodell führen könnte:

$$3 \quad y_t = a \begin{matrix} b_1 \\ x_{1t-i} \end{matrix} \begin{matrix} b_2 \\ x_{2t-j} \end{matrix} \dots \begin{matrix} b_n \\ x_{nt-k} \end{matrix}$$

wobei t-i, t-j und t-k beispielsweise die Wirkungsverzögerungen andeuten. Im Falle von Wirkungsverteilungen ergäbe sich z.B.

$$4 \quad y_t = a \begin{matrix} b_{11} \\ x_{1t-1} \end{matrix} \begin{matrix} b_{12} \\ x_{1t-2} \end{matrix} \dots \begin{matrix} b_{n1} \\ x_{nt-1} \end{matrix} \begin{matrix} b_{n2} \\ x_{nt-2} \end{matrix} \begin{matrix} b_{n3} \\ x_{nt-3} \end{matrix}$$

Für die Zwecke einer Prognose der allgemeinen Marktentwicklung bieten sich Strukturmodelle mit Indikatoren an. Im Falle des Reparaturdienstes können zur Prognose des Reparaturpotentials innerhalb bzw. außerhalb der Gewährleistungsdauer und zur Prognose des Marktpotentials für Geräte u.a. folgende Indikatoren herangezogen werden:

- Gerätebestand
- Altersstrukturen der Geräte
- Ausfallverhalten bzw. Zuverlässigkeit der Geräte
- Gewährleistungsdauer
- Gebrauchsverhalten der Kunden
- Wartungsfrequenz (soweit relevant)

Im einzelnen muß hierzu auf die Literatur verwiesen werden (22).

Liegen diese Informationen vor, so kann mit der Konstruktion des Entscheidungsmodells begonnen werden. Die Literatur enthält - mangels Information - bislang lediglich Grobkonzepte für den Fall einer Vielzahl von Kundendienstaktivitäten, die die Nachfrage nach dem Gut beeinflussen, das sie begleiten. Der Fall der Optimierung des Kundendienstes für einen Reparaturbetrieb ist unseres Wissens noch nicht aus Marketingsicht untersucht worden.

In sehr allgemeiner Form läßt sich ein Deckungsbeitragsmodell angeben, welches auf Relation 1 beruht. Seien p der Preis und c die variablen Kosten pro Mengeneinheit des Gutes, für welches (Kunden-)Dienstleistungen angeboten bzw. erwartet werden, dann wäre der Deckungsbeitrag:

$$5 \quad D = (p-c) y(x_1, \dots, x_{n-1}, p)$$

welcher ggfs. unter noch näher zu spezifizierenden Nebenbedingungen (z.B. Kapazitätsrestriktionen) zu maximieren wäre. Das Optimum der Kundendienstpolitik ist dort erreicht, wo ein Ausgleich der Grenznutzen der kontrollierbaren Variablen stattfindet. Der Grenznutzen bezüglich Kundendienstaktivität x_i ist $\delta D / \delta x_i$. Allgemein gilt im Falle des Optimums von 4 (22):

$$6 \quad \frac{\delta D}{\delta x_1} = \frac{\delta D}{\delta x_2} = \dots = \frac{\delta D}{\delta x_{n-1}} = \frac{\delta D}{\delta p} = 0$$

Graphisch kann man sich die Optimallösung am Beispiel einer Kundendienstvariablen wie in Abb.7 veranschaulichen, wobei ein Serviceniveau in v.H. und fixe Kosten in Höhe von F zugrundegelegt sind. Der Kundendienst arbeitet mit Gewinn für den gilt:

$$7 \quad x_{\min} \leq x^+ \leq x_{\max}$$

An der Stelle x^+ ist der Gewinn maximal.

Es leuchtet ein, daß der gezeigte, nur rudimentäre Ansatz zwar einen (zu) hohen Anspruch auf Allgemeingültigkeit wird anmelden können. Für die betriebliche Planung eignet er sich indessen nur sehr begrenzt.

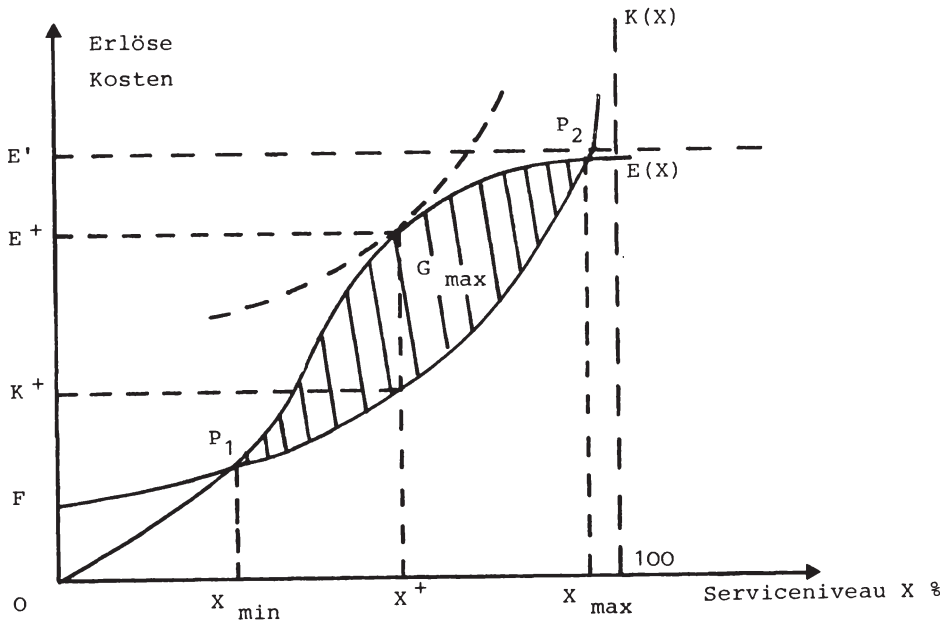


Abb. 7: Optimierungsansatz

Aus dieser Einsicht lässt sich die Forderung ableiten, die Aufgaben der Hypothesenbildung und -prüfung und -verknüpfung mit Nachdruck in Angriff zu nehmen (24). Angesichts der vorliegenden schwachen empirischen Basis bedarf die Bewältigung dieser Aufgaben auch des Engagements der Praxis für eine Kooperation mit der Wissenschaft. Die große Bedeutung des Sekundärleistungsbereichs, namentlich des Kundendienstes, für das Marketing sollte die Entscheidung für ein solches Engagement erleichtern.

Anmerkungen

- 1) Siehe dazu die neuere Marketingliteratur, in erster Linie MEFFERT (1981), S.389 ff. (sowie den Beitrag in diesem Band) oder NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN (1981) S.222 f.; aber auch BENNEWITZ (1969); GERSTUNG (1978); HANSEN (1976) S.313 ff.; KONRAD (1974); RAU (1975); THEISEN (1974) und ZIMMERMANN (1978). Zum Begriff der Sekundärleistungen siehe HAMMANN (1974), aber auch PFOHL (1977). Nach ausgedehnter literarischer Diskussion über die Zweckmäßigkeit der Begriffe "Kundendienst" bzw. Service scheint man vor ihrer Unausrottbarkeit im Sprachgebrauch des Alltags und der Praxis kapituliert zu haben.
- 2) Quantitative Ansätze, die sich auf kundendienstpolitische Bereiche erstrecken, finden sich vor allem in der Lagerhaltungstheorie, der Theorie der vorbeugenden Wartung oder der Warteschlangentheorie. Hierzu sei auf die einschlägige Operations-Research-Literatur verwiesen. Allerdings erweisen sie sich keineswegs als tragfähig für die Konzipierung von Servicestrategien aus Marketingsicht.
- 3) Vgl. dazu HAMMANN (1974) und den Beitrag von MEFFERT in diesem Band.
- 4) Siehe u.a. auch die Beiträge von MEFFERT und SCHÖNROCK in diesem Band, welche das Interdependenzproblem besonders plastisch illustrieren.
- 5) Siehe hierzu z.B. die grundlegende Arbeit von MALERI (1973) und die dort angegebene Literatur.
- 6) Siehe hierzu HAMMANN (1978), insbesondere S.34.
- 7) Vgl. KÜLP (1967) S.17 f.
- 8) Unter der internen Validität verstehen wir die Gültigkeit des Unternehmensergebnisses hinsichtlich der untersuchten Stichprobe. Die externe Validität betrifft die Gültigkeit des Stichprobenergebnisses für die Grundgesamtheit.
- 9) Siehe als Einführung z.B. HAMMANN/ERICHSON (1978), S.30 ff.
- 10) Siehe z.B. BAMBERG/COENENBERG (1981)
- 11) Vgl. SIMON (1965), S.33
- 12) Zur Problematik der Nachfrageverbunde siehe insbesondere W.H. ENGELHARDT (1976), S.77 ff.
- 13) Siehe hierzu insbesondere die Arbeit von LO (1979).
- 14) Zur Konstruktion von Marktreaktionsfunktionen siehe insbesondere STEFFENHAGEN (1977), aber auch HAMMANN/ERICHSON/SCHEEL (1975), S.69 ff.

- 15) Zu den Elementen von Entscheidungsmodellen sei auf die Literatur zur betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie verwiesen, z.B. BAMBERG/COENENBERG, (1981), S.12 ff.
- 16) Unter der Marktposition eines Gutes verstehen wir dessen relative Stellung im Rahmen des Gesamtangebotes einer Branche oder eines Marktes in der Einschätzung durch den Nachfrager.
- 17) Siehe hierzu vor allem TROMMSDORFF (1975), als Einführung z.B. auch HAMMANN/ERICHSON (1978), Kap.5.
- 18) Auf die Problematik der Imagewirkungen permanenter obligatorischer Reparaturleistungen kann hier nur am Rande hingewiesen werden. Mit der Behandlung von Einstellungswirkungen wird zunächst auf solche Kriterien abgestellt, die vor möglichen (dann unmittelbar meßbaren) Erlöswirkungen liegen. Auf die Parallele zu den sog. "außerökonomischen" Kriterien des Werbeerfolges sei zum Vergleich hingewiesen.
- 19) Siehe hierzu die ökonomische Literatur; zur Einführung siehe HAMMANN/ERICHSON (1978), Kap.4.
- 20) Funktion 2 kann man durch Logarithmieren linearisieren und damit für ökonomische Standardverfahren der linearen Regressionsanalyse zugänglich machen.
- 21) Hierzu liegen Erkenntnisse der Instandhaltungstheorie vor, die auf ihre Relevanz im gegebenen Zusammenhang zu prüfen sind. Siehe z.B. KAUFMANN (1970).
- 22) Siehe z.B. SCHÜTZ (1975), aus Marketingsicht vor allem MEFFERT/STEFFENHAGEN (1977) sowie LO (1979), zur Einführung HAMMANN/ERICHSON, Kap.6.3.
- 23) Diesem Ansatz äquivalent sind die Opportunitätskostenkonzepte von MEFFERT (1981), S.385, bzw. KOTLER (1971), S.199; vgl. auch HAMMANN/ERICHSON/SCHEEL (1975), S.276 ff.. Eine reine Kostenbetrachtung (und damit eine Reduzierung des Problems auf innerbetriebliche Belange) ist der Fragestellung nicht angemessen.
- 24) Die Arbeiten von LO (1979), RAU (1975) und ZIMMERMANN (1978) zeigen eine verfolgenswerte Richtung angewandter Forschung auf.

Literaturhinweise

- Bamberg, G., Coenenberg, A.G., Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 3. Auflage, München 1981
- Bender, P.S., Design and Operation of Customer Service Systems, New York 1976
- Bennewitz, H.-I., Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instrumentes Kundendienst und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken, Dissertation, München 1969
- Engelhardt, W.H., Entscheidungsformen und absatzpolitische Probleme in Angebots- und Nachfrageverbunden in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1976, S.77-90
- Gerstung, F., Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, Schriften zur Handelsforschung, (Hrsg. Buddeberg, H., Meinberg, R., Kleinblenkers, F.) Nr.59, Göttingen 1978
- Hammann, P., Zur Integration multivariater Marketinginformationen in Marketingentscheidungsmodellen, in: Toprizhofer, E. (Hrsg.), Marketing - Neue Ergebnisse aus Forschung und Praxis, Wiesbaden 1978, S.29-46
- Hammann, P., Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument, in: Hammann, P., Kroeber-Riel, W., Meyer, C.W. (Hrsg.), Neuere Ansätze der Marketingtheorie. Festschrift zum 80. Geburtstag von Otto R. Schnutenhans, Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen (herausgegeben von O.R. Schnutenhans und P. Hammann), Heft 16, Berlin 1974, S.135-154
- Hammann, P., Erichson, B., Marktforschung, Stuttgart 1978
- Hammann, P., Erichson, B., Scheel, W.-D., Entscheidungsanalyse im Marketing, Berlin 1975
- Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2 Bände, Göttingen 1976
- Kaufmann, A., Zuverlässigkeit in der Technik - Eine Einführung in die mathematische Theorie, München-Wien 1970
- Konrad, E., Kundendienstpolitik als Marketinginstrument von Konsumgüterherstellern, Frankfurt/M. - Zürich 1974
- Kotler, P., Marketing Decision Making - A Model Building Approach, New York etc. 1971
- Külp, B., Grundfragen der Wirtschaft, 1967

- Lo., L., Prognoseinformationen für kundendienstpolitische Entscheidungen - dargestellt an Beispielen des Fotomarktes, Diss., Münster 1979
- Maleri, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Heidelberger Taschenbücher, Band 123, Berlin - Heidelberg - New York 1973
- Meffert, H., Marketing - Einführung in die Absatzpolitik, 5.Auflage, Wiesbaden 1981
- Meffert, H., Zum Problem der Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen (Ein Beitrag zur Analyse und Gestaltung von Wirkungsbeziehungen im Marketing) Arbeitspapier Nr.26, Universität Münster, Institut für Marketing, 1981, abgedruckt in: Geist, M., Köhler, R. (Hrsg.), Die Führung des Betriebs - Festschrift für Curt Sandig, Stuttgart 1981, S.341-368
- Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing - Prognosemodelle, Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977
- Pfohl, H.C., Zur Formulierung einer Lieferservicepolitik: Theoretische Aussagen zum Angebot von Sekundärleistungen als absatzpolitisches Instrument, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 29. Jahrgang Heft 5, 1977, S.239-255
- Rau, B., Der technische Kundendienst als absatzwirtschaftliches Entscheidungsproblem - Eine theoretische und empirische Untersuchung, Diss. Berlin 1975
- Schütz, W., Methoden der mittel- und langfristigen Prognose - Eine Einführung, München 1975
- Simon, L.-S., Measuring the Market Impact of Technical Services, IMR, 2/65, S.32-39
- Steffenhagen, H., Wirkungen absatzpolitischer Instrumente - Theorie und Messung der Marktreaktion, Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Band 34, Stuttgart 1977
- Theisen, P., Kundendienstpolitik, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft (Hrsg.: B.Tietz), Stuttgart 1974, Sp.1155-1165
- Trommsdorff, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung (Annales Universitatis Saraviensis, Band 78, Köln-Berlin-Bonn-München 1975
- Zimmermann, D., Marketingprobleme bei dauerhaften Konsumgütern. Produktentwicklung und technischer Kundendienst bei elektrischen Haushaltsgeräten. Zwei empirische Untersuchungen, Dissenhöfen 1978

INTERDEPENDENZEN UND KOORDINATION ZWISCHEN MARKETING UND KUNDENDIENST

Von Heribert Meffert

Der Kundendienst als selbständiges Leistungsangebot nach dem Kauf erfordert die Planung spezifischer Ziele und Aktivitäten. Bei einer weitgehenden Verselbständigung der kundendienstpolitischen Aktivitäten besteht jedoch die Gefahr, daß die unabdingbare Verbundenheit zur Hauptleistung vernachlässigt wird. Daraus ist die Forderung abzuleiten, bei allen kundendienstpolitischen Entscheidungen, Wirkungsinterdependenzen zu den anderen absatzpolitischen Instrumenten zu berücksichtigen. Diese Forderung entspricht einer fundamentalen Vorstellung der Marketinglehre, die davon ausgeht, daß der Einsatz absatzpolitischer Instrumente im Sinne der Unternehmensziele am wirksamsten ist, wenn er auf der Grundlage einer koordinierten Planung erfolgt.

Ziel des folgenden Beitrages ist es, die mit dem Kundendienst verbundenen Koordinationsprobleme im Marketingbereich zu analysieren und Lösungsansätze aufzuzeigen*. Ausgangspunkt der Analyse bildet die Einordnung des Kundendienstes in die Unternehmensorganisation und die Abgrenzung der Entscheidungsinterdependenzen zwischen Kundendienst und Hauptleistung. Auf dieser Grundlage erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Fragestellung, inwieweit sich die in der Organisationstheorie diskutierten Mechanismen zur Lösung von Koordinationsproblemen in der Kundendienstpolitik eignen. Abschließend werden einige Koordinationsprobleme im vertikalen Marketing aufgezeigt.

* Die folgenden Ausführungen basieren im wesentlichen auf dem Beitrag "Zum Problem der Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift zum 80. Geburtstag von C. Sandig, Hrsg. M.N. Geist, R. Köhler, Stuttgart 1981, S. 341 ff. H. Meffert - 978-3-631-75072-8

1. Stellung des Kundendienstes in der Marketingorganisation

Die Koordinationsbedürftigkeit kundendienstpolitischer Entscheidungen hängt wesentlich davon ab, welche hierarchische Position der Kundendienst im Vergleich zu den anderen Marketingabteilungen einnimmt. Gleichzeitig wird dadurch die Wahl geeigneter Koordinationsmaßnahmen beeinflusst. Während in der Literatur zum Kundendienst die organisatorischen Aspekte kaum Beachtung finden, zeigt die Praxis wiederum eine Vielzahl von Eingliederungsmöglichkeiten. In Mehrproduktbetrieben mit Spartenorganisation verdienen zwei organisatorische Lösungsansätze besondere Beachtung (1).

Der erste Lösungsansatz besteht in einer Aufspaltung des Kundendienstes in mehrere Teileinheiten. Diese sind jeweils als Linienabteilungen den verschiedenen Divisionen wie z. B. Produktgruppen- oder Marktsegmentsparten zugeordnet. Jede Division oder Sparte ist dementsprechend für die Gestaltung der eigenen Kundendienstpolitik verantwortlich (vgl. dazu die Abbildung 1).

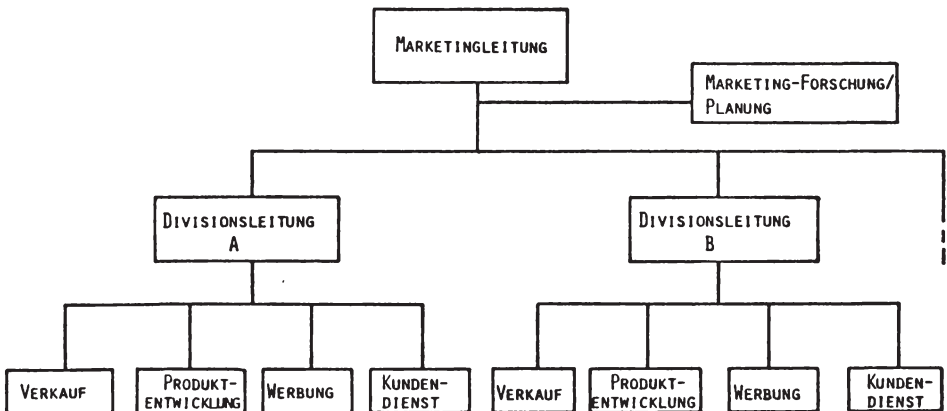


Abb. 1: Kundendienst als Linienabteilung in der Spartenorganisation

Diese organisatorische Eingliederung des Kundendienstes berücksichtigt zwar die enge Beziehung zur Hauptleistung durch die hierarchische Unterordnung. Es wird jedoch vernachlässigt, daß die Kundendienstleistung für die Kaufentscheidung eine eigenständige Bedeutung mit einem differenzierten Anforderungsprofil hat. Das Kundendienstmanagement ist in solchen streng hierarchischen Systemen kaum in der Lage, für unterschiedliche Kundendienstsegmente abgestimmte Maßnahmenkonzepte zu entwickeln und auf veränderte Bedingungen flexibel zu reagieren. Die Abstimmung zwischen den Kundendienst- und sonstigen Marketingentscheidungen erfolgt unter dem Primat der Divisionsziele. Ein weiterer Nachteil dieser organisatorischen Eingliederung liegt darin, daß keine direkte Abstimmung zwischen den Kundendienstabteilungen der unterschiedlichen Sparten vorgesehen ist. Der Aufbau eines einheitlichen Kundendienstimages durch übergeordnete und umfassende Kundendienststrategien kann nur durch die Einrichtung einer zentralen Planungs- und Kontrolleinheit des Kundendienstes sichergestellt werden. Sie könnte in Form einer Stabsstelle der Marketingleitung zuarbeiten.

Diese Probleme haben in der Praxis zu einer Anpassung der organisatorischen Stellung des Kundendienstes geführt. Neben die verschiedenen Unternehmensdivisionen tritt eine relativ selbständig operierende Kundendienstabteilung, in der alle Kundendienstfunktionen zusammengefaßt sind. Als zentrale Dienststelle und Servicecenter mit eng begrenzten funktionalen Kompetenzen kann der Kundendienst seine Aufgaben für das Marketing lösen und selbständig auf den Märkten tätig sein (vgl. Abbildung 2). Dabei wird das Servicecenter in der Regel als "Cost-" oder "Profit-Center" angesehen.

Eine solche Spartenorganisation mit einer zentralen Dienststelle nähert sich einem Mehrliniensystem mit unechter Funktionalisierung an (2). Dieses Konzept hat den besonderen Nachteil, daß keine direkte Abstimmung des Kundendienstes mit den

übrigen Marketingbereichen vorgesehen ist. Je stärker der Kundendienstbereich sich verselbständigt, um so mehr besteht die Gefahr, daß der enge technische und wirtschaftliche Verbund zwischen Haupt- und Kundendienstleistung außer acht gelassen wird. Dies kann so weit führen, daß einzelne an den Kundenbedürfnissen orientierte Kundendienstleistungen in Substitutionskonkurrenz zur Hauptleistung treten (z. B. Ersatzteil-versus Neugeschäft).

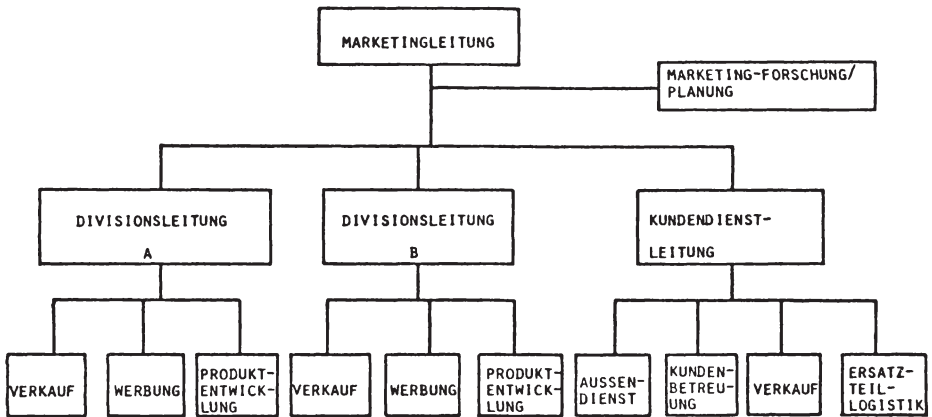


Abb. 2: Kundendienst als zentrale Dienststelle

Damit wird das Dilemma kundendienstpolitischer Entscheidungen deutlich. Zum einen müssen mit einem breit gefächerten Instrumentarium differenzierte Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden. Zum anderen besteht ein untrennbares Abhängigkeitsverhältnis - vor allem durch technische Anforderungen - zwischen der Hauptleistung und dem Kundendienst. Dadurch wird ein Konfliktpotential aufgebaut, was einen erhöhten Koordinationsaufwand erfordert. Dies wird deutlich, wenn man die Entscheidungsinterdependenzen zwischen Marketing- und Kundendienstmix einer genaueren Analyse unterzieht.

2. Entscheidungsinterdependenzen zwischen Marketing- und Kundendienstmix

2.1 Grundtypen von Entscheidungsinterdependenzen

Entscheidungsinterdependenzen bedeutet wechselseitige Abhängigkeit von Entscheidungen bzw. Entscheidungsträgern. Zwischen zwei nicht in hierarchischer Beziehung zueinander stehenden Organisationseinheiten "bestehen Entscheidungsinterdependenzen, wenn die Entscheidung einer Einheit das Ergebnis einer anderen Einheit beeinflusst" (3).

Die Abhängigkeit zwischen dem Kundendienst als zentrale Servicestelle und den übrigen Marketingbereichen kann verschiedene Intensitätsstufen annehmen. Mit Thompson lassen sich drei Interdependenztypen unterscheiden, die an Intensität zunehmen (4):

- (1) Gepoolte Interdependenzen liegen dann vor, wenn mehrere organisatorische Einheiten einen abgegrenzten Beitrag zur Gesamtunternehmung leisten und jede Teileinheit wiederum auf die Unterstützung durch die Gesamtunternehmung angewiesen ist. Kundendienst und Hauptleistung tragen einerseits zum Gesamtergebnis bei, indem Produkte und Dienstleistungen (z. B. Reparatur, Wartung) verkauft werden. Andererseits sind für beide Leistungsbereiche Ressourcen der Unternehmung erforderlich.
- (2) Sequentielle Interdependenzen berücksichtigen zusätzlich die direkten Abhängigkeiten zwischen Kundendienst und Hauptleistung. Demnach ist die Hauptleistung Voraussetzung für die Kundendienstleistung.
- (3) Reziproke Interdependenzen entstehen immer dann, wenn ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis besteht. Einerseits bedingt der Verkauf des Produktes den Kundendienst. Andererseits ist das Angebot von Serviceleistungen im Sinne der Betriebsbereitschaft Voraussetzung für den Verkauf der Hauptleistung.

Im Hinblick auf eine differenzierte Analyse der Verflechtungen bedarf es einer Untersuchung der Beziehungen zwischen den Entscheidungsbereichen, die eine Abstimmung nach übergeordneten Zielen erfordert (5). Die Entscheidungsbereiche des Kundendienstes sowie der Hauptleistung setzen sich aus der Ressourcensituation, der internen Umwelt und dem zu bearbeitenden Markt zusammen. Überschneidungen der Teilentscheidungsfelder einer Einheit mit denen einer anderen Einheit lösen Entscheidungsinterdependenzen aus, sofern sie gegenseitig zielrelevante Veränderungen bewirken (vgl. Abbildung 3). Deshalb ist vorab zu prüfen, inwiefern die unternehmensinternen Verflechtungen (Interdependenzen aufgrund innerbetrieblicher Leistungsbeziehungen sowie gemeinsamer Ressourcennutzung) und die Marktinterdependenzen die Unternehmungs-, Marketing- und Kundendienstziele beeinflussen.

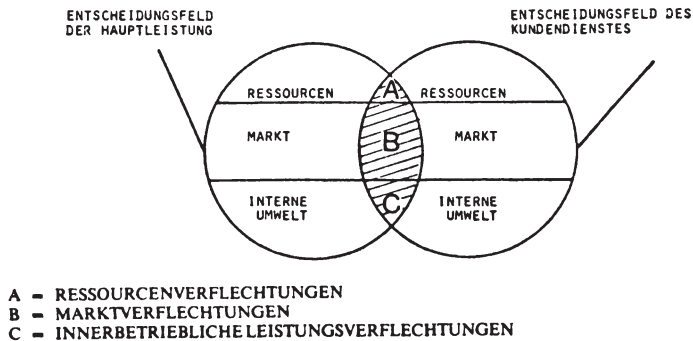


Abb. 3: Interdependenzen zwischen Kundendienst und Hauptleistung

2.2 Marketing- und Kundendienstziele als Ausgangspunkt

Die Marketing- und Kundendienstziele bilden einerseits den Beurteilungsmaßstab für die relevanten Interdependenzwirkungen. Andererseits übernehmen sie eine Koordinationsfunktion im Hin-

blick auf die Abstimmung von Teilentscheidungen des Kundendienstes und den übrigen Marketingbereichen (6). Gemeinsame Oberziele kennzeichnen die wünschenswerte einheitliche Ausrichtung aller Aktivitäten der Entscheidungsbereiche. An ihnen lassen sich auf der Grundlage von Mittel-Zweck-Beziehungen die wichtigsten Subziele für den Kundendienst und die übrigen Marketingabteilungen (z. B. Produktparten) ableiten.

Ein zentrales ökonomisches Oberziel ist die Gewinnmaximierung bzw. längerfristige Sicherung eines angemessenen Gewinns (7). Die Kundendienst- und Marketinginstrumente müssen so eingesetzt werden, daß sie die Erreichung des gemeinsamen Gewinnziels fördern. Daraus lassen sich für den Kundendienst und die Marketingbereiche Gewinn-, Umsatz- und Kostenziele ableiten. Wegen der starken Verbundenheit von Kundendienst- und Hauptleistung bestehen jedoch zwischen diesen Subzielen nur partiell komplementäre Beziehungen (vgl. Abbildung 4).

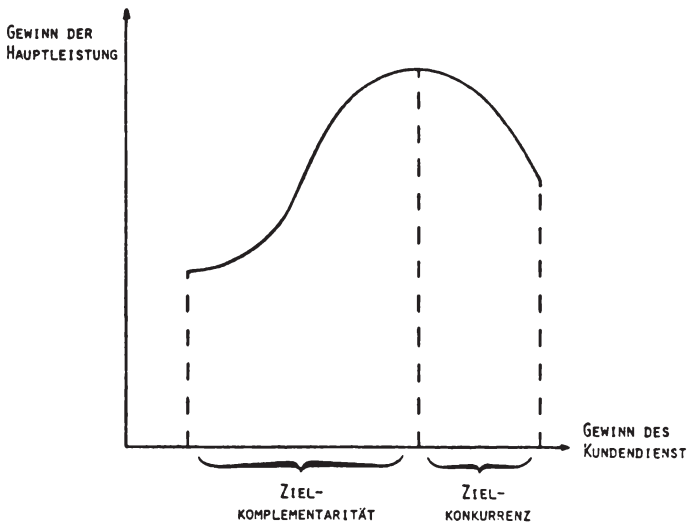


Abb. 4: Beispiel von partiell komplementären Zielbeziehungen

Definiert der Kundendienst sein Leistungsprogramm zur Maximierung des eigenen Gewinns, ohne die besonderen Anforderungen der Hauptleistung zu beachten, kann das zu einer Schmälerung des gemeinsamen Gewinns führen. Hinzu kommt ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken von Marketing- und Kundendienstleitern in ihren Bemühungen um den Markterfolg (z. B. Umsätze). Diese Problematik verstärkt sich dadurch, daß sich die ökonomischen Erfolgsbeiträge nicht exakt den einzelnen Marketing- und Kundendienstinstrumenten zurechnen lassen. Tendenziell gilt, daß sich eigene Gewinnziele für den Kundendienst (Kundendienst als Profit-Center) um so weniger eignen, je stärker die technische und nachfragebezogene Bindung zur Hauptleistung ist (z. B. Reparaturleistungen, Ersatzteildienst).

Dem Nachfrageverbund tragen besonders Image- und Kundentreueziele als gemeinsame Oberziele von Marketing und Kundendienst Rechnung. Sowohl der Kundendienst als auch die übrigen Marketingbereiche können auf der Grundlage von Imageanalysen konkrete komplementäre Imageziele ableiten. Der Vorteil liegt darin, daß solche Subziele direkte Maßnahmenbezüge aufweisen.

Von diesem Imageziel ist wiederum die Kundentreue abhängig (8). Positive Erfahrungen mit dem Produkt und den Kundendienstleistungen sind die Hauptdeterminanten für die Kundenzufriedenheit und die langfristige Bindung des Kunden an die Unternehmung. Kundentreue führt zu Wiederholungskäufen, die durch ein vermindertes Kaufrisiko und die Reduzierung möglicher kognitiver Dissonanzen nach dem Kauf gekennzeichnet sind. Die Kundentreue ist damit ein wesentliches übergeordnetes Ziel, das die kundenspezifischen Anforderungen an das Marketing- und Kundendienstniveau festschreibt. (Vgl. zur Zielplanung auch den Einführungsbeitrag von Meffert und den Beitrag von Hammann in diesem Band)

Die Zielbeziehungen machen die Notwendigkeit der Abstimmung von Kundendienst- und Marketingzielen deutlich. Die Koordinationsproblematik kundendienstpolitischer Entscheidungen ist daher zum einen durch Abstimmung der unterschiedlichen Ober-, Bereichs- und Subziele und zum anderen durch die Wirkungsinterdependenzen der Marketing- und Kundendienstinstrumente gekennzeichnet.

2.3 Ressourcen- und Leistungsinterdependenzen

Ressourcenverflechtungen zwischen Kundendienst und Hauptleistung entstehen bei der gemeinsamen Verwendung knapper Faktoren. Es treten bei begrenztem Marketingbudget Allokationsprobleme zwischen Kundendienst und Hauptleistung auf, und zwar insbesondere

- die Aufteilung des Werbebudgets auf Hauptleistung und Kundendienst
- der Einsatz von Werksfahrzeugen für den Vertrieb oder die Kundendiensttechniker
- der Einsatz von Fachkräften bei knapper Personalausstattung für die Entwicklung und Produktion der Hauptleistung oder als Kundendiensttechniker.

Innerbetriebliche Leistungsverflechtungen beruhen darauf, daß die Entscheidungen einer organisatorischen Einheit die interne Umwelt einer anderen Einheit zielrelevant verändert. Bei einer längeren Garantiezeit für das Produkt wird der Kundendienst durch höhere Kosten belastet, die nicht direkt dem Kunden berechnet werden können. Für die Kundendienstplanung sind darüber hinaus Informationen über Veränderungen der Produktqualität von Bedeutung. Unterschiedliche Qualitäten der Hauptleistung wirken sich mit einer zeitlichen Verzögerung auf die Ersatzteilnachfrage und damit auf die Lagerhaltungspolitik für diese Teile aus.

Bei Ressourcen- und innerbetrieblichen Leistungsinterdependenzen liegen zwischen Kundendienst und Hauptleistung konkurrierende Beziehungen vor. Daraus resultieren Konflikte und Verteilungskämpfe zwischen den Abteilungen, die nur durch eine Gesamtoptimierung der Maßnahmen zu lösen sind. Die innerbetrieblichen Interdependenzen werden schließlich durch den Absatzverbund von Hauptleistung und Kundendienst determiniert.

2.4 Marktinterdependenzen

Hauptleistung und Kundendienst stehen in einem engen absatzwirtschaftlichen Verbund mit einer großen Zahl von Marktverflechtungen der Instrumente. Die gegenseitige Beeinflussung zeigt sich an den Wirkungen der Kundendienst- und Hauptleistungsaktivitäten:

(1) Aus der Sicht der Hauptleistung

Führen die Marketingaktivitäten für die Hauptleistung zu einer Absatzsteigerung, so ist damit ceteris paribus eine Erhöhung der Kundendienstnachfrage verbunden: Wird z. B. der Produktpreis gesenkt, steigt normalerweise die Nachfrage. Damit wird bei gleichbleibender Reparaturanfälligkeit auch mehr Service nachgefragt.

Ebenfalls führt in der Regel ein verstärkter Einsatz kommunikativer Maßnahmen zu einem steigenden Produktabsatz und einer zunehmenden Kundendienstnachfrage. Für die Produktqualität gilt dieser Zusammenhang nur bedingt. Eine Verbesserung der Produktqualität induziert eine sinkende Nachfrage nach Kundendienstleistungen. Dieser Effekt läßt sich nur durch eine Erhöhung der Verkaufszahlen kompensieren.

(2) Aus der Sicht des Kundendienstes

Werden die Kundendienstaktivitäten durch die Konsumenten positiv eingeschätzt, erhöht sich ceteris paribus die Erstkauf- und vor allem die Wiederkaufwahrscheinlichkeit für die Hauptleistung: Ist z. B. durch einen unverzüglichen Kundendiensttechnikereinsatz die Down-Time (Zeitraum zwischen dem Eintritt des Defektes am Gerät und seiner Wiedereinsatzfähigkeit) kurz, wird der Kundendienst positiv beurteilt und führt damit zu einer höheren Wiederkaufwahrscheinlichkeit. Dagegen kann selbst eine sehr gute Kundendienstorganisation nicht eine überaus schlechte Produktqualität ausgleichen. Gelingt es durch den Einsatz der Kundendienst-Werbung, Bekanntheit und Vertrauen bei den potentiellen Kunden zu erreichen, so wird vermehrt die Hauptleistung abgesetzt.

Der reziproke Charakter der Marktverflechtungen im Hinblick auf Kundendienst- und Hauptleistung wird besonders am Beispiel der Preisgestaltung deutlich. Die Preise für Kundendienstleistungen beeinflussen die Preishöhe des Produktes. Von dessen Neupreis hängt aber andererseits die obere Akzeptanzschwelle von Kundendienstpreisen ab. Beide Preissetzungen haben Auswirkungen sowohl auf den Absatz der Hauptleistung als auch auf den der Kundendienstleistung. Über die Preisstellung hinaus ergeben sich zwischen einzelnen Instrumenten des Kundendienst- und Marketingmixes Interdependenzen, die in unterschiedlicher Intensität ausgeprägt sind.

2.5 Intensitäten der Entscheidungsinterdependenzen

Bei der Analyse der Intensitäten zeigt sich ein besonders starker Einfluß der Produktqualität auf die kundendienstpolitischen Aktivitäten. Sie bestimmen die Leistungen, den Umfang der Distribution sowie die Preisstellung des Kundendienstes (vgl. Abbildung 5). Tendenziell gilt, daß z. B. eine hohe Produktqualität mehr Wartungsverträge erfordert, um langfristig den Ge-

brauchsnutzen sicherzustellen und die Qualitätserwartungen der Kunden zu erfüllen. Darüber hinaus lassen sich Kundendiensttechniker wegen geringer Ausfallraten des Produktes einsparen. Eine hohe Produktqualität kann auch dazu führen, daß die Kunden für Wartungs- und Reparaturleistungen höhere Preise akzeptieren.

		HAUPTLEISTUNGS-MIX			
		PRODUKT-QUALITÄT, SORTIMENT	DISTRIBU-TION	PREIS	KOMMUNIKA-TION
KUNDENDIENST - MIX	LEISTUNGS-QUALITÄT SORTIMENT	++ +	+ -	++ +	+ -
	DISTRIBU-TION	++ -	++ +	- +	- -
	PREIS	++ -	+ +	++ ++	+ -
	KOMMUNIKA-TION	+ +	- -	- +	+ +

OBERE DREIECKE - EINFLUSSINTENSITÄT DER MARKETINGAKTIVITÄTEN AUF DEN KUNDENDIENST

UNTERE DREIECKE - EINFLUSSINTENSITÄT DER KUNDENDIENSTAKTIVITÄTEN AUF DIE HAUPTLEISTUNG

- ++ HOHE
- + MITTLERE
- GERINGE INTENSITÄT

Abb. 5: Intensitäten der Interdependenzen zwischen den Instrumenten des Kundendienstes und der Hauptleistung

Die Distribution der Hauptleistung wirkt vor allem auf die Distribution des Kundendienstes. Der Kundendienst muß bei einem hohen Distributionsgrad des Produktes eine entsprechende Anzahl von Kundendiensttechnikern zur Verfügung stellen. Der Kundendienst folgt der Hauptleistung.

Die Preisgestaltung für das Produkt beeinflusst insbesondere Leistungsqualität und die Preise des Kundendienstes. Je höher der Preis für die Hauptleistung angesetzt ist, um so größer sind die Ansprüche der Kunden an den Service und der preispolitische Spielraum des Kundendienstes.

Die kommunikationspolitischen Aktivitäten im Hauptleistungsmix sind lediglich fallweise mit den Kundendienstinstrumenten abzustimmen. Die Intensitäten der Interdependenzen lassen sich daher nicht verallgemeinern.

Generell kann man feststellen, daß die Aktivitäten für die Hauptleistung richtungsweisend für die des Kundendienstes sind. Kundendienstpolitische Entscheidungen berühren in Teilbereichen die Produktpolitik, jedoch ist die Beeinflussung nicht so stark wie sie von der Hauptleistung ausgeht.

Die Intensitäten der Interdependenzen zwischen Hauptleistung und Kundendienst sind im Zeitablauf des Produktlebenszyklus unterschiedlich stark ausgeprägt (9).

In der Produktplanungs- und Entwicklungsphase müssen die Kundendienstanforderungen spezifiziert und die Servicefreundlichkeit sowie die Zuverlässigkeit der Technik zwischen Kundendienst- und Neuproduktplanungsabteilung festgelegt werden. Die Bedeutung des Kundendienstes ist im Vergleich zum Gesamtmarketing in diesen Phasen relativ gering. Dagegen hat die Abstimmung zwischen Kundendienst und Hauptleistung einen hohen Stellenwert, da Garantiezeiten, Reparaturpreise, die Produktion von Ersatzteilen, Serviceanleitungen und die Außendiensttechnikerorganisation geplant und koordiniert werden müssen.

In der Einführungsphase hat der Kundendienst wegen auftretender Anlaufschwierigkeiten eine hohe Servicequalität zu gewährleisten, um Innovatoren und Meinungsführer positiv zu beein-

flussen. Er muß wesentlich zum Gelingen einer erfolgreichen Markteinführungsstrategie beitragen. Diesen Sachverhalt belegen die unterschiedlichen Servicestrategien japanischer Automobilhersteller bei der Einführung ihrer Produkte in europäischen Märkten.

Die Bedeutung des Kundendienstes nimmt in der Wachstums- und Reifephase weiterhin zu. Es werden differenzierte Leistungsprogramme entwickelt, Wartungsverträge verkauft und Modifikationen für spezielle Kundenwünsche durchgeführt. Da in diesen Phasen des Produktlebenszyklus Wettbewerber auf den Markt auftreten und die Konsumenten erste Wiederkäufe tätigen, hat der Kundendienst eine wichtige Profilierungsfunktion. Im Gegensatz zu seiner Marktbedeutung ist die Abstimmung mit den übrigen Marketingbereichen in dieser Lebenszyklusphase weniger wichtig, da die Aufgaben verteilt sind und sich die Abteilungen aufeinander eingespielt haben. Eine verstärkte Koordination wird nur bei außergewöhnlichen Ereignissen notwendig (z.B. "Rückrufaktionen", Auftreten eines Konkurrenten mit neuartiger Technologie).

In der Sättigungs- und Degenerationsphase ist die Sicherung des Serviceniveaus vorrangige Aufgabe des Kundendienstes. Im Rahmen der gesamten Marketingstrategie steigt der Koordinationsbedarf zwischen Kundendienst und Hauptleistung. Soll das Absterben der Produkte beschleunigt werden und ein neues Produkt das alte substituieren, so kann durch Veranschlagung hoher Preise für die Kundendienstleistungen diese Politik unterstützt werden. Die Konsumenten ziehen den Wiederkauf des Neuproduktes weiteren Reparaturen vor. Abbildung 6 zeigt tendenziell die Bedeutung des Kundendienstes und die Entwicklung der Koordinationsintensität zwischen Kundendienst und Hauptleistung in den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus (vgl. auch die Überlegungen von Schönrock in diesem Band). Sie verdeutlicht einerseits, wie stark der Kundendienst von der Produktpolitik be-

stimmt wird. Andererseits rechtfertigt die Komplexität von Kundendienstentscheidungen die Entwicklung des Kundendienstes zu einem organisatorisch selbständigen Marketingbereich. Um so wichtiger ist es daher, leistungswirksame Koordinationsmechanismen zu entwickeln.

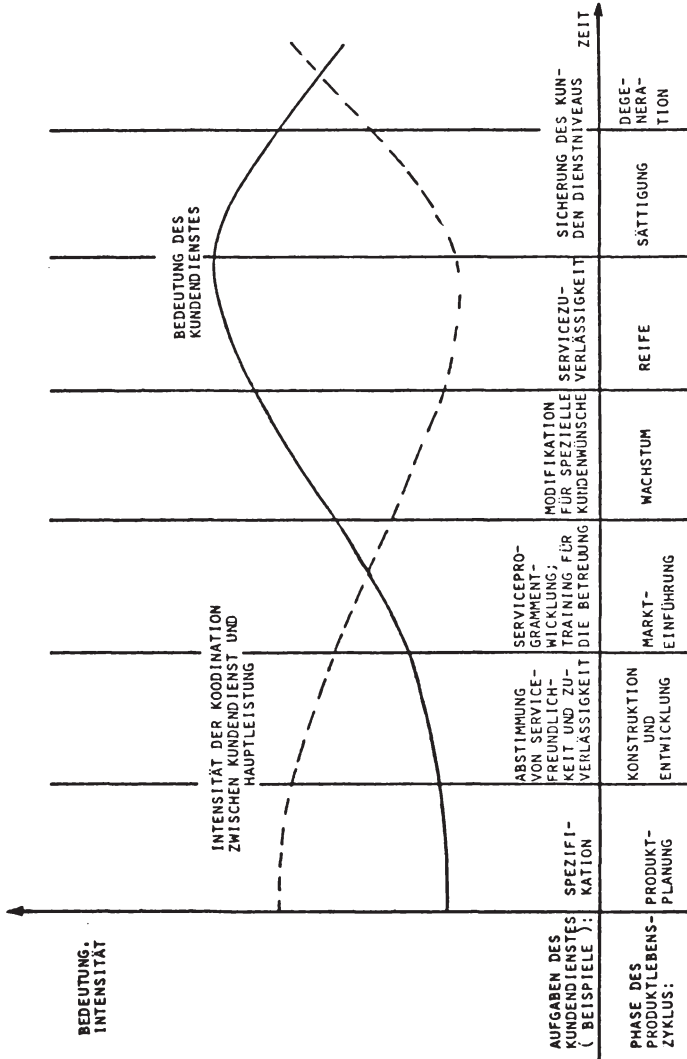


Abb. 6: Bedeutung des Kundendienstes im Produktlebenszyklus

3. Lösungsansätze zur Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen

3.1 Koordinationskonzepte und ihre Beurteilungsmaßstäbe

Der Erfolg der Abstimmung zwischen Marketing und Kundendienst-Abteilungen ist von der Art der eingesetzten Koordinationskonzepte abhängig, die in einem situationalen Kontext stehen. In der Organisationstheorie werden verschiedene Koordinationsformen unterschieden (10). Im vorliegenden Zusammenhang interessieren vor allem zentrale und dezentrale Koordinationsmechanismen (11).

Zentrale (hierarchische) und dezentrale (nichthierarchische) Koordination stellt darauf ab, wie die Koordinationsprozesse in der Organisationsstruktur verankert sind und durch welche institutionellen Einrichtungen diese vollzogen werden. Bei zentraler Koordination übernimmt eine Person oder Gruppe die Aufgabe, spezifische Koordinationsentscheidungen zu fällen. Die Marketingaktivitäten werden durch gewisse Beschränkungen bzw. Vorgaben von der "Zentrale" aufeinander abgestimmt. Bei dezentraler Koordination fehlt ein derartiger "Koordinator". Die Marketingabteilungen koordinieren sich vollkommen selbständig, indem sie Verhaltenstaktiken einsetzen, um die wechselseitige Abstimmung zu erreichen.

Die Kundendienst- und Marketingabteilungen lassen sich durch Simultanplanungsmodelle und persönliche Weisungen koordinieren. Durch die Vorgabe von Zielen, Budgets und Maßnahmen räumt man den Marketingbereichen keinen Entscheidungsspielraum ein. Dies führt im Extremfall zu einer totalen Zentralisation der Entscheidungen. Werden nur Oberziele, Bereichsziele und Budgets vorgegeben, dann können die Abteilungen über die Maßnahmen frei entscheiden und sich in Gremien abstimmen (abgeschwächte Zentralisation).

Mit zunehmendem Delegationsgrad werden durch die Unternehmensleitung nur noch globale Oberziele und Budgets vorgegeben (z.B. Koordination gemäß dem Profit-Center-Konzept oder nach dem Prinzip der pretialen Lenkung). Der Kundendienst und die übrigen Marketingbereiche können ihre Maßnahmen und ihre Bereichsziele eigenständig festlegen (abgeschächte Dezentralisation). Diese Entscheidungen können wie bei der abgeschächten Zentralisation in Koordinationsgruppen im Hinblick auf die Unternehmensziele gemeinsam abgestimmt werden. Beide Koordinationskonzepte schließen nicht aus, daß Kundendienst- und Marketingleiter an der Festlegung von Oberziel- und Budgetvorgaben der Unternehmensleitung beteiligt werden. Überläßt man dem Kundendienst und Marketing alle Entscheidungen über Ziele, Budgets und Maßnahmen, ergibt sich daraus als anderes Extrem eine totale Dezentralisation. Die Koordination erfolgt allein durch fallweise oder institutionalisierte Selbstabstimmung. Das Kontinuum der Koordinationskonzepte wird aus Abbildung 7 ersichtlich.

VORGABEN DURCH DIE UNTERNEHMENSLEITUNG	ZIELE, BUDGETS, MASSNAHMEN	OBER- U. BEREICHS-ZIELE, BUDGETS	OBERZIELE, BUDGETS	./.
VEREINBARUNGEN ZWISCHEN KUNDENDIENST UND MARKETING	./.	MASSNAHMEN	BEREICHSZIELE UND MASSNAHMEN	ZIELE, BUDGETS, MASSNAHMEN
KOORDINATIONS-KONZEPTE	SIMULTANPLANUNGSMODELLE	MARKETINGAUSCHÜSSE, PROGRAMME	COST-, PROFIT-CENTER-KONZEPT, LENKPREISE, KOORDINATIONSGRUPPEN	KOORDINATIONSGRUPPEN, INVESTMENT-CENTER-KONZEPT
ZENTRALISATIONS-GRAD DER ENTSCHEIDUNGEN	TOTALE ZENTRALISATION	ABGESCHWÄCHTE ZENTRALISATION	ABGESCHWÄCHTE DEZENTRALISATION	TOTALE DEZENTRALISATION
AUSMASS DER WEISUNG	↓		↓	↓
	← STEIGEND			← ABNEHMEND →
AUSMASS DER SELBSTABSTIMMUNG	← ABNEHMEND			← STEIGEND →

Abb. 7: Das Kontinuum der Koordinationskonzepte

Die Zweckmäßigkeit dieser Koordinationsmechanismen für die Lösung der Abstimmungsprobleme kundendienstpolitischer Entscheidungen läßt sich nicht pauschal beurteilen. Sie ist von der Unternehmenssituation und den organisatorischen Gestaltungszielen abhängig. Zu den wichtigsten Determinanten der Situation innerhalb der Unternehmung zählen das Leistungsprogramm, die Unternehmensgröße, die Fertigungstechnologie sowie die Organisationsstruktur. Die Umweltbedingungen setzen sich aus dem Konkurrenz-, Käufer- und Absatzmittlerverhalten zusammen. Darüber hinaus ist die Entwicklung der rechtlichen, ökonomischen und technologischen Umwelt zu berücksichtigen.

Die Koordinationserfordernisse zwischen Kundendienst und Hauptleistung steigen tendenziell,

- je größer die Selbständigkeit des Kundendienstbereiches ist
- je differenzierter das Produktprogramm ausgestaltet ist
- je aggressiver sich die Konkurrenz verhält
- je differenzierter die Anforderungen der Kunden an die Produkte und den Kundendienst sind
- je weniger kooperativ sich die Absatzmittler verhalten
- je turbulenter die wirtschaftliche und technologische Umwelt ist.

Insgesamt wird eine verstärkte Abstimmung notwendig, wenn die unternehmensinterne Komplexität zunimmt und die Marktpartner auf die Unternehmensaktivitäten sensibler reagieren.

Die Situationsvariablen bestimmen neben dem Ausmaß der Koordination die Art ihrer organisatorischen Ausgestaltung. So kann die Marketingabteilung einem autonomen Kundendienst als Servicecenter grundsätzlich keine Weisungen geben, weil beide Bereiche gleichberechtigt nebeneinander stehen. Bei stabiler Umwelt, geringem Wettbewerbsdruck und homogenen Leistungsprogramm ist dagegen die zentrale Koordination kundendienst- und marketingpolitischer Entscheidungen kostengünstiger und

schneller als die dezentrale Koordination. Empirische Untersuchungen zeigen darüber hinaus, daß Unternehmen mit einer Koordination durch Selbstabstimmung bei hohem Konkurrenzdruck erfolgreicher arbeiten als Unternehmen mit persönlicher Weisung (12).

Aufgrund der vielschichtigen Beziehungen zwischen Kundendienst und Hauptleistung sowie der situativen Einflüsse ist die Effizienz der Koordinationsmechanismen nicht direkt durch Gewinn, Absatz und Image meßbar. Statt dessen müssen Ersatzkriterien herangezogen werden, die zu den Marketing- und Kundendienstzielen in einer Mittel-Zweck-Beziehung stehen. Kann etwa durch Selbstabstimmung die Motivation der Kundendienst- und Marketingmitarbeiter zu koordinierten Entscheidungen erhöht werden, sind positive Gewinn- und Imageauswirkungen zu erwarten. Dieses Beispiel macht deutlich, daß die Ersatzkriterien der Koordinationseffizienz in Anlehnung an Beurteilungsmaßstäbe von Organisationskonzepten formuliert werden müssen. Es bietet sich der folgende Kriterienkatalog an (13):

- Zeitaufwand
Welchen zeitlichen Aufwand erfordert die Koordination zwischen Kundendienst- und Marketing-Mitarbeitern ?
- Flexibilität
Wie schnell können Marketing und Kundendienst auf neue Koordinationserfordernisse durch Konkurrenzaktivitäten, Änderungen des Konsumentenverhaltens, technologische Änderungen reagieren ?
- Kosten
Wie hoch sind die Kosten der Koordination (z.B. hohe Kosten durch langwierige Abstimmungsprozesse oder mangelnde Nutzung von Synergien durch zu geringe Koordination) ?
- Motivation und Identifikation
Durch welches Koordinationsinstrument lassen sich die Motivation und Identifikation in bezug auf gemeinsame Aufgabenerzielung erzielen ?
- Konfliktpotential
Implizieren Koordinationsinstrumente Konflikte zwischen dem Kundendienst, den Marketing-Bereichen und der Unternehmensleitung ?

- Innovationsfähigkeit

Welcher Koordinationsmechanismus beeinträchtigt bzw. fördert die Innovationsfähigkeit von Kundendienst und Marketing ?

- Ganzheitliches Denken

Inwieweit werden unternehmerische Gesamtzusammenhänge bei der Koordination berücksichtigt (z.B. gemeinsame Ressourcennutzung) ?

Im folgenden sollen unter Bezugnahme auf diese Kriterien die wichtigsten Formen der zentralen und dezentralen Koordination einer genaueren Beurteilung unterzogen werden.

3.2 Zentrale Koordinationsformen

Bei der zentralen Koordination werden alle Entscheidungen zum Marketing und Kundendienst in der übergeordneten Instanz getroffen. Durch Simultanplanungsmodelle lassen sich Ziele, Budgets und Maßnahmen koordinieren. Dabei werden theoretisch alle innerbetrieblichen Interdependenzen und Marktverflechtungen zwischen Kundendienst und Hauptleistung berücksichtigt.

An einem vereinfachten, marginalanalytischen Gewinnmodell soll das Konzept der zentralen Koordination dargestellt werden. Die Zielsetzung des Ansatzes ist die Bestimmung eines gewinnoptimalen Produkt- und Kundendienstpreises.

Sowohl der Absatz der Kundendienstleistung x_S als auch der der Hauptleistung x_H hängen ab vom Preis der Kundendienstleistung p_S und dem Produktpreis p_H :

$$x_S = x_S(p_S, p_H)$$

$$x_H = x_H(p_S, p_H)$$

Die variablen Kosten pro Mengeneinheit des Kundendienstes k_S und der Hauptleistung k_H sind konstant. Darüber hinaus entstehen gesamt Fixkosten für die Unternehmung von K_F . Es ergibt sich die folgende Zielfunktion:

$$G = p_S x_S(p_S, p_H) + p_H x_H(p_S, p_H) - k_S x_S(p_S, p_H) - k_H x_H(p_S, p_H) - K_F \quad \max!$$

Wie Theisen (14) nachweist, wird der optimale Kundendienstpreis bestimmt durch

- die Grenzkosten und Mengen der Kundendienstleistung,
- die direkte Preiselastizität der Kundendienstnachfrage,
- den Preis, die Grenzkosten und Mengen der Hauptleistung und
- die Intensität der Kreuzpreiselastizität.

Die Kreuzpreiselastizität stellen die Marktverflechtungen zwischen Produkt- und Kundendienstpreis dar. Ressourcen- und innerbetriebliche Leistungsverflechtungen insbesondere bei Engpässen lassen sich zusätzlich durch Nebenbedingungen berücksichtigen. Die Lagrange-Multiplikatoren lassen sich als Schattenpreise für knappe Ressourcen interpretieren. Sie beinhalten Grenz- und Opportunitätskosten und führen zu einer gewinnoptimalen Ressourcenallokation und Steuerung innerbetrieblicher Leistungen. Bei simultaner Planung ist es nicht sinnvoll, diese Kostensätze als Verrechnungs- bzw. Lenkpreise den Marketing- und Kundendienstabteilungen zur innerbetrieblichen Koordination vorzugeben, weil das Modell gleichzeitig die gesamten Aktivitäten festlegt (15).

Simultanplanungsmodelle zeigen die richtige Lösung für den optimalen Einsatz von Kundendienst- und Marketingaktivitäten. Sie sind jedoch nur von geringer praktischer Bedeutung, da

- die Marktreaktionsfunktionen nicht bekannt sind,
- der Zeitaspekt vernachlässigt wird,
- die Konkurrenzreaktionen und andere situationale Einflußfaktoren bekannt sein und
- sichere Informationen vorliegen müssen.

Im Gegensatz zum unrealistischen Simultanplanungsmodell kann die Unternehmensleitung Ziele, Budgets und Maßnahmen aufgrund einer schrittweisen, heuristischen Gesamtplanung zentral vorgeben. Die Vorteile dieser Koordinationsform liegen in der hohen Flexibilität, den geringen Kosten und im Denken in ganzheitlichen Zusammenhängen. Nachteile liegen vor allem in der geringen Mitarbeitermotivation und -identifikation sowie in der mangelhaften Fähigkeit des Systems zu kreativen Problemlösungen und letztlich in der Überlastung der Führungsspitze.

Diese Probleme der zentralen Koordination führen dazu, den Kundendienst- und Marketingbereichen gewisse Entscheidungsfreiheiten beim Einsatz ihrer Instrumente einzuräumen. Dabei ist es erforderlich, daß die Unternehmensleitung Ober- und Bereichsziele sowie Budgets festlegt und anweist. In diesem Sinne werden die bereits diskutierten Ziele wie Kundendienstbereitschaft, -zeit und -zuverlässigkeit bei Kostenminimierung vorgegeben. Damit wird gleichzeitig die Erreichung des Gewinns als unternehmerisches Oberziel gefördert.

Bei organisatorischer Eingliederung des Kundendienstes als zentrale Dienststelle ist darüber hinaus eine Querkoordination der Marketing- und Kundendienstinstrumente notwendig. Dazu bietet es sich an, Marketingausschüsse zu bilden. Mitglieder dieser Gremien sind beispielsweise die Kundendiensttechniker, Ingenieure aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung und Produktmanager. Die Erhöhung des Informationspotentials und die sachbezogenen Diskussionen bilden eine wesentliche Grundlage zur Koordination sowohl innerbetrieblicher Interdependenzen als auch der Marktverflechtungen.

Neben der fallweisen Abstimmung von Maßnahmen legen die Ausschüsse z.B. Rabattsysteme, Lagerprogramme und Reparaturanweisungen für die Kundendiensttechniker fest. Solche programmierten Entscheidungen sind auf Dauer konzipiert, haben einen hohen Konkretisierungsgrad und beinhalten standardisierte Handlungs-

anweisungen. Da die Entscheidungen bei Hauptleistung und Kundendienst ein hohes Maß an Flexibilität, Kreativität und Innovationsbereitschaft erfordern, sind Programme nur im innerbetrieblichen Bereich zur Koordination von Leistungsverflechtungen geeignet. Probleme ergeben sich aus dem mangelnden Durchsetzungsvermögen von Entscheidungen im Unternehmen aufgrund der überwiegenden Fachorientierung des Marketingausschusses.

Das Konzept der abgeschwächten zentralen Koordination erweist sich vor allem als sinnvoll bei relativ kleinen Unternehmen mit einem überschaubaren, homogenen Leistungsprogramm, die sich eine Marktnische mit geringem Konkurrenzdruck erschlossen haben. Dagegen erfordern stark divisionalisierte Unternehmen, die zahlreiche Marktsegmente bearbeiten, den Einsatz dezentraler Koordinationsmechanismen.

3.3 Dezentrale Koordinationsformen

Die Notwendigkeit der dezentralen Koordination besteht vor allem bei einer Eingliederung des Kundendienstes als zentraler Dienststelle in einer mehrdimensionalen Marketingorganisation. Kundendienst- und Produktmanagement sowie das Management der übrigen Marketingfunktionen stehen auf der gleichen hierarchischen Ebene. Sie legen bei totaler Entscheidungsdezentralisation selbständig und eigenverantwortlich Ziele, Budgets und Maßnahmen fest und stimmen sie gegebenenfalls mit der Unternehmensleitung ab. Dies erfordert idealerweise eine institutionalisierte Selbstabstimmung in Koordinationsgruppen (16).

Beim Konzept überlappender Gruppen gehört der Vorgesetzte bzw. Gruppenleiter mehreren Ebenen an und hält die Verbindung zu anderen Gruppen (überlappende Gruppenmitgliedschaft). Innerhalb der einzelnen Gruppe hat der Gruppenleiter, z.B. der Marketingmanager, die Rolle eines "primus inter pares". Durch die

Doppelmitgliedschaften erhalten die Gruppenmitglieder das Gefühl, an allen Entscheidungen beteiligt zu sein. Der Vorteil der überlappenden Gruppen zur Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen liegt in der Fachorientierung der Mitglieder als auch in den Machtbefugnissen der Marketing- und Kundendienstleiter.

Nachteilig kann sich auswirken, daß sie die Möglichkeit haben, den Kommunikationsfluß zwischen den Gruppen zu manipulieren. Darüber hinaus impliziert die Beibehaltung hierarchischer Ordnungen in den Gruppen eine Autoritätsstruktur, die sich motivationshemmend auswirkt und damit die Koordination erschwert.

Im Gegensatz zum Konzept überlappender Gruppen werden im Gruppenkoordinierungsmodell hierarchische Bindungen übersprungen. Von einer übergeordneten Koordinierungsgruppe werden Arbeitsgruppen gebildet, in denen Lösungen für Marketing- und Kundendienstprobleme erarbeitet werden, wie z.B. Neuproduktentwicklungen, Planung von Kundendienstleistungen, Aufstellung notwendiger Budgets für Werbung, Personal und Distribution. Die Aufgabe der Koordinierungsgruppe ist es, die Problemlösungen aufeinander abzustimmen und in der Unternehmungsorganisation durchzusetzen. Die Überbrückung der hierarchischen Bindungen ist durch die Zusammensetzung der Gruppen sichergestellt. In den Arbeitsgruppen sind sowohl Fach- als auch Machtpromotoren aller hierarchischen Ebenen und Funktionsbereiche aus Marketing und Kundendienst vertreten. Delegierte aus diesen Fachauschüssen sind gleichzeitig Mitglieder der Koordinierungsgruppe, die sich aus Marketing-, Kundendienst- und Produktmanagern zusammensetzt.

Der besondere Vorteil der Koordinationsgruppen liegt darin, daß Fachleute aus Marketing und Kundendienst über eigene sowie gemeinsame Probleme diskutieren, Entscheidungsinterdependenzen aufdecken und gemeinsame Lösungen erarbeiten. Dadurch wird eine hohe Motivation der Mitarbeiter erzielt. Dem stehen ein großer

Zeitaufwand, eine geringe Flexibilität und hohe Kosten der Koordination gegenüber. Ressortegoismus der Bereichsleiter kann darüber hinaus dazu führen, daß knappe Ressourcen nicht im Sinne der unternehmerischen Oberziele eingesetzt werden.

Dies erfordert eine abgeschwächte Dezentralisation der Entscheidungen. Zwar bestimmen Kundendienst und Marketing ihre eigenen Bereichsziele und Maßnahmen. Es werden jedoch durch die Unternehmensleitung Oberziele und Budgets vorgegeben sowie Aufgaben zugeteilt, die die innerbetrieblichen Leistungsverflechtungen zwischen Kundendienst und Marketing berücksichtigen. Durch die Aufgabenzuteilung wird z.B. festgelegt, inwieweit der Verkauf, die Marktforschung, die Werbeabteilung oder der Fuhrpark Leistungen für den Kundendienst zu erbringen haben. Ebenso hat der Kundendienst etwa Produkt- und Kundeninformationen für den Produktmanager bereitzustellen. Dabei werden insbesondere Synergieeffekte erzielt und Spezialistenwissen genutzt.

Die am weitesten entwickelten Koordinationssysteme mit Zielvorgaben sind das Cost-, Profit- und Investment-Center-Konzept (17).

Das Cost-Center ist primär für die Kosten verantwortlich. Die Zielvorgabe besteht in der Einhaltung eines Kostenbudgets oder generell als Kostenminimierung bei gegebenem Umsatz und Restriktionen für Leistungsqualität und Service. Mit der Steuerung des Kundendienstes als Cost-Center können wesentliche Ressourcen- und innerbetriebliche Leistungsverflechtungen mit den übrigen Marketingabteilungen koordiniert werden. Allerdings hat der Kundendienst dadurch lediglich eine Hilfs- und Dienstleistungsfunktion zu übernehmen. Seine Bedeutung als eigenständiger Marketingbereich mit direkten markt- und kundenbezogenen Aufgaben bleibt unberücksichtigt.

Die Führung des Kundendienstes als Profit-Center liegt in der Vorgabe, einen eigenen Gewinn zu erzielen. Ressourcen und Budgets werden entweder auf Kundendienst und Hauptleistung verteilt oder durch Lenkpreise ("quasi-Marktpreise") gesteuert. Darüber hinaus läßt sich auch der innerbetriebliche Leistungsaustausch durch Verrechnungspreise lenken. So müssen etwa Leistungen des Fuhrparks oder der Werbeabteilung vom Kundendienst bezahlt werden, oder die Produktparte zahlt für Garantieleistungen des Kundendienstes. Im Gegensatz zum Cost-Center erfolgt die Abstimmung von Interdependenzen zwischen Kundendienst und Hauptleistung unter Aspekten des Markterfolges. Neben den innerbetrieblichen Interdependenzen werden aufgrund der einheitlichen Ausrichtung auf den Kunden Marktinterdependenzen koordiniert. Jedoch führt die isolierte Gewinnorientierung der einzelnen Bereiche u.U. zu erheblichen Reibungsverlusten, weil Haupt- und Kundendienstleistung teilweise in Substitutionskonkurrenz stehen (18).

Die Orientierung an Kapitalrenditen beim Investment-Center-Konzept hat zur Konsequenz, daß der Kundendienst schließlich über eigenen Investitionen entscheidet. Damit verselbständigt sich der Kundendienst soweit, daß hierbei die kunden- und sachbezogene Verbundenheit von Serviceleistung und Produkt außer acht gelassen wird. Das Investment-Center-Konzept scheidet deshalb als Koordinationsmechanismus aus.

Im Gegensatz zu den Oberzielen werden projekt- und maßnahmenbezogene Subziele in Selbstabstimmung koordiniert. Bei gemeinsamen Werbekampagnen einigen sich Produkt- und Kundendienstmanager über die angestrebten Ziele. Zusätzlich können z.B. die preispolitischen Zielsetzungen für Produkt- und Kundendienstleistungen gegenseitig abgestimmt werden. Je konkreter das Koordinationserfordernis, um so eher eignet sich die Selbstabstimmung zur Berücksichtigung von Interdependenzen.

3.4 Leistungswirksamkeitsprofile der Koordinationskonzepte

Die Diskussion der Konzepte zur Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen hat gezeigt, daß die totale Zentralisation und Dezentralisation unabhängig von der Unternehmenssituation idealtypische Lösungsansätze sind. Simultanplanungsmodelle sind einerseits aufgrund ihres hohen Informationsbedarfs und Arbeitsaufwandes sowie der geringen Mitarbeitermotivation unrealistisch. Die totale Selbstabstimmung im Rahmen des Investment-Center-Konzeptes verbietet die untrennbare Verbundenheit von Kundendienst und Hauptleistung.

Das Koordinationsproblem läßt sich folglich nur über die abgeschwächte Zentralisation bzw. Dezentralisation lösen. Je nach Ausprägung der Situationsvariablen muß die Unternehmung den geeigneten Zentralisationsgrad der Koordination festlegen. Für mehr Selbstabstimmung der Bereichsleiter von Kundendienst und Marketing sprechen ihr Fachwissen, die Entlastung der Dienstwege, die Erhöhung der Motivation sowie die größere Flexibilität. Je intensiver die innerbetrieblichen Leistungsverflechtungen und Marktinterdependenzen sind, um so weniger nützt dabei eine fallweise oder themenspezifische sondern eine institutionalisierte Selbstabstimmung. Bietet dagegen z.B. ein Konkurrenzunternehmen ein neues Produkt mit besserem Kundendienstniveau an, so kann der Marketingleiter durch Weisungen an den Kundendienst und die anderen Marketingbereiche flexibel reagieren. Entscheidungen in Arbeitsgruppen können erfahrungsgemäß nur unter relativ großem Zeitverlust getroffen werden.

Im Rahmen von Selbstabstimmung und Weisung gilt es, die einzelnen Koordinationsinstrumente wie Marketingausschüsse, Programme, Koordinationsgruppen und Ziel- und Budgetvorgaben (Cost-, Profit-Center-Konzept; Lenkpreise) generell zu bewerten. Die Profile der Leistungswirksamkeit der wichtigsten Koordinationskonzepte zeigt Abbildung 8.

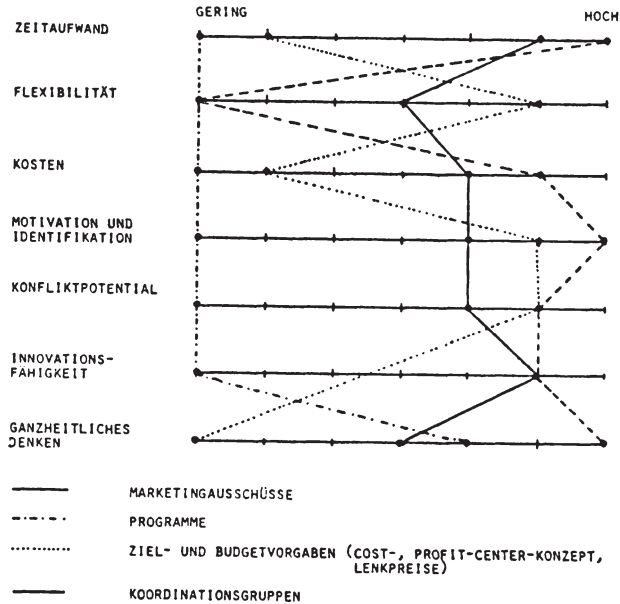


Abb. 8: Beurteilung der Koordinationskonzepte

Programme haben vor allem bei programmierbaren Kundendienstentscheidungen wie z.B. Ersatzteillagerung oder Reparaturvorgänge eine besondere Bedeutung. Die Abbildung veranschaulicht, daß eine hierarchische Koordination durch Ziel- und Budgetvorgaben insbesondere aufgrund mangelnder Innovationsfähigkeit und der Vernachlässigung gemeinsamer Kundendienst- und Hauptleistungsaspekte nicht ausreicht. Sie muß durch geeignete Instrumente der Querkoordination (Marketingausschüsse, Koordinationsgruppen) ergänzt werden. Dadurch lassen sich Ressortegoismus abbauen, Verständnis für die Probleme der anderen Abteilung schaffen und eine Indoktrination auf das gemeinsame Unternehmensziel hin erreichen.

In einer Befragung von Kundendienst- und Marketingleitern eines Großunternehmens bestätigt sich die Beurteilung der Koordinationsmechanismen. Im wesentlichen wird die Weisung einheitlich abgelehnt und eine Koordination durch Abstimmung, insbesondere durch Zielvereinbarung, positiv beurteilt. Eine abweichende Auffassung zwischen Marketing und Kundendienst, der als zentrale Dienststelle mit umfassenden Entscheidungskompetenzen und Erfolgsverantwortung organisiert ist, ergibt sich vor allem im Hinblick auf die Koordination durch Programme und Pläne. Diese Mechanismen werden von den Marketingleitern wesentlich ungünstiger eingeschätzt als von den Kundendienstleitern. Eine denkbare Begründung mag in der Befürchtung der Marketingleiter liegen, daß sie durch umfassende Pläne in ihren Entscheidungsfreiheiten eingeschränkt werden.

Die Koordinationsmechanismen lassen sich letztlich durch eine isolierte Betrachtungsweise nur unzureichend beurteilen. Die Effizienz der Abstimmung zwischen Hauptleistung und Kundendienst kann nur durch einen kombinierten Einsatz von organisatorischen, persönlichen und technokratischen Koordinationsmechanismen verbessert werden.

4. Kundendienstpolitik im vertikalen Marketing

Die Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen gewinnt dadurch an Komplexität, daß über die unternehmensinterne Abstimmung hinaus Entscheidungen im vertikalen Marketing koordiniert werden müssen. Kostenüberlegungen einerseits und die Nachfrage nach Kundendienstleistungen beim Handel andererseits führen vielfach dazu, Kundendienstfunktionen auf den Handel zu übertragen (z.B. Kfz-Branche).

Ressourcen-, Leistungs- und Marktinterdependenzen innerhalb des Unternehmens treten in ähnlicher Form bei allen Mitgliedern des Absatzkanals auf, die Kundendienstleistungen erbringen. Dies führt zu Mehrfachüberlagerungen der Interdependenzen zwischen Hauptleistung und Kundendienst. Die Abstimmung wird zusätzlich dadurch erschwert, daß es sich um rechtlich und wirtschaftlich selbständige Marktpartner handelt. Konflikte aufgrund von Ziel-, Macht-, Rollen- und Kommunikationsbeziehungen zwischen allen Entscheidungsträgern erschweren die Abstimmung kundendienstpolitischer Entscheidungen. Zum Beispiel muß zwischen Handel und Hersteller ausgehandelt werden, inwieweit Garantieleistungen übernommen, in welcher Form Reparaturdienste abgerechnet und inwieweit Kundendienstberichte an den Hersteller weitergeleitet werden (19).

Von besonderer Bedeutung für die Koordination der Kundendienstpolitik im vertikalen Marketing sind Vertragshändler-systeme (20). In diesen Systemen (z.B. Franchising, Alleinvertrieb) werden die Rechte und Pflichten der Vertragspartner im Bereich des Kundendienstes langfristig fixiert. Dabei ist die Sicherung eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts der Beteiligten für die Stabilität der Systeme wichtig. Häufig werden von Seiten des Herstellers für besondere Kundendienstleistungen Ausgleichszahlungen geleistet (z.B. Kostenerstattung bei Garantiefällen und Gewinnbeteiligung bei Erreichung bestimmter Leistungsziele).

Zur Koordination bieten sich neben den vertraglichen Regelungen mit finanziellen Anreizen auch der Einsatz eines Kundendienstkoordinators und die Bildung von Arbeitsgruppen an. Der Kundendienstkoordinator kann als "Channel-Diplomat" eingesetzt werden, der in ständigem Kontakt mit den Kundendienst- und Marketingverantwortlichen der Marktpartner steht. Er vertritt die Marketingpolitik des eigenen Unternehmens und übernimmt wichtige Sensorfunktionen (21).

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer bilateralen Zusammenarbeit zwischen den Marktpartnern in Form von Erfahrungsaustauschgruppen. Händler, Kundendienst- und Marketingmanager haben dort die Gelegenheit zu Kontaktgesprächen, gegenseitigen Problemdarstellungen und Verbesserungsvorschlägen. Dadurch wird das gegenseitige Verständnis und die Motivation zur Zusammenarbeit gefördert. Als unterstützende Koordinationsmaßnahme werden die Händler in Schulungen mit der Marketing- und Kundendienstphilosophie sowie der Servicedurchführung vertraut gemacht.

Anmerkungen und Literatur

- (1) Zu den beiden Hauptgestaltungsalternativen vgl. die Kennzeichnung von Bender, Paul S., Design and Operation of Costumer Service Systems, New York 1976, S. 13 ff. Es gibt darüber hinaus zahlreiche theoretische Konzepte einer Marketing-Organisation, in die eine Eingliederung des Kundendienst-Bereiches denkbar wäre (z.B. Matrixorganisation), Vgl. Wagner, Helmut, Gestaltungsmöglichkeiten einer marketingorientierten Strukturorganisation. In: Marketing heute und morgen. Hrsg. Meffert, H., Wiesbaden 1975, S. 279 ff.
- (2) Das Konzept der zentralen Dienststelle darf nicht mit der Stabsstelle verwechselt werden. Vgl. Hill, Wilhelm, Fehlbaum, Raymond, Ulrich, Peter, Organisationslehre, 2. Aufl., Bd. 1, Bern-Stuttgart 1976, S. 199 ff.
- (3) Frese, Erich, Grundlagen der Organisation. Wiesbaden 1980, S. 51.
- (4) Vgl. Thompson, James D., Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory. New York 1967, S. 54 f.
- (5) Vgl. zu dieser Systematik Frese, Erich, Grundlagen der Organisation, Wiesbaden 1980, S. 76 ff.
- (6) Vgl. z.B. Meffert, Heribert, Unternehmensziele. In: Jahrbuch des Marketing. Ausgabe 1971, Hrsg. Schöttle, K.M., Essen 1971, S. 23 f.
- (7) Zur Bedeutung des Gewinns als Oberziel der Unternehmung vgl. besonders Sandig, Curt, Betriebswirtschaftspolitik. 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 83 ff.; Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 59 ff.
- (8) Zu den Formen und Erklärungsansätzen der Kundentreue vgl. die umfassende Darstellung bei Nolte, Hartmut, Die Markentreue im Konsumgüterbereich, Bochum 1976; Weinberg, Peter, Die Produkttreue der Konsumenten, Wiesbaden 1977. Sehr früh hat bereits Sandig die Bedeutung einer langfristigen Bindung des Kunden an die Unternehmung erkannt. Vgl. Sandig, Curt, Der Ruf der Unternehmung. Stuttgart 1962, S. 23 ff.
- (9) Vgl. zum Konzept des Produktlebenszyklus Meffert, Heribert, Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes. In: Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Festschrift zum 80. Geburtstag von Otto Schnutenhaus, Hrsg. P. Hammann, W. Kroeber-Riel, C.W. Meyer, Berlin 1974, S. 85 - 134.

- (10) Vgl. Kieser, Alfred, Kubicek, Herbert, Organisation. Berlin-New York 1977, S. 82 f.; Frese, Erich, Grundlagen der Organisation. Wiesbaden 1980, S. 87 ff.; Adam, Dietrich, Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1969, S. 616 - 632; Hax, Herbert, Die Koordination von Entscheidungen. Eine Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Köln-Berlin-Bonn-München 1965; Kirsch, Werner, Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1971, S. 61 - 82. Der Begriff der Zentralisation und Dezentralisation darf nicht mit dem Begriff der Partizipation verwechselt werden, weil zentral getroffene Entscheidungen eine Abstimmung mit untergeordneten Instanzen nicht ausschließt. Vgl. zum Begriff der Partizipation Frese, Erich, Grundlagen der Organisation, Wiesbaden 1980, S. 136 ff.
- (11) Meffert, Heribert, Marketing. Einführung in die Absatzpolitik. 5. Aufl., Wiesbaden 1980, S. 474 f.
- (12) Vgl. Khandwalla, Pradip N., Effect of Competition on the Structure of Top Management Control. In: Ac. of Man J., Vol. 16, S. 255 - 295; Kieser, Alfred, Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung. Zeitschrift für Organisation, 1974, S. 302 - 314.
- (13) Vgl. Grochla, Erwin, Einführung in die Organisations-
theorie. Stuttgart 1978, S. 23 f.; Frese, Erich, Grundlagen der Organisation, Wiesbaden 1980, S. 330; Fuchs-Wegener, Gertrud, Welge, Martin, Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Koordinationskonzeptionen. In: Zeitschrift für Organisation, 1974, S. 71 - 82; Bleicher, Knut, Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung. Stuttgart-New York 1979, S. 135 ff.; Schein, Edgar, H., Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J. 1965, S. 97 ff.
- (14) Vgl. im einzelnen zu den mathematischen Ableitungen Theisen, Paul, Kundendienstpolitik. In: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Hrsg. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 1155 - 1165.
- (15) Vgl. zu den Möglichkeiten der Koordination durch Verrechnungspreise Frese, Erich, Grundlagen der Organisation. Wiesbaden 1980, S. 169 ff.; Kieser, Alfred, Kubicek, Herbert, Organisation. Berlin-New York 1977, S. 99 f.; Albach, Horst, Innerbetriebliche Lenkpreise als Instrument dezentraler Unternehmensführung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1974, S. 216 - 242; Hax, Herbert, Die Koordination von Entscheidungen. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Köln-Berlin-Bonn-München 1965, S. 129 ff.; Adam, Dietrich, Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1969, S. 628 f.

- (16) Vgl. zu den Koordinationsgruppen vor allem Meffert, Heribert, Die Durchsetzung von Innovationen in der Unternehmung und im Markt. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1976, S. 91 ff. und die dort angegebene Literatur.
- (17) Vgl. Hill, Wilhelm, Fehlbaum, Raymond, Ulrich, Peter, Organisationslehre 1. 2. Aufl., Bern-Stuttgart 1976, S. 180 ff.; Welge, Martin K., Profit-Center-Organisation. Wiesbaden 1975; Köhler, Richard, Profit-Center. In: Marketing, Hrsg. L. Poth, München 1980, Teillieferung vom 20.3.1978.
- (18) Vgl. dazu nochmals die obigen Ausführungen S. 16 f.
- (19) Vgl. zu den Problemen im vertikalen Marketing Steffenhagen, Hartwig, Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie. In: Schriftenreihe "Unternehmensführung und Marketing", Hrsg. H. Meffert, Bd. 5, Wiesbaden 1975; Meffert, Heribert, Steffenhagen, Hartwig, Konflikte zwischen Industrie und Handel. Empirische Untersuchungen im Lebensmittelsektor der BRD. Wiesbaden 1976.
- (20) Vgl. Meffert, Heribert, Verhaltenswissenschaftliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme. In: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Hrsg. D. Ahlert, Wiesbaden 1981.
- (21) Vgl. Steffenhagen, Hartwig, Marketing, vertikales. In: Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, München 1974, S. 687 f.

KUNDENZUFRIEDENHEIT UND BESCHWERDEVERHALTEN ALS HERAUSFORDERUNG AN DEN KUNDENDIENST

Von Manfred Bruhn

1. Kundenzufriedenheit als Ziel der Marketing- und Kundendienstpolitik

Bei der Frage der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von Konsumenten handelt es sich um ein Thema von zunehmender Aktualität. Es ist in den letzten Jahren verstärkt in den Mittelpunkt einer breiteren Diskussion getreten. In zunehmendem Maße wird als Maßstab für die Kundenorientierung des Marketing das Ziel der Konsumentenzufriedenheit bzw. der Kundenzufriedenheit herangezogen.

Die Kundenzufriedenheit gibt aus der Sicht von Konsumenten die Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlich erlebten Motivbefriedigung bei Produkten oder Dienstleistungen wieder. Für die Marketingtreibenden sind vor allem die Konsequenzen von Bedeutung, die die Konsumenten aufgrund ihrer wahrgenommenen Übereinstimmung zwischen Erwartungen und tatsächlich Erreichtem ziehen. Eine hohe Kundenzufriedenheit ist Grundlage für eine Kundenbindung bzw. Kundentreue. Im Falle einer Unzufriedenheit von Konsumenten werden sie zur Konkurrenz still abwandern und/oder ihren Widerspruch über die nicht erlebte Bedürfnisbefriedigung zum Ausdruck bringen (z.B. durch Beschwerden) (1).

1.1 Historische Entwicklung der Zufriedenheitsforschung

Bei der Zufriedenheitsforschung handelt es sich - im Rahmen des Marketing - um ein jüngeres Forschungsgebiet. Es entwickelte sich historisch gesehen aus den Diskussionen über Verbraucherprobleme im Rahmen des Konsumerismus und den Fragen der Marketing-Effizienz auf verschiedenen Ebenen. In den Vereinigten Staaten hat sich die Zufriedenheitsforschung zu einem Schwerpunkt in der Marketingforschung herausgebildet (2). Ausgangspunkt war ein dreitägiges Seminar am Marketing Science Institute in Cambridge, auf dem der Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Marketingpolitik diskutiert wurde. Als Folge dieses Seminars im kleineren Kreis finden nun seit 1976 jährlich umfangreiche Kongresse statt, die sich ausschließlich mit Fragestellungen der Kundenzufriedenheit und des Beschwerdeverhaltens von Konsumenten beschäftigen (3). In der Bundesrepublik Deutschland wird diese Diskussion noch nicht sehr intensiv geführt (4).

1.2 Hierarchie der Zufriedenheit

Die Zufriedenheit/Unzufriedenheit von Konsumenten läßt sich auf verschiedenen Ebenen erfassen. Die Makrozufriedenheit kennzeichnet die Zufriedenheit mit dem Markt- bzw. Marketingsystem. Darüber hinaus ist die Mikrozufriedenheit zur Beschreibung der Zufriedenheit mit einem Unternehmen und/oder bestimmten Produkten oder Dienstleistungen zu verwenden. Auf der Ebene der Mikrozufriedenheit lassen sich weitere hierarchische Stufen bilden, wie etwa die Zufriedenheit mit einer Produktgruppe, einem Produkt, einer Marke und bestimmten Produkt- bzw. Serviceeigenschaften. Im folgenden sollen insbesondere die Zufriedenheitsebenen des Produktes, der Produkteigenschaften und Serviceleistungen im Vordergrund stehen.

1.3 Zufriedenheit und Kundendienst

Der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem Kundendienst ergibt sich in zweierlei Sicht: Erstens lässt sich in einer allgemeinen Form die Kundenzufriedenheit ermitteln. Dies gilt sowohl gegenüber dem gesamten Produkt als auch speziell gegenüber den Kundendienstleistungen. Im Falle der Produktzufriedenheit erfolgt eine generelle Beurteilung durch den Konsumenten. Dabei werden bei seiner persönlichen Beurteilung eine Vielzahl von Produktmerkmalen zusammenfassend nach seinen persönlichen Erfahrungen beurteilt, wie z.B. die Produktqualität, das Design und auch der Kundendienst. Im Falle der spezielleren Kundendienstzufriedenheit werden vom Konsumenten aufgrund seiner persönlichen Kontakte verschiedene Leistungen des Kundendienstes beurteilt, wie z.B. die Reparaturqualität und -zeit, die Kosten usw..

Im Rahmen der Nutzung von Produkt- und Kundendienstleistungen können nun zahlreiche Kundenprobleme auftreten, wie etwa Produktmängel, schlechte Reparaturausführungen usw.. Besteht die Grundlage zur Durchführung einer Beschwerde - d.h. der Lösung des aufgetretenen Problems - dann führt uns das zu einer noch spezielleren Zufriedenheitsebene.

So lässt sich zweitens eine Zufriedenheit mit der Beschwerdeführung feststellen. In diesem Falle der Beschwerdezufriedenheit werden die Erwartungen und das tatsächlich erreichte Ergebnis der Beschwerdeführung gegenübergestellt und bewertet. Auch die Beschwerdeführung und Beschwerdezufriedenheit von Konsumenten ist ein Bereich, für den sich in der Regel der Kundendienst verantwortlich zeichnet.

Im folgenden soll deutlich gemacht werden, daß es nicht ausreicht, in einer sehr globalen Form die produkt- oder kundendienstspezifische Kundenzufriedenheit zu untersuchen. Vielmehr lassen sich genauere Informationen über das Kundenverhalten ermitteln, wenn ganz bewußt auf Produkt- und Kundendienstprobleme von Konsumenten Bezug genommen und der Prozeß der Beschwerdeführung und die Beschwerdezufriedenheit untersucht wird.

Diesen Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Beschwerdeverhalten bzw. der Beschwerdezufriedenheit verdeutlicht das in der Abbildung 1 wiedergegebene, vereinfachte Modell. Ausgehend von dem Kaufentscheidungsprozeß entscheidet sich der Konsument für eine bestimmte Marke und nutzt bzw. konsumiert das Produkt. Der Käufer wird während der Nutzung eine Produktbewertung vornehmen und zwischen seinen Käuferwartungen sowie der tatsächlich erlebten Produktleistung vergleichen. Aus diesem Bewertungs- bzw. Vergleichsprozeß resultiert seine produkt- bzw. kundendienstspezifische Kundenzufriedenheit.

Bei einer einmaligen oder fortlaufenden Nutzung des Produktes kann nun ein Produkt- oder Kundendienstproblem auftreten (z.B. der Ausfall bestimmter Produkteigenschaften). Der Konsument wird in Abhängigkeit von der Bedeutung des aufgetretenen Produktproblems eine Problemlösung anstreben. Werden Ansprüche gegen Marktteilnehmer wahrgenommen, dann besteht die Möglichkeit zur Durchführung einer Beschwerde. Der Konsument wird eventuell Beschwerdemaßnahmen durchführen und für diese Situation gleichermaßen einen Bewertungsprozeß vornehmen und die Beschwerdeerwartung mit dem tatsächlich erreichten Beschwerdeergebnis vergleichen. Diese Beschwerdezufriedenheit wird wiederum die Kundenzufriedenheit beeinflussen und als Rückkopplung Auswirkungen auf den zukünftigen Kaufentscheidungsprozeß (Wiederkauf, Markenwechsel) ausüben.

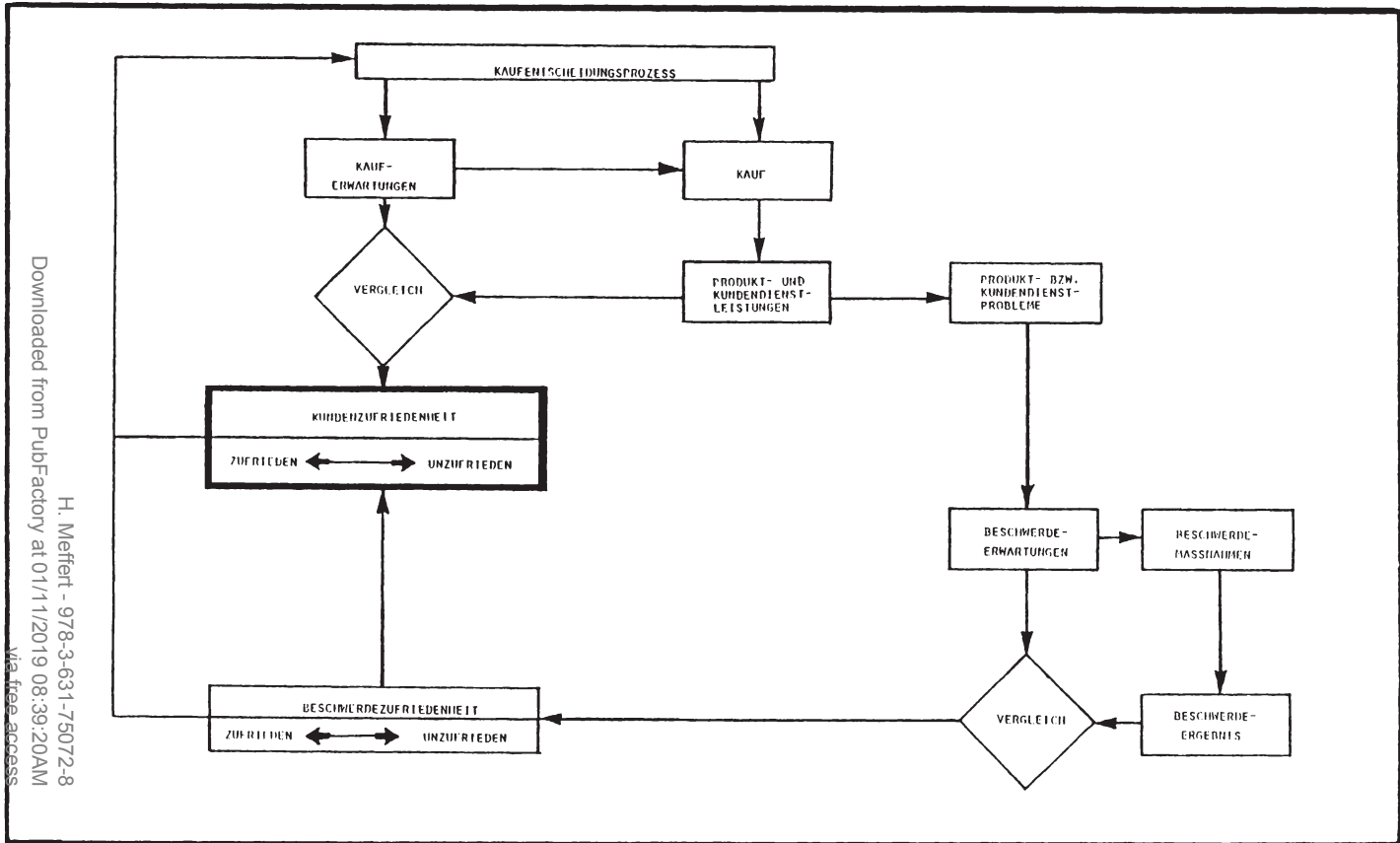


Abb. 1: Modell der Zufriedenheit und des Beschwerdeverhaltens von Konsumenten

1.4 Konzept einer empirischen Studie

Den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Beschwerdezufriedenheit von Konsumenten verdeutlicht eine empirische Untersuchung, die Ende 1980 in der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt wurde. Die Studie ist Teil eines internationalen Forschungsprojektes in acht europäischen Ländern und den Vereinigten Staaten. Sie untersucht das Beschwerdeverhalten von Konsumenten anhand der beiden Konsumbereiche Fernsehgeräte und Autoreparaturen (5).

Voraussetzung für die empirische Ermittlung des Beschwerdeverhaltens ist es, daß Personen gefunden wurden, die das Produkt bzw. die Dienstleistung nutzen und bei denen in einem bestimmten Zeitraum Produkt- und Kundenprobleme aufgetreten sind, aus denen die Grundlage zur Durchführung einer Beschwerde abgeleitet wird.

Um insgesamt 773 sog. "Problemfälle" zu erhalten, wurden mehr als 6.000 Personen in für die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland repräsentativen Stichproben angesprochen. Sowar es erforderlich,

- 2.000 Personen für den Bereich Fernsehgeräte anzusprechen, um 421 sog. Problemfälle zu erhalten und
- 4.000 Personen für den Bereich Autoreparaturen, um 352 sog. Problemfälle zu erhalten.

Durch mündliche Befragungen wurde mit einem Fragebogen von 50 Fragen pro Konsumbereich das Beschwerdeverhalten und die Zufriedenheit von Konsumenten untersucht. Die Untersuchungskonzeption basierte auf vier Gruppen von Variablen (vgl. Abb. 2):

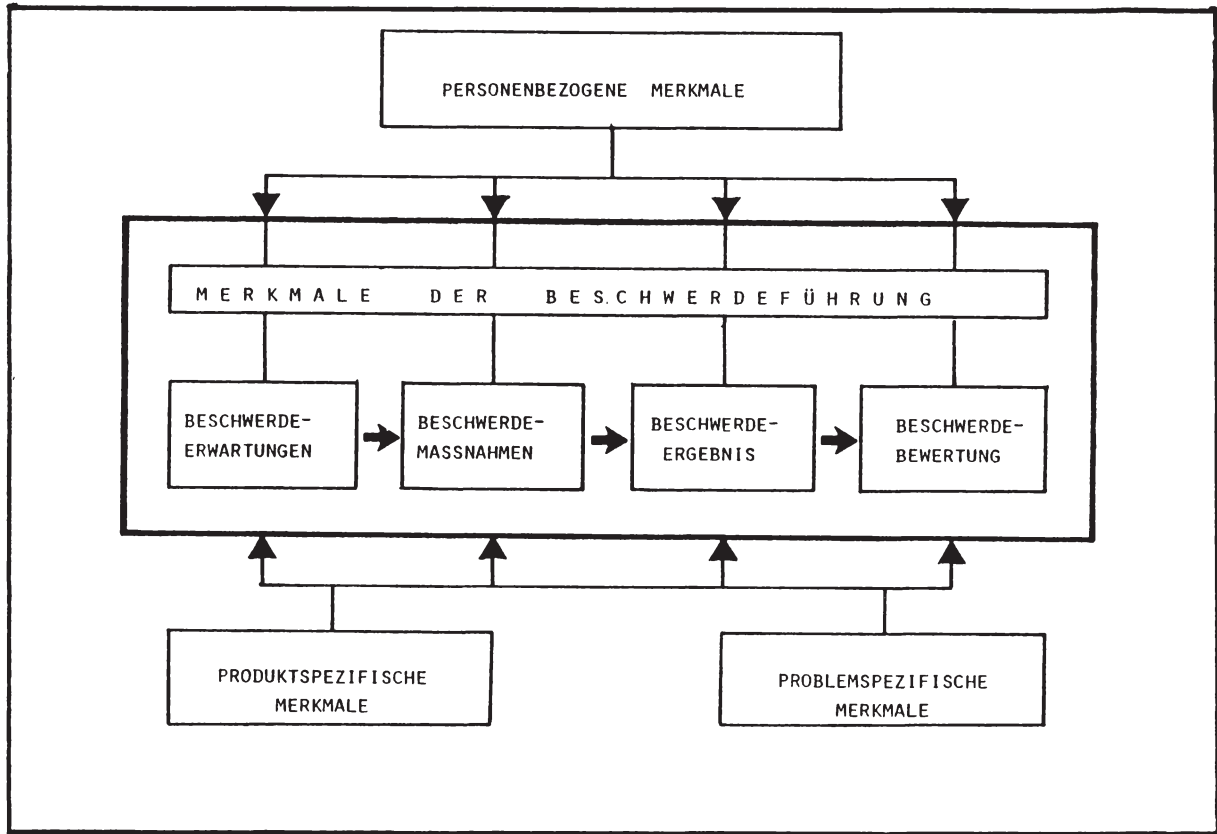


Abb. 2: Variablensystem der empirischen Untersuchung zum Beschwerdeverhalten von Konsumenten

- Merkmale der Beschwerdeführung
- Personenbezogene Merkmale
- Produktbezogene Merkmale
- Problembezogene Merkmale.

Die Untersuchungskonzeption basierte auf der Überlegung, die Beschwerdeführung von Konsumenten nachzuvollziehen. Einen Einblick in die Differenziertheit der Fragestellungen des Beschwerdeverhaltens von Konsumenten vermittelt das in der Abbildung 3 wiedergegebene Paradigma. Es geht dabei um die Fragen,

wer wird sich aus
 welchen Gründen mit
 welchen Maßnahmen in
 welcher Form
 wo
 wie häufig
 wie lange in
 welchen Situationen bei
 welchen Produkten/Dienstleistungen mit
 welchem Erfolg beschwert bzw.
 wer wird sich aus
 welchen Gründen nicht beschweren?

2. Kundenzufriedenheit mit Produkten und Dienstleistungen

2.1 Ansatzpunkte zur Messung der Kundenzufriedenheit

Das Verständnis über die Kundenzufriedenheit mit Produkten und Dienstleistungen wird erleichtert, wenn man auf der Grundlage der Abbildung 1 verschiedene Ansatzpunkte zur Messung der Kundenzufriedenheit unterscheidet.

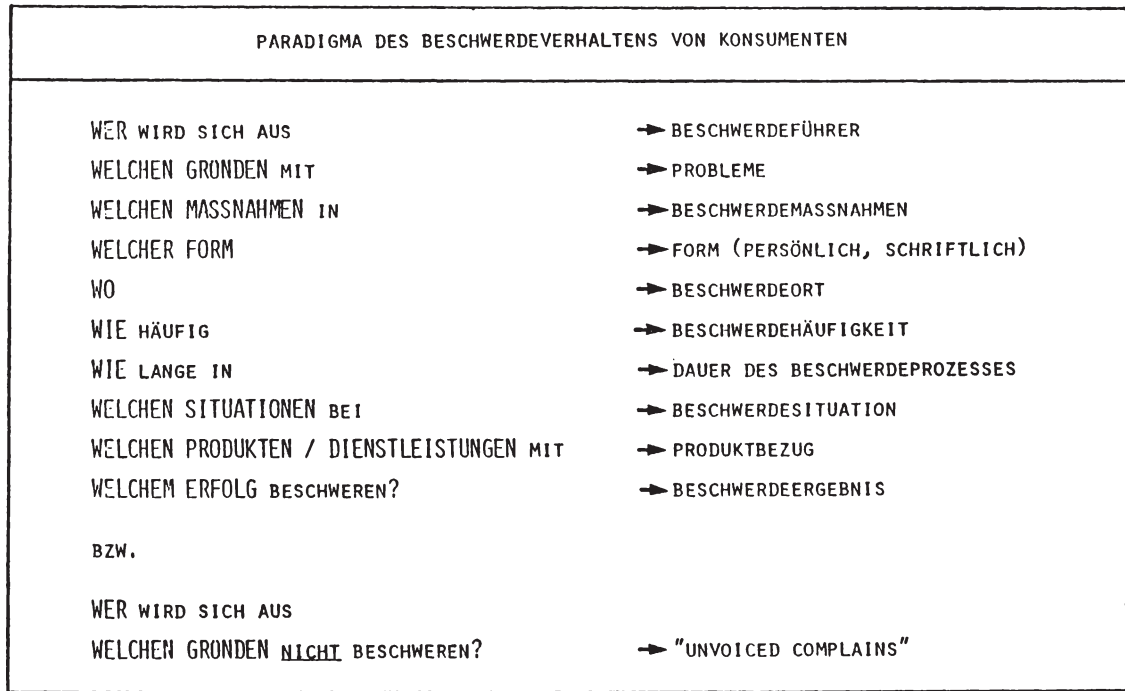


Abb. 3: Paradigma des Beschwerdeverhaltens von Konsumenten

Zunächst läßt sich eine subjektbezogene Messung (z.B. durch Konsumentenbefragungen) und eine Messung durch objektive, indirekte Indikatoren vornehmen.

Darüber hinaus kann eine globale Messung, d.h. Globalbeurteilung ohne explizite Bezugnahme auf Kundenprobleme, vorgenommen werden oder eine direkte Messung, d.h. mit konkreter Bezugnahme auf Kundenprobleme.

Auf der Grundlage dieser Unterscheidung sind in der Abbildung 4 die verschiedenen Ansatzpunkte zur Messung der Kundenzufriedenheit aufgeführt.

2.2 Niveau der Kundenzufriedenheit mit Produkten und Dienstleistungen

Auch eine globale subjektive Messung der Kundenzufriedenheit ohne explizite Bezugnahme auf konkrete Kundenprobleme kann nur sehr begrenzt Hilfestellungen für die Marketing- und Kundendienstpolitik geben. In einer Untersuchung über die Zufriedenheit/Unzufriedenheit von Konsumenten über gekaufte Produkte bzw. genutzte Dienstleistungen vom Jahre 1978 läßt sich erkennen, daß die überwiegende Mehrheit der deutschen Konsumenten mit den Produkten und Dienstleistungen zufrieden ist. Zwischen 87 und 99 % gaben ihre Zufriedenheit zum Ausdruck. Die größte Unzufriedenheit ergab sich im Vergleich bei Autoreparaturen (13 %), Fernsehgeräten (13 %) und Oberbekleidung (12 %) (6).

Weitere globale Maßstäbe lassen sich auch auf die Zufriedenheit mit speziellen Kundendienstleistungen beziehen. In einer von der Zeitschrift DM in Auftrag gegebenen Repräsentativbefragung über die häufigste Kritik am Kundendienst ergab sich die folgende Rangfolge (7):

	OBJEKTBEZOGENE MESSUNG	SUBJEKTBEZOGENE MESSUNG
MESSUNG <u>OHNE</u> BEZUGNAHME AUF KUNDENPROBLEME	<ul style="list-style-type: none"> ● UMSATZ ● MARKANTEIL ● WIEDERKAUFRATEN ● EROBERUNGSRATEN 	<ul style="list-style-type: none"> ● KONSUMENTENBEFRAGUNG (ZUFRIEDENHEITS-SKALEN) ● MEINUNGSBEFRAGUNG VON VERKÄUFER UND ABSATZMITTLER
MESSUNG <u>MIT</u> BEZUGNAHME AUF KUNDENPROBLEME	<ul style="list-style-type: none"> ● HÄUFIGKEITEN VON GARANTIEMÄNGELN ● HÄUFIGKEIT OBJEKTIVER PRODUKTMÄNGEL 	<ul style="list-style-type: none"> ● HÄUFIGKEIT WAHRGE- NOMMENER KUNDENPROBLEME ● PROZESS DER BESCHWERDE- FÜHRUNG ● BESCHWERDEZUFRIEDENHEIT ● HÄUFIGKEIT "UNVOICED COMPLAINS"

Abb. 4: Ansatzpunkte zur Messung der Konsumentenzufriedenheit

- Hohe Stundenlöhne	29 %
- Berechnung von Anfahrtkosten	20 %
- Undurchschaubarkeit der effektiven Leistung	19 %
- Lange Wartezeit	17 %
- Hohe Ersatzteilpreise	14 %
- Unzuverlässigkeit bei Terminabsprachen	10 %
- Mißverhältnis zwischen Reparatur- und Neupreis	10 %
- Ersatzteilprobleme bei älteren Geräten	9 %
- Abrechnungsart der Stundenlöhne	9 %

2.3 Gründe für die Unzufriedenheit von Konsumenten

Diese globalen Maßstäbe vermitteln uns noch keine Einsichten in die Gründe für die Kundenzufriedenheit - und vor allem für die Unzufriedenheit von Konsumenten. Die Segmente der zufriedenen und unzufriedenen Konsumenten unterscheiden sich vor allem durch das Auftreten von Produkt- und Kundendienstproblemen und den bisherigen Erfahrungen mit Beschwerden (8).

3. Kundenprobleme und Beschwerdeführung von Konsumenten

3.1 Wahrnehmung von Kundenproblemen

Genauere Einsichten lassen sich gewinnen, wenn die Kundenprobleme und die Beschwerdeführung von Konsumenten differenziert untersucht werden. Für Fernsehgeräte und Autoreparaturen wurden in der empirischen Studie daher konkrete Beanstandungen in den letzten zwei Jahren abgefragt. Ebenso sollte der Befragte angeben, welches der Probleme zuletzt aufgetreten ist (Problemfall).

In den Abbildungen 5 und 6 sind die Ergebnisse zusammengefaßt. Bei den Fernsehgeräten sind es vor allem die schlechte Bildqualität, Defekt in der Fernbedienung, der Ausfall der Bildröhre, Ausfall anderer Röhren und Bauteile, die als Produktprobleme aufgetreten sind.

Im folgenden interessieren vor allem die Autoreparaturen, bei denen es sich um Kundendienstleistungen handelt. Es zeigt sich ein breites Spektrum der mit der Ausführung von Autoreparaturen verbundenen Beanstandungen. Am häufigsten wurden genannt:

- höhere Ausstellung der Rechnung,
- schlechte Ausführung der Reparatur,
- Fehler am Auto nicht erkannt bzw. behoben,
- zu viele (nicht vereinbarte) Reparaturleistungen ausgeführt,
- vereinbarter Termin nicht eingehalten,
- erforderliche Ersatzteile nicht vorrätig,
- Reparatur wurde nur teilweise oder gar nicht ausgeführt.

Auf der Grundlage dieser konkreten Problemfälle wurde nun die Beschwerdeführung von Konsumenten untersucht. Der Untersuchungskonzeption lag zugrunde, die Erwartungen, die Maßnahmen, das Ergebnis und die Bewertung der Beschwerdeführung zu analysieren (vgl. Abbildung 2).

3.2 Erwartungen an die Beschwerdeführung

Bei den Beschwerdeerwartungen zeigte sich, daß die erwarteten Kosten und Mühen der Beschwerdeführung bei der Kundendienstleistung Autoreparaturen signifikant größer eingeschätzt wurden als bei den Fernsehgeräten. Auch bei der Abschätzung des zu erwartenden Beschwerdeergebnisses waren die Erwartungen bei den Autoreparaturen erheblich geringer ausgeprägt. Ferner war man sich unsicherer über das Beschwerdeergebnis. Insgesamt zeigte sich bei den Autoreparaturen eine deutlichere Skepsis und geringer ausgeprägte Beschwerdeerwartungen als bei den Fernsehgeräten.

BEANSTANDUNGEN AM FERNSEHGERÄT (IN % MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH)	BEANSTANDUNGEN IN DEN LETZTEN 2 JAHREN	ZULETZT AUFGETRETENES PROBLEM (= PROBLEMFALL)
SCHLECHTES BILD	33,7	28,0
AUSFALL BILDRÖHRE	13,8	10,4
ANDERE AUSFÄLLE	38,7	36,7
MÄNGEL AN DER FERNBEDIENUNG	15,4	12,6
SCHALTERMÄNGEL	18,1	11,6
MANGELHAFTRE REPARATUR	8,3	1,9
HÖHERE RECHNUNG AUSGESTELLT	6,9	4,8
KEINE GARANTIEEINHALTUNG	1,7	-
SONSTIGES	1,4	1,7
	138,0	107,7

Abb. 5: Art der Beanstandungen und Problemfälle bei Fernsehgeräten

BEANSTANDUNGEN BEI AUTOREPARATUREN (IN %, MHRFACHNEN- NUNGEN MÖGLICH)	BEANSTANDUNGEN IN DEN LETZTEN 2 JAHREN	ZULETZT AUFGETRETENES PROBLEM (= PROBLEMFALL)
SCHLECHTE AUSFÜHRUNG DER REPARATUR	26,7	20,8
TEILWEISE ODER KEINE AUSFÜHRUNG DER REPA- RATUR	17,6	11,2
ZUVIEL REPARATURLEI- STUNGEN	20,2	14,2
BESCHÄDIGUNG AM AUTO	4,8	1,8
FEHLER NICHT ERKANNT	22,4	15,1
KEINE GARANTIEEIN- HALTUNG	1,7	2,4
HÖHERE RECHNUNG AUS- GESTELLT	41,2	31,1
ERSATZTEILE NICHT VOR- RÄTIG	15,3	13,6
TERMIN NICHT EINGE- HALTEN	25,0	13,9
UNFREUNDLICHE BEDIE- NUNG	9,4	5,4
SONSTIGES	3,1	1,8
	204,2	141,1

Abb. 6: Art der Beanstandungen und Problemfälle bei Autoreparaturen

3.3 Maßnahmen der Beschwerdeführung

Bezogen auf den Problemfall sollten die Befragten sämtliche Maßnahmen nennen, die zur Beseitigung des Mangels bzw. des Problems ergriffen wurden. Unter Berücksichtigung der Beschwerdezuständigkeit im Haushalt war es erforderlich, die vom Befragten persönlich und ggfs. die von anderen Haushaltsmitgliedern durchgeführten Maßnahmen zu erfassen. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 7 zusammengefaßt.

Betrachtet man die Maßnahmen zur Problembeseitigung bei den Fernsehgeräten, so steht die Artikulation von Beschwerden bei einem der Marktpartner an erster Stelle. Dies gilt auch bei den Autoreparaturen. In mehr als der Hälfte der Problemfälle werden Beschwerden beim Händler, bei den Werkstätten oder beim Hersteller artikuliert. Bei sog. Drittinstitutionen (wie Verbraucherorganisationen, Schiedsstellen) beschwert man sich offensichtlich weniger häufig.

Darüber hinaus ist ein hoher Anteil von Befragten auffällig, die keine Maßnahmen ergriffen haben. Wenn die Befragten persönlich und andere Haushaltsmitglieder keine Maßnahmen ergriffen haben, so handelt es sich um "Unvoiced Complains" - d.h. Beschwerden, die möglich gewesen wären, aber nicht durchgeführt wurden. Die Anteile dieser "schweigenden Konsumenten" betragen insgesamt bei

- Fernsehgeräten 51,1 %
- Autoreparaturen 23,4 %.

MASSNAHMEN DER SCHADENSBEHEBUNG (ANTEILE IN %, MEHR- FACHNENNUNGEN MÖGLICH)	FERNSEHGERÄTE		AUTOREPARATUREN	
	PERSÖN- LICHE MASS- NAHMEN	MASSNAH- MEN VON HAUS- HALTSMIT- GLIEDERN	PERSÖN- LICHE MASS- NAHMEN	MASSNAH- MEN VON HAUS- HALTSMIT- GLIEDERN
BESCHWERDE BEI HER- STELLER, HÄNDLER, WERKSTATT	26,2	8,2	51,6	12,2
BESCHWERDE BEI VER- BRAUCHERORGANISATION	0,0	0,0	0,6	0,0
BESCHWERDE BEI KFZ- SCHIEDSSTELLE	-	-	1,9	0,4
BESCHWERDE BEI MEDIEN	0,7	1,1	0,0	0,4
RECHTSANWALT EINGE- SCHALTET	2,1	0,0	5,8	1,1
SACHVERSTÄNDIGEN EIN- GESCHALTET	-	-	1,9	0,7
EINSTELLUNG DER ZAH- LUNG	1,4	1,1	11,0	3,0
FORDERUNG NACH RÜCK- ERSTATTUNG D. GELDES	6,9	6,7	-	-
FORDERUNG NACH GERÄ- TEUMTAUSCH	3,4	1,5	-	-
SONSTIGE MASSNAHMEN	8,2	0,4	8,4	3,3
KEINE MASSNAHMEN	66,2	89,1	25,8	87,4
	115,1	108,1	107,0	108,5

Abb. 7: Maßnahmen der Beschwerdeführung

Signifikante Unterschiede zwischen einem bestimmten Typ von Kundenproblemen und den Nicht-Beschwerden ergaben sich nicht. Bei einer Analyse der Gründe, warum diese "schweigenden Konsumenten" trotz der wahrgenommenen Kundenprobleme keine Maßnahmen zur Problembeseitigung ergriffen haben, ergaben sich folgende Nennungen:

- in 30 - 40 % der Fälle war der aufgetretene Schaden nicht sehr hoch.
- Bei 40 - 80 % der Befragten zeigten sich jedoch "Beschwerdebarrieren". Hier wurde teilweise ein hoher Zeitaufwand, die hohen Kosten, die mangelnde Aussicht auf Erfolg und der mit Beschwerden verbundene Ärger als Gründe dafür genannt, daß keine Maßnahmen durchgeführt wurden.

3.4 Beschwerdeergebnis und Beschwerdezufriedenheit

Betrachtet man das Beschwerdeergebnis und die Beschwerdezufriedenheit derjenigen, die Maßnahmen zur Problemlösung ergriffen haben, so ergaben sich folgende Beziehungen:

- a) Konsumenten erreichen ein besseres Beschwerdeergebnis und sind entsprechend zufriedener, wenn sie sich direkt an die Hersteller bzw. Händler gewandt haben.
- b) Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Beschwerdezufriedenheit und der produkt- oder kundendienstspezifischen Kundenzufriedenheit.

Die Gestaltung der Kundenbeziehungen zur Lösung von Kundenproblemen durch den Kundendienst bestimmt damit ganz erheblich die Zufriedenheit mit dem Produkt. Die Tragweite dieses engen Zusammenhangs zwischen der Kundenzufriedenheit und Beschwerdezufriedenheit wird deutlich, wenn man sich etwa die Meinungs- und Verhaltensänderungen nach der Beschwerdeführung ansieht.

3.5 Konsumentenreaktionen auf die Beschwerdeführung

In welchem Umfang kognitive und affektive Änderungen sowie Verhaltensänderungen bei den Befragten angegeben wurden, zeigt die Abbildung 8. Insgesamt ergab sich bei 10 bis 50 % eine Meinungsverschlechterung. Von den Befragten haben drei Viertel bei Fernsehgeräten und die Hälfte bei den Autoreparaturen ihre Meinung nicht geändert. Eine Meinungsverbesserung trat kaum ein. Etwa ein Viertel der Befragten wollte sich zukünftig für ein anderes Fabrikat bzw. eine andere Werkstatt entscheiden. Auch Verhaltensbeeinflussungen Dritter werden in Erwägung gezogen.

Bei den hier nicht aufgeführten Nicht-Beschwerdern ergab sich, daß sie zwar keine Maßnahmen der Beschwerdeführung durchführten, aber dennoch Meinungs- und Verhaltensänderungen vornahmen. Diese "schweigenden" Konsumenten "wandern ab", d.h. sie haben ihre Meinung über die Marke häufiger verschlechtert und häufiger einen Markenwechsel beabsichtigt.

3.6 Konsumentenreaktionen auf Kundenprobleme: Voiced vs. Unvoiced Complains

Für die Marketing- und Kundendienstpolitik ist also die Kenntnis über die Konsumentensegmente der Beschwerder und Nicht-Beschwerder (voiced und unvoiced complains) von besonderer Bedeutung. Die wesentlichen Unterschiede zwischen den beiden Konsumentengruppen sind in der Abbildung 9 zusammengefaßt.

ÄNDERUNGEN NACH DER BESCHWERDE- FÜHRUNG (ANTEILE IN %, MHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH)	FERNSEH- GERÄTE	AUTO- REPARATUREN
MEINUNG ÜBER DAS FABRIKAT HAT SICH VERSCHLECHTERT	11,1	23,1
MEINUNG ÜBER AUTOWERKSTATT HAT SICH VERSCHLECHTERT	-	49,2
MEINUNG ÜBER DAS FABRIKAT HAT SICH NICHT GÄNDERT	78,2	69,0
MEINUNG ÜBER AUTOWERKSTATT HAT SICH NICHT GEÄNDERT	-	46,9
MEINUNG ÜBER FABRIKAT HAT SICH GEBESSERT	3,1	2,9
MEINUNG ÜBER AUTOWERKSTATT HAT SICH GEBESSERT	-	3,9
ZUKÜNFTIG WERDEN BESSERE INFORMATIO- NEN EINGEHOLT	9,7	39,8
WISSEN ÜBER DIE DURCHFÜHRUNG EINER BESCHWERDE HAT ZUGENOMMEN	6,1	12,0
ENTSCHEIDUNG ÜBER ZUKÜNFTIG NEUE MARKE / NEUE WERKSTATT GETROFFEN	26,5	25,4
ABRATEN ANDERER PERSONEN ÜBER MAR- KE, HÄNDLER, WERKSTATT	4,1	17,2

Abb. 8: Meinungs- und Verhaltensänderungen nach der
Beschwerdeführung

GRUPPEN VARIABLEN	BESCHWERDER	NICHT-BESCHWERDER
GESCHLECHT	HÄUFIGER MÄNNER	HÄUFIGER FRAUEN
ALTER	EHER JÜNGER	EHER ÄLTER
REGION	HÄUFIGER SÜDDEUTSCHLAND	HÄUFIGER NORDDEUTSCHLAND
KOMMUNIKATIONS- UND INTER- AKTIONSVERHALTEN	AKTIV	PASSIV
LOCUS OF CONTROL	INTRINSISCH MOTIVIERT	EXTRINSISCH MOTIVIERT
ALLG. BESCHWERDEHÄUFIGKEIT	HÄUFIGER	SELTENER
ALLG. BESCHWERDEERFAHRUNGEN	EHER POSITIV	EHER NEGATIV
BESCHWERDEEINSTELLUNGEN	EHER POSITIVE EINSTELLUNGEN	EHER NEGATIVE EINSTELLUNGEN
PROBLEMVERANTWORTUNG	HÄUFIGER MARKTPARTNER	HÄUFIGER UMSTÄNDE
KONSUMRELEVANTE ÄNDERUNGEN	SELTENER MEINUNGSVERSCHLECH- TERUNG UND MARKENWECHSEL BEI MARKTTEILNEHMERBEZOGENEN BE- SCHWERDEN UND BESCHWERDEZU- FRIEDENHEIT	HÄUFIGER MEINUNGSVERSCHLECH- TERUNG UND MARKENWECHSEL

Abb. 9: Ausprägungen ausgewählter diskriminierender Variablen zur Charakterisierung von Beschwerdern und Nicht-Beschwerdern

Die Beschwerder sind überdurchschnittlich bei Männern vertreten, weisen ein geringes Durchschnittsalter auf und leben überdurchschnittlich in Süddeutschland. Sie weisen einen hohen Grad des Kommunikations- und Interaktionsverhaltens auf und lassen sich als intrinsisch motivierte Personen kennzeichnen. Nach einer Selbsteinschätzung haben sie sich allgemein häufiger beschwert und bezeichnen ihre Beschwerdeerfahrungen als eher positiv. Dies belegen auch mehrere Einstellungssitems, bei denen sich insgesamt positive Einstellungen gegenüber Beschwerden zeigten. Bezogen auf den konkreten Problemfall wurde die Verantwortung für das aufgetretene Problem häufiger den Marktteilnehmern zugeordnet. Eine Meinungsverschlechterung und ein Markenwechsel traten seltener bei marktteilnehmerbezogenen Beschwerden und Konsumenten mit einer hohen Beschwerdezufriedenheit auf.

Im Vergleich mit den Beschwerdeträgern waren bei den Nicht-Beschwerdeträgern überdurchschnittlich viele Frauen vertreten. Sie hatten ein höheres Durchschnittsalter und leben häufiger in Norddeutschland. Das Kommunikations- und Interaktionsverhalten ist eher gering ausgeprägt, und man könnte sie als extrinsisch motivierte Personen bezeichnen. Die Nicht-Beschwerdeträger haben sich offensichtlich nicht nur bei den zugrunde gelegten Problemfällen nicht beschwert, denn sie gaben an, sich allgemein seltener zu beschweren. Auch würden sie selbst ihre Beschwerdeerfahrungen als eher negativ bezeichnen. Bei den konkreten Problemfällen gaben sie häufiger die Umstände als Grund für das aufgetretene Problem an. Die Nicht-Beschwerdeträger ziehen jedoch als "schweigende Konsumenten" Konsequenzen aus den aufgetretenen Problemen: sie verschlechtern häufiger ihre Meinung und neigen zu einem häufigeren Markenwechsel.

4. Implikationen der Untersuchungsergebnisse für die Marketing- und Kundendienstpolitik

Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, daß die Leistungen des Kundendienstes auf verschiedenen Ebenen zu einer stärkeren Kundenbindung oder auch Kundenabwanderung beitragen können. Die Implikationen aus den empirischen Daten betreffen die Informations-, Aktions-, und Organisationsseite des Marketing und des Kundendienstes gleichermaßen. Im folgenden sollen vor allem 6 Aspekte hervorgehoben werden:

(1) Kundenzufriedenheit als Marketingziel und positive Einschätzung von Beschwerdeinformationen

Die Kundenzufriedenheit ist eine Einflußgröße für die Markeneinstellung und die Markenwahl. Die Anerkennung und Verfolgung der Kundenzufriedenheit als Marketingziel dient damit der Kundenbindung an das Unternehmen und kann damit als ein Effizienzmaßstab für das Marketingverhalten eines Unternehmens angesehen werden.

Ein zentraler Bestimmungsfaktor der Kundenzufriedenheit ist das Auftreten von Kundenproblemen und die Beschwerdeführung von Konsumenten. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, daß von den Konsumenten eine Vielzahl von Problemen wahrgenommen werden, die allerdings nicht immer als Informationen zu den Händlern bzw. Herstellern gelangen. Wenn die an die Anbieter gerichteten Beschwerden nur die "Spitze eines Eisberges" sind, dann sollten Unternehmungen nicht auf eine Verringerung der Beschwerderate bedacht sein als vielmehr auf eine positive Einschätzung von Beschwerdeinformationen. Dies ermöglicht eine systematische Sammlung und Verarbeitung von Kundenproblemen.

(2) Kanalisation der Zufriedenheits- und Beschwerdeinformationen

In der Bundesrepublik Deutschland liegen keine Untersuchungen darüber vor, in welcher Art Informationen über die Kundenzufriedenheit und die Beschwerdeführung von Unternehmen systematisch gesammelt und verarbeitet werden. Aufgrund der dieser Studie zugrunde liegenden Konsumentenbefragungen ist es zweckmäßig, eine interne und externe Kanalisation der relevanten Informationen vorzunehmen. Dabei geht es vor allem um einen Abbau der internen und externen Beschwerdebarrieren.

(3) Erweiterte Aufgaben des Kundenservices im Rahmen des Marketing

Bei einer internen Kanalisation der Zufriedenheits- und Beschwerdeinformationen wird im Unternehmen eine Abteilung für diese Daten verantwortlich sein. Betrachtet man den Kundendienst nicht nur als einen technischen Reparaturdienst, sondern als Gestaltung der Kundenbeziehungen nach dem Kauf, dann wird diese Aufgabe vorrangig dem Kundendienst bzw. Kundenservice zukommen. In den Vereinigten Staaten wurden für diese Zwecke spezielle Verbraucherabteilungen in den Unternehmen eingerichtet (9).

Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, daß den Anbietern eine Vielzahl der wahrgenommenen Kundenprobleme nicht zur Kenntnis gelangen. Gleichermäßen bestehen vielfach Mißtrauen und negative Einstellungen gegenüber der Durchführung von Beschwerden. Der Kundendienst bemüht sich um eine Handhabung der Kundenprobleme und ist deshalb vielfach direkt verantwortlich für die Beschwerdezufriedenheit.

Zur Erfüllung der akquisitorischen und unterstützenden Funktionen sowie der Informationsfunktion des Kundenservices kommen dieser Abteilung zukünftig erweiterte Aufgaben zu. Hierzu zählen etwa:

- a) Analyse, Handhabung und Lösung von (berechtigten oder unberechtigten) Kundenproblemen. Hierzu zählen sowohl Anfragen als auch Aufträge und Beschwerden von Konsumenten oder anderen Institutionen.
- b) Entwicklung und Verbreitung verbesserter Kundeninformationen über den Produktkauf bzw. die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen.
- c) Beratung, Mitsprache und Mitentscheidung bei der innerbetrieblich diskutierten Lösung von Kundenproblemen im Rahmen des Leistungsprogramms.
- d) Beratung und Schulung des Handels bei der Handhabung von Kundenproblemen.
- e) Kontaktpflege und Zusammenarbeit mit Verbraucherschutz-Organisationen.

Eine wesentliche Voraussetzung zur Erfüllung der genannten Funktionen ist es, daß die für die Zufriedenheits- und Beschwerdeinformationen zuständige Abteilung eine Unabhängigkeit gegenüber den anderen Abteilungen erhält.

(4) Regelmäßige direkte Messung der Kundenzufriedenheit und der Kundenprobleme

Die Konsumentenbefragungen der vorliegenden Studie zeigen, daß globale, indirekte Meßansätze zur Erfassung der Kundenzufriedenheit und der Beschwerdeführung nicht ausreichen. Vielmehr sind eigene Konsumentenstudien erforderlich, die sich auf konkrete Kundenprobleme konzentrieren und die Reaktionen der Konsumenten auf die wahrgenommenen Probleme (z.B. Beschwerde oder Nicht-Beschwerde) analysieren. Nur durch diese direkte Messung der Kundenprobleme ist sicherzustellen, daß Unternehmungen über den Umfang und die Art von Kundenproblemen ausreichend informiert werden.

Es bedarf keiner Begründung, daß diesen "wünschenswerten" Informationen erhebliche Kostenbelastungen durch ein einzelnes Unternehmen gegenüberstehen. In den Vereinigten Staaten haben sich Unternehmen dadurch geholfen (z.B. die Haushaltsgeräte-Industrie), daß sie in Kooperation mit den Mitbietern regelmäßig ein Beschwerdepanel durchführen. Außerdem gibt es seit einem Jahr einen sog. "Zufriedenheits- und Beschwerdeomnibus". Durch diese Maßnahmen werden die Marktforschungsstudien auch finanziell für ein einzelnes Unternehmen tragbar.

(5) Nutzung der Zufriedenheits- und Beschwerdeinformationen als Frühwarnsystem

Die Untersuchungsergebnisse haben die Konsumentengruppe der Beschwerdeführer mit einem sehr aktiven Kommunikations- und Interaktionsverhalten charakterisiert. Wenn Beschwerdeführer die Funktion von Meinungsführern ausüben und Unternehmen die Durchführung von Beschwerden erleichtern, dann sind die Beschwerdeinformationen so rechtzeitig verfügbar, daß sie als Frühwarnsignale für später auftretende Probleme ausgewertet werden können. Dies erleichtert die Anpassung von Marketingmaßnahmen im weiteren Verlauf des Produktlebenszyklus. Die Aufgaben eines Frühwarnsystems kann der Kundendienst vor allem wahrnehmen, wenn es ihm gelingt, eine rechtzeitige Einflußnahme auf Marketingentscheidungen auszuüben.

(6) Einflußnahme auf Marketingentscheidungen

Die Gewinnung und Verarbeitung von Zufriedenheits- und Beschwerdeinformationen zielen darauf ab, das Leistungsprogramm des Unternehmens zu verbessern. Dies gilt gleichermaßen für die Produktleistung und für Serviceleistungen. Die Beispiele für konkrete Anpassungsmaßnahmen sind vielfältig:

- Gezielte Konsumenteninformationen über die Lösung von Kundenproblemen beim Kauf
- Informationen für eine realistische Einschätzung der Produkt- und Serviceerwartungen
- Ausweitung von Garantieleistungen
- Überprüfung der Werbeaussagen zur Vermeidung von Fehlerwartungen durch Konsumenten
- Produkt- und Verpackungsänderungen
- Aufklärung und Schulung des Handelspersonals u.a.m.

Eine Untersuchung in den Vereinigten Staaten belegt den heterogenen Adressatenkreis der Zufriedenheits- und Beschwerdeinformationen. Bei der Einflußnahme auf Marketingentscheidungen durch Zufriedenheits- und Beschwerdeinformationen innerhalb des Unternehmens wurde folgende Rangfolge ermittelt (10):

- Service
- Reklamation und Garantie
- Qualitätskontrolle
- Produktentwicklung
- Verpackung
- Gestaltung Werbecopy
- Einführung Neuprodukte
- Entscheidung Marktforschungsstudien
- Promotions-Aktivitäten
- Absatzfinanzierung
- Preis
- Einsatz von Werbemitteln
- Werbebudgetierung
- Persönlicher Verkauf.

Eine Analyse der Konsumentenzufriedenheit und des Beschwerdeverhaltens verbessert die Einsichten über die Marktreaktionen von Konsumenten. Es ist zu erwarten, daß Zufriedenheits- und Beschwerdeinformationen einen Themenbereich darstellen, der für die Marketing- und insbesondere für die Kundendienstpolitik zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen wird.

Anmerkungen

- (1) Hirschmann 1974; Specht 1979.
- (2) Andreasen/Best 1977.
- (3) Hunt 1977; Day 1977; Day/Hunt 1979; Hunt/Day 1980.
- (4) Hansen 1979; Hansen/Stauss 1979.
- (5) Meffert/Bruhn 1981; Bruhn 1982.
- (6) Meffert und Bruhn 1979.
- (7) DM 1980
- (8) Bruhn 1982.
- (9) McGuire 1973; Blum/Stewart/Wheatley 1974; Fornell 1976;
Fornell 1978; Hansen 1979; Hansen/Stauss 1979; Hise/
Grillet/Kelly 1978.
- (10) Fornell 1976.

Literaturverzeichnis

- Andreasen, A.R./Best, A. (1977): Consumer Complain: Does Business Respond?, in: Harvard Business Review, Vol. 55, July-August (1977), S. 93 - 101.
- Bruhn, M. (1982): Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden, Frankfurt/M. und Bern 1982.
- Blum, M.L./Stewart, J.B./Wheatley, E.W. (1974): Consumer Affairs: Viability of the Corporate Response, in: Journal of Marketing, Vol. 38, No. 2 (1974), S. 13 - 19.
- Day, R.L. (Hrsg.) (1977): Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Indiana University, School of Business, Bloomington 1977.
- Day, R.L./Hunt, H.K. (1979): New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, Indiana University, School of Business, Bloomington 1979.
- Fornell, C. (1976): Consumer Input for Marketing Desicions: A Study of Corporate Departments for Consumer Affairs, New York usw. 1976.
- Fornell, C. (1978): Corporate Consumer Affair Departments - A Communication Perspective, in: Zeitschrift für Verbraucherpolitik 1978, S. 289 - 302.
- DM (1980): Knacks nach der Garantie, Heft 6 (1980), S. 34 - 38.
- Hansen, U. (1979): Verbraucherabteilungen als Frühwarnsysteme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1: Planung in der Praxis (1979), S. 120 - 134.
- Hansen, U./Stauss, B. (1979): Verbraucherabteilung in Unternehmen - eine Chance für Unternehmen und/oder Verbraucher?, in: Zeitschrift für Verbraucherpolitik 1979, S. 86 - 91.
- Hirschmann, A.O. (1974): Abwanderung und Widerspruch, Tübingen 1974.
- Hise, R.T./Gillett, P.L./Kelly, J.P. (1978): The Corporate Consumer Affairs Effort, in: MSU Business Topics, Vol. 26, No. 3, Summer (1978), S. 17 - 26.
- Hunt, H.K. (1977): Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Cambridge, Mass., Marketing Science Institute 1977.
- Hunt, H.K./Day, R.L. (Hrsg.) (1980): Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, Indiana University, School of Business, Bloomington 1980.

- McGuire, E.P. (1973): The Consumer Affairs Department: Organisation and Functions, The Conference Board, Inc., New York 1973.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1979): Griesgram im Griff, in: Absatzwirtschaft, 22. Jg., Heft 3 (1979), S. 106-108.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4 (1981) (im Druck)
- Specht, G. (1979): Die Macht aktiver Konsumenten, Stuttgart 1979.

RECHTLICHE ASPEKTE DER KUNDENDIENSTPOLITIK

Von Dieter Ahlert und Hans-Joachim Flocke *

1. Die Kundendienstpolitik als Problembereich des Marketing-Rechts-Management

1.1 Zur Bedeutung der Kundendienst-Rechts-Probleme in der Marketingpraxis

Die rechtlichen Aspekte der Kundendienstpolitik sind vor dem Hintergrund der vielschichtigen Wechselbeziehungen zwischen dem Marketing-Management und der Rechtsordnung zu sehen. Die im Spannungsfeld zwischen Marketing und Recht zu bewältigenden Aufgaben resultieren einmal daraus, daß das Verhalten des Marketing-Management (hier in Bezug auf kundendienstpolitische Entscheidungen) durch eine Vielzahl von Gesetzen, Verordnungen, Gerichts- bzw. Behördenentscheidungen, aber auch durch individuelle Rechte anderer Wirtschaftssubjekte (Schutzrechte, vertragliche Rechte etc.) wesentlich begrenzt wird (Rechtsnormen als Datenkranz des Marketing). Zum ändern kann die Unternehmung den Rechtsrahmen mitgestalten, und zwar durch unmittelbare Einflußnahme auf Gestaltungsentscheidungen der Rechtsordnung, durch die Schaffung von Regelungssachverhalten - wie die jüngste BGH-Entscheidung im Fall VW-Original-Ersatzteile eindrucksvoll belegt -, durch den Einsatz rechtlicher Instrumente zur Absicherung bestimmter Marketingstrategien (z.B. Schutzrechtspolitik, Vertragsgestaltung) und dergleichen (1).

*) Die Verfasser danken Herrn Dipl.-Kfm. H.-D. Pollmüller für seine wertvollen Vorlagen und Anregungen in zahlreichen Diskussionen dieses komplexen Stoffgebietes sowie für die kritische, konstruktive Durchsicht des Manuskriptes.

Mit dem vorliegenden Beitrag soll das komplizierte Aufgabenfeld des Marketing-Rechts-Management im Bereich der Kundendienstpolitik übersichtlich strukturiert werden. Dabei wird unter Verzicht auf den Anspruch einer Vollständigkeit bis ins Detail das Hauptaugenmerk auf jene Probleme gerichtet, bei denen sich in der Praxis immer wieder Schwierigkeiten ergeben. Über die Darstellung des aktuellen Standes der Rechtsprechung hinaus werden zu ausgewählten Fragen einige Verhaltensempfehlungen abgeleitet. Den Ausgangspunkt bei der Gliederung des Stoffes bilden nicht die Rechtsnormen, sondern die Problemstellungen des Marketing im Bereich der Kundendienstpolitik.

Wie groß die Bedeutung rechtlicher Aspekte der Kundendienstpolitik für die Praxis ist, läßt sich unter anderem an den Ergebnissen einer empirischen Erhebung bei deutschen Konsumgüterherstellern ermes sen (2):

1. Bei den 30 der 100 antwortenden Unternehmen, bei denen der Kundendienst eine gewisse Bedeutung hat, messen 29 Unternehmen der Beachtung von Rechtsvorschriften für die Kundendienstpolitik ihres Unternehmens mittlere bis sehr große Bedeutung zu.
2. Bei 43 Unternehmen ist die Rechtsabteilung häufig bis sehr häufig mit rechtlichen Fragen der Gewährleistungsbedingungen, bei immerhin 16 Unternehmen mit solchen der Kundendienstorganisation befaßt.
3. Zur Beachtung rechtlicher Begrenzungsfaktoren wird bei 87 Unternehmen fallweise (25) oder regelmäßig (62) die Rechtsabteilung bereits bei der Planung von Gewährleistungsbedingungen herangezogen.

1.2 Die Bereiche der Kundendienstpolitik als Gegenstand einer rechtlichen Analyse

Kundendienst ist ein dehnbarer Begriff, mit dem in der Praxis vielfach alle jene Leistungen belegt werden, für die kein akquisitorisch besser klingender Name gefunden werden kann. Vom Wort her ist eine Begriffsbestimmung nicht möglich; denn fast

jede absatzpolitische Maßnahme kann "dem Kunden dienen", ein besonders niedriger Preis ebenso wie eine sachlich informierende Werbebotschaft oder eine Reparaturmaßnahme.

Der Umfang des Maßnahmenbereichs Kundendienstpolitik wird daher in der Literatur unterschiedlich weit gefaßt. Einige Autoren subsumieren auch Teile der Verkaufspolitik (Kaufberatung, Gewährung von Annehmlichkeiten und Erleichterung des Kaufvorganges), die Absatzkreditgewährung und die Auslieferung der Ware als sogenannte kaufmännische Kundendienstleistungen unter diesen Begriff, wobei sich diese Leistungen auf alle Abnehmergruppen (Händler und Verbraucher) erstrecken können.

Für die Eingrenzung der rechtlichen Fragestellungen erscheint indessen eine engere Begriffsfassung zweckmäßig (3): Kundendienst ist die Summe aller Maßnahmen, die die Verwendung des Absatzgutes durch den Verbraucher ermöglichen bzw. erleichtern sollen. Es handelt sich also um Leistungen, die von Seiten des Verkäufers oder beauftragter Absatzhelfer zusätzlich zur eigentlichen Hauptleistung nach abgeschlossenem Beschaffungsvorgang erbracht werden, um dem Verbraucher die Verwendung der Hauptleistung zu erleichtern oder überhaupt erst zu ermöglichen.

Das Interesse des Verbrauchers an den verwendungserleichternden Maßnahmen des Anbieters resultiert aus den vielfältigen Diskrepanzen, die zwischen

- dem zu verwendenden Absatzobjekt und seinen verwendungsschwerenden Eigenschaften auf der einen Seite und
- den persönlichen Fähigkeiten des Verbrauchers und seiner Ausstattung mit den für die Verwendung erforderlichen Sachmitteln auf der anderen Seite bestehen.

Wie Abb. 1 übersichtlich zeigt, können die verwendungserleichternden Leistungen des Verkäufers zur Überwindung dieser Diskrepanzen einerseits darin bestehen, dem Käufer Hilfe zur

KUNDENDIENST - LEISTUNGEN

INSTRUKTIONS-
LEISTUNGEN

Schriftliche Anleitungen
Verwenderberatung und
-schulung
Laufende Verwender-
information

VERSORGUNGS-
LEISTUNGEN

Ausstattung mit sachlichen
Hilfsmitteln
(z.B. Spezialwerkzeuge)
Ersatzteildienst
(Angebot von Zubehör)

SERVICE-
LEISTUNGEN

Montage, Installation,
Inbetriebnahme
Wartung, Inspektion,
Reparatur
sonstige Dienstleistungen
(z.B. Abhol- und Abschlepp-
dienst)

Hilfe zur
Selbsthilfe

Fremdhilfe

Abb. 1: Aktionsformen der Kundendienstpolitik

Herzert - 978-3-631-75072-8
Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:39:20AM
via free access

Selbsthilfe zu leisten. Durch sie sollen die persönlichen Fähigkeiten des Käufers an die Erfordernisse der zu verwendenden Güter angepaßt werden.

Zur Überwindung der genannten Diskrepanzen kann der Verkäufer andererseits dadurch beitragen, daß er selbst (oder von ihm beauftragte Absatzhelfer) bestimmte mit der Verwendung zusammenhängende Tätigkeiten übernimmt, für deren Erlernung und Durchführung es dem Verbraucher an Zeit, Lust oder Können ermangelt und für die der Verbraucher auch nicht die Hilfe von dafür spezialisierten dritten Betrieben in Anspruch nehmen kann oder will (Fremdhilfe). Darüber hinaus ist die Versorgung mit Ersatzteilen, speziellen sachlichen Hilfsmitteln und Zubehör eine bei beiden Formen der Verwendungshilfe notwendige, verbrauchs-erleichternde Leistung.

Diese Gliederung der kundendienstpolitischen Leistungen liegt der Abhandlung der rechtlichen Probleme in den folgenden Abschnitten 2 bis 4 zugrunde. In Abschnitt 5 werden die bei allen Kundendienstleistungen relevanten Fragen der Preisgestaltung auf ihre spezifischen rechtlichen Aspekte hin untersucht. Auf die rechtlichen Aspekte der Werbung für Kundendienstleistungen kann in dem hier gebotenen Rahmen nicht eingegangen werden.

1.3 Die Ansatzpunkte rechtlicher Problemstellungen der Kundendienstpolitik

Die rechtlichen Problemstellungen der Kundendienstpolitik sind aufgrund der engen Verknüpfungen dieses Instrumentes mit dem Angebot der Hauptleistung, insbesondere mit der Gestaltung der Kontrahierungsbedingungen und der Distributionspolitik, äußerst vielschichtig. Fragen der Gewährleistungshaftung, der Produzentenhaftung und der Festlegung von "Garantiekonditionen" in All

gemeinen Geschäftsbedingungen gehören ebenso zu dem hier relevanten Problemfeld wie die unmittelbar mit der Durchführung der Instruktions-, Versorgungs- und Serviceleistungen verbundenen Fragen der Vertragsgestaltung, der Selektion und Bindung von Vertragspartnern und dergleichen. Die rechtlichen Dimensionen dieses Instrumentes lassen sich wie folgt strukturieren:

1.31 Rechtliche Verpflichtungen als Anlässe für Kundendienstleistungen

Zunächst bilden bestimmte rechtliche Sachverhalte den Ausgangspunkt für die Durchführung kundendienstpolitischer Maßnahmen. Gemeint sind rechtliche Verpflichtungen des Verkäufers bzw. damit zusammenhängende rechtliche Ansprüche des Käufers in Bezug auf bestimmte Kundendienstleistungen.

So ist die Versorgung mit sachlichen Hilfsmitteln und insbesondere Ersatzteilen keineswegs ein Akquisitionsinstrument, über dessen Einsatz die Hersteller nach freiem Belieben entscheiden können. Vielmehr besteht unter bestimmten Umständen eine Verpflichtung zu derartigen Versorgungsleistungen (vgl. zur Ersatzteilbevorratungspflicht Abschnitt 4.1).

Auch zur Durchführung von Serviceleistungen kann der Hersteller rechtlich verpflichtet sein. Dabei ist nicht allein an Verpflichtungen zu denken, die sich der Hersteller selbst explizit auferlegt, indem er dem Käufer bestimmte Dienstleistungen (etwa Installation, Inbetriebnahme, Wartung) im Rahmen des Kaufvertrages, eines zusätzlichen "Garantievertrages", eines separaten Wartungsvertrages und dergleichen ausdrücklich zusichert. Solche Verpflichtungen können vielmehr auch aus (gesetzlichen) Gewährleistungsansprüchen des Käufers im Zusammenhang mit Mängeln beim Sachkauf erwachsen. Derartige Mängel der Hauptleistung können zwei Arten von Schäden beim Käufer auslösen, nämlich einerseits sogenannte Mangelschäden und andererseits sogenannte Mangelfolgeschäden.

Beim Mangelschaden besteht der Nachteil des Abnehmers unmittelbar darin, daß das Produkt in dem Zeitpunkt, in dem er es übernimmt, den Mangel aufweist und daher zum Beispiel nicht den angestrebten Verwendungszweck erfüllt. Mangelschäden führen in aller Regel zu Gewährleistungsansprüchen, die meistens im Rahmen der Kundendienstpolitik durch die Beseitigung des Schadens (Instandsetzung des Produktes) erledigt werden (vgl. Abschnitt 3.1).

Als Folge des Produktmangels können zusätzlich Schäden an anderen Rechtsgütern (z.B. Unfallfolgen bei mangelhaften Bremsen eines Fahrzeuges), aber auch am Produkt selbst auftreten (z.B. Beschädigung des Fahrzeuges selbst). Solche Mangelfolgeschäden am Produkt selbst ergeben sich häufig auch aufgrund einer mangelhaften Instruktion (z.B. eine unzureichende Bedienungsanleitung für ein im übrigen mangelfreies Produkt).

Beim Ausgleich von Mangelfolgeschäden kommt der Kundendienstpolitik einerseits insoweit Bedeutung zu, als es wiederum um die Schadenbeseitigung an den Produkten selbst geht. Andererseits ist der Zusammenhang zwischen der Produzentenhaftung für Mangelfolgeschäden und der Kundendienstpolitik in einer anderen Richtung zu sehen:

Grundsätzlich haftet der Hersteller dann, wenn durch einen Fehler seines Produktes ein (Mangelfolge-)Schaden entstanden ist und ihn hinsichtlich des Fehlers ein Schuldvorwurf trifft. Dieser Schuldvorwurf trifft ihn in aller Regel, wenn er seine Verkehrssicherungspflicht bezüglich der von ihm in Verkehr gebrachten Produkte verletzt, das heißt, wenn er nicht für die gefahrlose Verwendbarkeit dieser Produkte sorgt. Um die Vielzahl der möglichen Verletzungsformen übersichtlich und für die Praxis plastisch zu gestalten, werden sie üblicherweise in vier Fallgruppen gefaßt, die dem Werdegang eines Produktes entsprechen. Danach muß der Hersteller zunächst ein neues Produkt sorgfältig und unter Beachtung des letzten Standes der Technik

konstruieren (bei Abweichung: Konstruktionsfehler). Sodann muß diese Konstruktion in einer Weise produziert werden, die Fertigungsfehler durch Art des Ablaufs und angemessene Endkontrolle möglichst ausscheidet (bei Abweichung: Produktionsfehler). Schließlich muß der Abnehmer bzw. Verwender über noch verbliebene, konstruktiv nicht zu beseitigende Gefahrenquellen instruiert werden, damit er sich entsprechend vorsichtig verhalten oder die gefährlichen Verwendungsmöglichkeiten unterlassen kann (bei Abweichung: Instruktionsfehler). Darüber hinaus ist jeder Hersteller verpflichtet, die Bewährung seiner Produkte im Markt zu beobachten, um gegebenenfalls Gefahren, seien sie konstruktionsbedingt, der Fertigung entstammend oder auf mangelnde Aufklärung zurückzuführen, wirksam entgegentreten zu können (bei Abweichung: Produktbeobachtungsfehler).

Für die Kundendienstpolitik ergeben sich aus diesem rechtlichen Sachverhalt insoweit Verpflichtungen, als es durch geeignete Instruktionsleistungen (insbesondere schriftliche Gebrauchs- und Benutzungsanleitungen) die oben genannten Instruktionsfehler zu vermeiden gilt (vgl. dazu Abschnitt 2) (4).

1.32 Rechtliche Probleme als Folge von Kundendienstleistungen

Wie bei jedem absatzpolitischen Instrument können auch durch die Art und Weise, wie die Kundendienstpolitik eingesetzt wird, rechtliche Probleme ausgelöst werden. Im Unterschied zum letzten Kapitel sind hier nicht jene rechtlichen Sachverhalte angesprochen, die den Hersteller eines Produktes mehr oder weniger zwingend zum Angebot bestimmter Kundendienstleistungen veranlassen können, sondern vielmehr die rechtlichen Konsequenzen, die aus der Leistungserbringung resultieren können.

Als Beispiele sind Schäden beim Verwender der Hauptleistung zu nennen, die erst durch eine mangelhafte Serviceleistung verursacht werden und die Haftungsansprüche gegenüber dem Träger der

Serviceleistung begründen können. Auch hier ist zu unterscheiden zwischen den unmittelbaren Mangelschäden, d.h. Nachteilen, die dem Verwender durch den Aufwand in Form von Geld, Zeit und Mühen für die Inanspruchnahme einer mangelbehafteten Serviceleistung entstehen, und Mangelfolgeschäden an der Kaufsache oder anderen Rechtsgütern.

Fehler können auch bei Instruktionsleistungen gemacht werden, wenn etwa erst die falsche oder mißverständliche schriftliche Anleitung oder mündliche Verwenderberatung zur Fehlbedienung und damit zur Schadensentstehung führen.

Schließlich können erhebliche Schäden beim Abnehmer auftreten, wenn als Folge unzulänglicher Versorgungsleistungen ungeeignete Ersatz- bzw. Zubehörteile (also z.B. nicht die Originalteile) verwendet werden.

Rechtliche Schwierigkeiten können dem Träger von Kundendienstleistungen weiterhin daraus erwachsen, daß er die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen dieses Instrumentes unzulänglich ausschöpft oder daß er gegen restriktive Rechtsnormen verstößt, womit bereits die beiden weiteren rechtlichen Dimensionen der Kundendienstpolitik angesprochen sind:

1.33 Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Kundendienstpolitik

Um das Entstehen der o.g. rechtlichen Probleme zu verhindern oder zumindest deren negativen Auswirkungen auf die Unternehmung einzugrenzen, aber auch um bestimmte absatzpolitische Strategien abzusichern, kann die Unternehmung außer den ökonomischen auch bestimmte rechtliche Gestaltungsmittel einsetzen. Die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Kundendienstpolitik können einerseits bei jenen rechtlichen Sachverhalten ansetzen, die in Kapitel 1.31 als Anlässe für

Kundendienstleistungen herausgearbeitet wurden. Dabei geht es im wesentlichen um die gesetzlichen Gewährleistungsansprüche des Abnehmers, die durch individualvertragliche Regelungen (z.B. mittels eines Garantievertrages) eingeschränkt, präzisiert, aber auch bewußt unter akquisitorischen Aspekten ausgedehnt werden können (vgl. dazu Abschnitt 3.2).

Andererseits ist an die vertragliche Regelung der Erbringung von Kundendienstleistungen selbst zu denken. Obwohl die Einhaltung einer bestimmten Form des Kundendienstvertrages nicht erforderlich ist, wenn der Unternehmer auf Anfrage des Kunden oder nach eigenem Angebot mit Zustimmung des Kunden eine Leistung erbringt (Antrag und Annahme gemäß §§ 145 ff BGB), so erscheint es doch zur Vermeidung rechtlicher Auseinandersetzungen vorteilhaft, wenigstens Art, Umfang und Ziel der Leistung sowie die Vereinbarung über das Entgelt schriftlich niederzulegen und von beiden Parteien durch Unterschrift bestätigen zu lassen. Dies gilt insbesondere auch für die Fragen der Verbindlichkeit und Entgeltlichkeit von Kostenvoranschlägen (vgl. Abschnitt 5.2).

Ein solcher Vertrag über Kundendienstleistungen muß nicht auf nur eine bestimmte, einmal zu erbringende Leistung bezogen sein, sondern kann auch ein ganzes Leistungspaket enthalten, dessen Einzelheiten entweder im zeitlichen Zusammenhang - z.B. eine Routinewartung neben einer Großreparatur - oder in zeitlichen Abständen - z.B. 10 Inspektionen im Halbjahresrhythmus - erbracht werden. Eine besondere Ausprägung dieser Dauerverträge sind die sogenannten "Wartungsverträge" (vgl. Abschnitt 3.3).

Auf einer anderen Ebene liegen die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich der Beziehungen zwischen dem Hersteller und den an Kundendienstleistungen beteiligten Absatzmittlern auf der Groß- und Einzelhandelsstufe sowie Absatzhelfern wie etwa Vertragswerkstätten. Hier kann es zweckmäßig sein, ein ganzes System von Kooperationsvereinbarungen in Bezug auf die

(arbeitsteilig) zu erbringenden Kundendienstleistungen zu verabreden und durch bilaterale Verträge oder multilaterale Vertragssysteme rechtlich abzusichern. Solche Kooperationsvereinbarungen können sich auf die Bereitstellung bzw. Finanzierung von Kundendienstleistungen, auf die Schulung des Kundendienstpersonals, auf die Art und Weise der Leistungserbringung, auf die Regelung von Gewährleistungsansprüchen der Kunden bis hin zu einer gewissen Harmonisierung der Entgeltgestaltung erstrecken. Eine besondere Bedeutung haben Vertriebs- und Bezugsbindungen für Ersatzteile und Zubehör (vgl. Abschnitt 4.2).

1.34 Rechtliche Grenzen kundendienstpolitischer Entscheidungen

Wie bei allen absatzpolitischen Instrumenten, so ist auch im Bereich der Kundendienstpolitik nicht alles rechtlich zulässig, was betriebswirtschaftlich wünschenswert erscheinen mag. Sowohl bei der Wahl der ökonomischen Gestaltungselemente (etwa der Preisfestsetzung für einzelne Kundendienstleistungen, der Werbung für den Kundendienst etc.) als auch bei der Ausschöpfung der im vorherigen Kapitel erwähnten rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten (etwa bei der individualvertraglichen Vereinbarung der Gewährleistungsbedingungen, bei der Selektion der am Kundendienstsystem zu beteiligenden Absatzmittler und Absatzhelfer, bei der Vereinbarung von Verhaltensbindungen in Bezug auf die Preisgestaltung, den Bezug und die Weitergabe von Ersatzteilen und dergleichen) stößt die Unternehmung auf vielfältige restriktive Rechtsnormen insbesondere des Wettbewerbsrechts, die es zu kennen und bei der Gestaltung dieses Instrumentes zu berücksichtigen gilt.

Um den Gefahren wirksam vorzubeugen, die sich aus der Nichtbeachtung der rechtlichen Grenzen kundendienstpolitischer Entscheidungen ergeben können, empfiehlt sich ein "Legal-Check-Up" der geplanten Maßnahmen, der drei Schritte umfaßt (5):

- (1) Vollständige Erfassung aller für die Kundendienstpolitik möglicherweise relevanten Rechtsnormen (vgl. zum Überblick Abb. 2)
- (2) Subsumption der konkret geplanten Maßnahmen unter die Tatbestandsmerkmale der jeweils einschlägigen Rechtsvorschriften
- (3) Ermittlung und Bewertung der möglichen Konsequenzen von Verstößen gegen diese restriktiven Rechtsnormen.

Wie die folgenden Ausführungen indessen zeigen werden, sind alle diese Phasen der präventiven Problemlösung des Marketing-Rechts-Managements im Bereich der Kundendienstpolitik nicht nur durch die große Fülle der relevanten Rechtsnormen, sondern auch durch das Problem der Rechtsunsicherheit erheblich erschwert.

2. Rechtliche Probleme im Rahmen von Instruktionsleistungen

Der Schwerpunkt der rechtlichen Probleme im Rahmen der "Hilfe zur Selbsthilfe" ergibt sich im Zusammenhang mit der Frage, in welchem Umfang durch Anleitungen, Gebrauchsanweisungen und sonstige Hinweise vor möglichen Gefahren gewarnt werden muß, die von dem Produkt ausgehen.

Wird hier den von der Rechtsprechung aufgestellten Ansprüchen nicht genügt, so haftet ein Unternehmer für einen sog. Instruktionsfehler. Solche Instruktionsfehler liegen vor, wenn ein an sich einwandfreies Produkt dadurch Schäden anrichtet, daß der Unternehmer den Verbraucher oder Benutzer nicht oder nicht ausreichend auf bestimmte vorhersehbare Gefahren hingewiesen hat, die mit der Benutzung oder dem Verbrauch des Produktes verbunden sind. Solche Fehler sind z.B. gegeben, wenn Gebrauchsanweisungen unrichtig sind oder aber keine ausreichende Warnung vor bestimmten gefährlichen Eigenschaften des Produktes vorhanden sind.

Abb. 2

Relevante Rechtsvorschriften im Bereich der Kundendienstpolitik

Angebotspolitik

- Gewährleistung (§§ 459 - 492; 633 - 640 BGB)
- Besonderheiten der Gewährleistung beim Handelskauf (§§ 377, 378 HGB)
- Grenzen vertraglicher Voreinbarungen der Gewährleistung (§§ 476 a BGB, 11 Nr. 10, 9 AGB)
- Garantievereinbarungen (§§ 305, 157 BGB)
- Haftung des Verkäufers für Verschulden des Herstellers beim Verkauf von Produkten (§ 278 BGB)
- Wartungsverträge, Abschlussfreiheit u. Verhältnis zur Gewährleistung (§§ 305, 242 BGB)
- Ersatzteillieferungspflicht (§§ 242, 305, 133, 157 BGB)

Kundendienst-Organisation

- Selektion der Kundendienstträger (§§ 22 IV, V, 26 II GWB, Art. 85, 86 EWGV)
- Vertriebsbindung für Güter, die im Kundendienst verwertet werden (§§ 18 I Ziff. 3, 22 IV, V GWB, Art. 85, 86 EWGV)
- Bezugsbindung für Ersatzteile (§§ 18 I Ziff. 2, 22 IV, V, 26 II GWB, Art. 85, 86 EWGV)

Preisgestaltung

- Preisgestaltung (§ 22 IV, V GWB, Art. 86 EWGV)
- Rabatt für Großkunden (§ 8 RabattG)
- Preisempfehlung für Kundendienstleistungen (§§ 15, 38 I Nr. 12, 38 a GWB)
- Kundendienst als Zugabe (§ 1 I, II d ZugabeVO)
- Kostenvoranschlag (§§ 305, 241 BGB)

Werbung

- unlautere (unwahre oder unklare) Werbeaussagen (§§ 1,3 UWG)
- Verbot der Ausnutzung fremden "good will" durch Vortäuschung einer Organisationszugehörigkeit (§§ 1,3 UWG)
- (Wert-) Werbung für Kundendienst durch unentgeltliche Leistungen (§ 1 UWG, ZugabeVO)

Abb 2: Relevante Rechtsvorschriften im Bereich der Kundendienstpolitik

Das soll anhand zweier Beispiele aus der Rechtsprechung illustriert werden:

- (a) Ein Arzneimittelhersteller weist nicht in aller Deutlichkeit auf die ihm bekannte absolute Arterienunverträglichkeit eines Kurznarkosemittels hin, was bei einer Patientin zum Verlust eines Armes führt (Estil) (6).
- (b) Bei einem Verkehrsunfall waren Papiersäcke mit ätzendem Gießpulver aufgeplatzt. Dadurch hat sich ein Mann des Transportpersonals schwere Verletzungen an den Füßen zugezogen. Das Gericht hat dem Geschädigten ein Schmerzensgeld zugesprochen, weil auf den Säcken eine entsprechende Warnung wie z.B. "ätzend" fehlte (Gießpulver)(7).

Aus der Instruktionshaftung resultieren insbesondere folgende Hinweispflichten:

- (a) Eine Belehrung des Verbrauchers über die sachgerechte und gefahrlose Bedienung oder Benutzung des Produktes und/oder
- (b) eine Warnung vor spezifischen, für den Verbraucher nicht ohne weiteres erkennbaren Gefahren. Eine Warnung vor offensichtlichen Gefahren ist nicht erforderlich.

Zur Erfüllung dieser Hinweispflichten dienen vor allem klare Gebrauchsanweisungen und Bedienungsanleitungen, die möglichst am Produkt selbst anzubringen sind.

Derartige Hinweise entbinden allerdings einen Hersteller nicht von seiner Pflicht, die Produkte zunächst sorgsam zu konstruieren und zu fertigen. Sie sind lediglich dazu bestimmt, die dann noch offengebliebenen Gefahrenbereiche abzudecken. Als Anwendungsbereiche dafür kommen insbesondere folgende Fälle in Betracht: (8)

- (a) - Nach dem Stand der Technik nicht zu beseitigende Gefahren:
Da insoweit deliktsrechtlich von dem Hersteller keine Gefahrabwendungsmaßnahmen verlangt werden können, muß er zumindest in den, dem Produkt beigelegten Instruktionen auf diese abstrakt-generelle Gefährlichkeit hinweisen.
- (b) - Gefährlichkeit für bestimmte Benutzer: Ist z.B. mit Medikamenten die Gefahr verbunden, daß sie für empfindliche Personen zu Allergien führen, muß der Hersteller auf diese individuell-abstrakte Gefährlichkeit hinweisen.

(c) - Gefährlichkeit des Produktes bei bestimmten Arten der Verwendung: Ist z.B. maschinelles Geräte bei ordnungsgemäßen Gebrauch gefahrlos, während es bei unsachgemäßen Gebrauch zu einer Gefahr für den Benutzer werden kann, muß der Hersteller vor dieser generell-konkreten Gefährlichkeit warnen.

Wichtig ist, daß die Belehrungs- und Warnhinweise

- deutlich
- ausreichend und vollständig
- substantiiert

sein müssen (9). Sie müssen auf den durchschnittlichen Benutzer zugeschnitten und sachlich adäquat sein, d.h. ein exaktes Bild von Art und Umfang der bestehenden Gefahren sowie der Abwehrmöglichkeiten geben. Allerdings braucht das Wissen, das man von dem in Frage kommenden Abnehmerkreis erwarten kann, nicht in einer Gebrauchsanweisung mitgeteilt zu werden (10).

Ist aber die Gefahr einer fehlerhaften Verwendung eines Arzneimittels durch einen Arzt besonders groß und haben sich hierdurch schon mehrfach schwere Körperschäden ergeben, wie z.B. Armamputationen bei Fehlinjektionen eines Narkosemittels in die Arterie, so muß der Hersteller hierauf die Ärzte eindringlich und genau hinweisen (Estil) (11).

Dieser Rechtsprechungsgrundsatz ist allerdings durch den BGH (Spannkupplung)(12) in angemessener Weise eingeschränkt worden, indem er feststellt, daß nicht nur den Hersteller benutzerbezogene Aufklärungspflichten, sondern auch den Benutzer produktbezogene Informationspflichten treffen.

Weiterhin wird in dem Urteil festgestellt, daß die Anforderungen an die Hinweispflicht des Herstellers nicht überspannt werden dürfen; dazu wird folgendes ausgeführt: Der Hersteller ist nur dann verpflichtet, die Abnehmer (Anwender) des Produktes zu belehren, "wenn und soweit sie aufgrund der Besonderhei-

ten des Gerätes sowie der bei den durchschnittlichen Benutzern vorauszusetzenden Kenntnisse damit rechnen müssen, daß bestimmte konkrete Gefahren entstehen können.... Was auf dem Gebiet allgemeinen Erfahrungswissens der in Betracht kommenden Abnehmerkreise liegt, braucht nicht zum Inhalt einer Gebrauchsbelehrung gemacht zu werden" (13).

Durch diese Reduktion des Umfangs der Aufklärungspflichten auf die besonderen und dem Durchschnittsverbraucher nicht ohne weiteres bekannten Risiken wird die Gefahr einer Aushöhlung des Verbraucherschutzes durch zu ausführliche und damit in der Praxis nicht immer zu Ende gelesene Gebrauchsanweisungen, Packungsbeilagen etc. vermindert.

Allerdings müssen die notwendigen Instruktionen klar erkennbar sein; sie dürfen nicht in kleingedruckter, angesichts der konkreten Umstände unauffälliger Schrift erteilt werden. Handelt es sich um Maschinen oder sonstige Produkte mit langer Lebensdauer, muß die Warnung auf der Sache selbst an sichtbarer Stelle angebracht sein, weil der Hersteller nicht davon ausgehen kann, daß eine dem Produkt beiliegende Informationsschrift auch nach längerer Zeit noch neuen Kollegen, die die Maschine bedienen, übergeben wird.

Wichtig ist noch der Hinweis, daß die Verletzung der Aufklärungspflichten nur dann haftungsbegründender Tatbestand ist, wenn Kausalität zwischen mangelhafter Warnung und Schadenseintritt gegeben ist. Zu diesem Problem hat der BGH in dem schon erwähnten Spannkupplungsurteil ebenfalls eindeutig Stellung genommen und ausgeführt, daß die Verletzung der Hinweispflicht für den eingetretenen Schaden nur dann ursächlich ist, wenn pflichtgemäßes Handeln (also die inhaltlich und umfangmäßig gebotene Aufklärung) den Schaden mit Sicherheit - nicht nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit - verhindert hätte. Fehlt es an dieser Ursächlichkeit, so entfällt auch die Haftung für entstandene Schäden.

Im mehrstufigen Absatz könnte schließlich noch die Frage auftauchen, wen die Hinweispflicht trifft. Grundsätzlich ist für die sichere Benutzung eines Produktes der Hersteller verantwortlich. Einem Händler wird man dagegen wegen eines fehlenden Hinweises nur ausnahmsweise einen Vorwurf machen können, wenn gerade er die Gefahr hätte erkennen müssen und sie auch durch einen Hinweis hätte beseitigen können. Das ist aber z.B. bei einem Sortiment von vielen hundert oder tausenden von Artikeln häufig nicht der Fall, da er nicht die mit jedem einzelnen Artikel verbundenen Gefahren erkennen kann. Damit entfällt aber sein Verschulden (14).

Bei der Suche nach geeigneten Maßnahmen zum Schutz vor Inanspruchnahme aus der Instruktionshaftung liegt zunächst der Gedanke an einen vertraglichen Haftungsausschluß nahe. Jedoch besteht diese Möglichkeit lediglich beim direkten Absatz zwischen dem potentiell Haftpflichtigen und dem potentiell Geschädigten. Im mehrstufigen Absatz bestehen indessen zwischen diesen Parteien keine vertraglichen Beziehungen, so daß ein vertraglicher Haftungsausschluß nicht in Frage kommt.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Haftpflichtrisiko durch geeignete Versicherungen abzudecken. Diese Möglichkeit wird heute auch schon sehr stark ausgenutzt, so daß sich für die Produkthaftpflicht ein eigener Versicherungszweig herausgebildet hat (15). Allerdings hat diese Vorgehensweise den Nachteil, mit sehr hohen Kosten (Versicherungsprämien) verbunden zu sein. Diese lassen sich jedoch in gewissem Rahmen dadurch beeinflussen, daß man in Abstimmung mit dem Versicherer Maßnahmen zur Verhütung des Schadenseintritts ergreift.

Damit ist die dritte Möglichkeit angesprochen. Da die Haftpflicht nur eintritt, wenn ein vorhersehbarer Schaden mangels hinreichender Information entsteht, kann man ihr dadurch entgegen, daß man sorgfältig nach möglichen Schadensquellen sucht und - soweit sie sich nicht abstellen lassen - über diese deutlich, ausreichend und substantiiert informiert. Bei dieser Vorgehensweise werden dann nur noch unvorhersehbare Gefahren zu Schäden führen. In diesem Fall besteht jedoch keine Haftpflicht. Ein guter Berater bei der Planung von vorbeugenden schadenverhütenden Maßnahmen kann die Versicherungswirtschaft sein, die auf solche Fragen spezialisiert ist und auf einen umfangreichen Erfahrungsschatz zurückgreifen kann.

3. Rechtliche Probleme im Rahmen technischer Serviceleistungen

Bei den technischen Serviceleistungen liegt das Schwergewicht rechtlicher Probleme bei der Wartung, Inspektion und Reparatur. Montage, Installation und Inbetriebnahme treten dagegen nur bei einer begrenzten Anzahl von Produkten auf und hier in der Regel auch nur einmal, bei der Anschaffung. Hier sind zwar gelegentlich auch rechtliche Fragen anzutreffen, etwa darüber, wer eine Montage durchführen muß und in welcher Zeit, ob der Kaufpreis schon fällig ist, obwohl eine Anlage noch nicht vollständig installiert ist, weil der Käufer noch nicht die für die Installation notwendigen Vorarbeiten hat ausführen lassen und ähnliches. Solche Fragen stehen aber im engen Zusammenhang mit der Lieferung des Hauptproduktes selber und sollen daher nicht vertieft werden.

Demgegenüber treten im Zusammenhang mit der Wartung, Inspektion und Reparatur die schon erwähnten Probleme der Gewährleistung für Sachmängel auf, die im folgenden ausführlich erörtert werden sollen.

Elemente der Gewährleistung sind

- Voraussetzungen,
- Rechtsfolgen und
- Durchsetzbarkeit.

Nach der gesetzlichen Regelung ist bezüglich der Rechtsfolgen zwar nur bei den praktisch weniger bedeutsamen Vorschriften über den Werkvertrag gemäß §§ 631 ff BGB ein Anspruch der Kunden auf Reparatur eines mangelhaften Produktes vorgesehen. Doch hat die vertragliche Praxis dafür gesorgt, daß auch für fast jedes durch Kauf gemäß §§ 433 ff BGB erworbene Produkt ein Reparaturanspruch aus dem Kaufvertrag besteht, der Unternehmer also zum Angebot dieser Kundendienstleistung verpflichtet ist.

Bezüglich der Rechtsfolgen hat die gesetzliche Regelung also nur sekundäre Bedeutung. Da sie aber einerseits bezüglich der beiden anderen Elemente von großer praktischer Bedeutung ist, andererseits aber auch grundsätzlich alle vertraglichen Vereinbarungen nichts anderes als eine Modifikation der gesetzlichen Ausgangslage darstellen, ist diese gesetzliche Ausgangslage zunächst darzustellen.

Anschließend sind die möglichen Abweichungen in individuellen Verträgen oder nach den allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) zu würdigen. Weitere Probleme im Rahmen der Fremdhilfe ergeben sich bei der Einführung einer Herstellergarantie im mehrstufigen Absatz und bei den Wartungsverträgen.

3.1 Pflicht zur Erbringung von Serviceleistungen aus Gewährleistung

3.11 Die Begriffe Gewährleistung, Garantie und Kulanz

Gewährleistung bedeutet Einstehenmüssen für Mängel bei der Erfüllung von Kauf-, Werk- (einschließlich Werklieferungs-) und Mietverträgen, und zwar sowohl nach den gesetzlichen Vorschriften als auch nach einer eventuellen vertraglichen Vereinbarung (16).

Garantie dagegen ist ein Begriff mit unterschiedlicher Bedeutung. Er wird häufig als Synonym für Gewährleistung verwendet. Um eine Garantie handelt es sich aber auch, wenn ein Garant verspricht, unbedingt für einen ungewissen Erfolg eintreten zu wollen, auch wenn der Eintritt des Erfolgs nicht in seiner Macht liegt (17).

Gelegentlich werden in der Literatur die Begriffe Gewährleistung und Garantie dergestalt als Gegensatzpaar verwendet, daß unter Gewährleistung die gesetzliche Haftung des Verkäufers (Händlers), unter Garantie die vertragliche Haftung des Herstellers (vgl. Abschnitt 3.2) verstanden wird (18).

Diese Unterscheidung mag zwar anschaulich sein, sie birgt jedoch die Gefahr in sich, insgesamt den Inhalt der Begriffe mehr zu verwischen als zu präzisieren. Eine saubere Abgrenzung läßt sich auf diese Weise nicht erreichen; denn:

- (a) eine vertragliche Regelung stellt stets eine Modifikation der gesetzlichen Regelung dar.
- (b) auch die gesetzliche Regelung bedarf zu ihrer Wirkung eines zugrundeliegenden Vertrages (Kaufvertrag, Werkvertrag etc.), der - wenigstens über die allgemeine Vorschrift des § 242 BGB, wonach Schuldverhältnisse unter Berücksichtigung von Treu und Glauben zu behandeln sind - auf die gesetzliche Regelung einwirken kann.

Es wird daher der eingangs aufgestellten Definition für die Gewährleistung der Vorzug gegeben und der Begriff "Garantie" nur dort verwendet, wo er sich im Sprachgebrauch fest eingebürgert hat, wie z.B. "Garantiekarte", "Garantiezeit".

Soweit für Schäden (Mangel- und Mangelfolgeschäden) Ersatz ohne rechtliche Verpflichtung geleistet wird, handelt es sich um Kulanz. Diese tritt vornehmlich bei einfachen Reparaturen, vereinzelt aber auch bei größeren Arbeiten und sogar in Form von Geldzahlungen für Schäden außerhalb der Sache auf.

3.12 Die gesetzliche Gewährleistungsregelung

3.121 Mangelhafte Leistung

Den Ausgangspunkt für einen Anspruch aus der Gewährleistung (19) bildet ein Fehler oder das Fehlen einer zugesicherten Eigenschaft in dem Zeitpunkt, in dem die Kaufsache übergeben wird. Daher ist zu klären, was ein Fehler ist und wann eine Eigenschaft als zugesichert gilt.

Nach herrschender (20) - auch von der Rechtsprechung favorisierter (21) - Ansicht ist ein Fehler die Abweichung von der konkret vereinbarten oder der normalen Eigenschaft der im Vertrag bezeichneten Sache.

Diese Definition ist ausreichend, soweit es um den Kauf eines bestimmten Gegenstandes geht (Stückkauf), etwa des grünen PKW in der zweiten Reihe auf dem Lagerplatz des Händlers.

Schwierigkeiten ergeben sich, wenn die gekaufte Sache nur der Gattung nach bestimmt ist (Gattungskauf), etwa ein Farbfernsehgerät der Marke X. Wird nun ein ähnliches Gerät der Marke Y geliefert, so erhebt sich die Frage, ob dies eine mangelhafte Lieferung oder überhaupt keine Lieferung des bestellten Gerätes, sondern ein Aliud darstellt. Auf diese Unterscheidung kommt es insofern an, als bei einem Mangel Gewährleistungsregeln eingreifen - es kommt z. B. Minderung in Betracht - während bei einem Aliud die allgemeinen Regeln über Verzug (§§ 284 ff BGB) und Unmöglichkeit (§§ 320 ff BGB) gelten. Im letzten Fall kommt möglicherweise ein Schadensersatzanspruch in Betracht, ohne daß eine zugesicherte Eigenschaft fehlt oder der Verkäufer arglistig handelte (22). Die Abgrenzung zwischen Mangel und Aliud ist nach der Frage durchzuführen, ob die Sache überhaupt noch für den deutlich gewordenen Verwendungszweck tauglich oder aber für den Käufer absolut unbrauchbar ist (23).

Ein Mangel kann auch darin bestehen, daß dem gekauften Gegenstand eine zugesicherte Eigenschaft fehlt. Eine Eigenschaft ist zugesichert, wenn der Verkäufer ausdrücklich oder konkludent für das Vorhandensein der Eigenschaft die Gewähr in der Weise übernimmt, daß er verspricht, für die nachteiligen Folgen des Nichtvorhandenseins einzustehen (24).

Liegt nach einem dieser Kriterien ein Mangel vor, so ist der Weg zu den Gewährleistungsrechten eröffnet.

3.122 Verjährung

Die Verjährung eines Anspruchs bedeutet, daß dieser Anspruch zwar noch als solcher besteht, aber nicht mehr durchgesetzt werden kann, wenn sich der Schuldner auf die Verjährung beruft. Wirtschaftlich kommt die Verjährung damit dem Verlust des Anspruchs gleich. Gemäß §§ 477 I, 638 I BGB verjähren Gewährleistungsansprüche im Zusammenhang mit Güterumsätzen nach 6 Monaten, sofern der Mangel nicht arglistig verschwiegen wurde (dann nach 30 Jahren, § 195 BGB). Die Frist beginnt in dem Augenblick, in dem das Gut so "in den Herrschaftsbereich des Käufers gelangt ist, daß er es untersuchen und einen Mangel entdecken kann" (25).

Wenn der Unternehmer den Anspruch anerkennt oder der Kunde ihn gerichtlich geltend macht, wird der Verlauf der Verjährung gemäß § 217 BGB unterbrochen, besser gesagt abgebrochen; denn die bisher abgelaufene Zeit hat keine Bedeutung mehr. Wenn dagegen die Sache vom Unternehmer untersucht wird, um einen Mangel festzustellen, oder wenn repariert wird, so ist der Ablauf der Verjährung der Ansprüche gemäß § 205 BGB gehemmt (26), d.h. die Zeit bis zum Ende der Untersuchung bzw. der Reparatur wird bei der Ermittlung des Eintritts der Verjährung nicht mitgezählt. Bei einer einwöchigen Reparatur verjähren Gewährleistungsansprüche also eine Woche später. Ist die dann nach einer Reparatur verbleibende Restfrist so kurz, daß ein endgültiges Urteil über den Reparaturenerfolg nicht möglich ist, so verlängert sich die Verjährungsfrist um eine angemessene Spanne (27).

Schließlich kann auch der Einbau von Ersatzteilen oder der Austausch des ganzen Produktes (Nachlieferung) einen Einfluß auf die Verjährungsfrist haben. Es wäre nämlich denkbar, daß bei Nachlieferung eines neuen Produktes die Verjährungsfrist für das ganze Produkt neu beginnt (28), beim Ersatzteil entsprechend für das Teil. Um jedoch eine theoretisch denkbare, unendliche Kette von Nachlieferungen zu vermeiden, erscheint es u.E. sachgerechter, in Anlehnung an die Regelung bei der Reparatur die Verjährungsfrist allenfalls dann angemessen zu verlängern, wenn die Nachlieferung kurz vor Ablauf der normalen Verjährungsfrist erfolgt.

3.123 Handelskauf

Sind beide an einem Kaufvertrag beteiligten Parteien Kaufleute im Sinne der §§ 1 ff HGB, so tritt neben die beiden Voraussetzungen "Mangel" und "keine Verjährung" zusätzlich noch gemäß § 377 I HGB das Erfordernis der unverzüglichen Rüge. Das bedeutet, daß ein Kaufmann Gewährleistungsansprüche nur geltend machen kann, wenn er die angelieferte Ware sofort nach Erhalt un-

tersucht und Mängel dem Lieferanten anzeigt. Sind die Mängel erst später erkennbar, so muß er gemäß § 377 III HGB unverzüglich nach Erkennen des Mangels rügen. Die Verletzung der Pflicht zur unverzüglichen Rüge führt nur dann nicht zum Verlust der Gewährleistungsansprüche, wenn der Verkäufer den Mangel gekannt, aber arglistig verschwiegen hat (§ 377 HGB).

Eine weitere Abweichung beim Handelskauf ergibt sich gemäß § 378 HGB bezüglich Aliud-Lieferungen beim Gattungskauf. Hier werden danach Fehler und Aliud grundsätzlich gleich behandelt. Etwas anderes gilt lediglich, wenn die gelieferte Ware offensichtlich von der Bestellung so erheblich abweicht, daß der Verkäufer die Genehmigung des Käufers als ausgeschlossen betrachten muß, etwa wenn statt des bestellten Fernsehers eine Registrierkasse geliefert wird (sog. nicht-genehmigungsfähiges Aliud). Beim Stückkauf ist die Vorschrift des § 378 HGB allerdings nicht anwendbar (29). Eine andere als die vereinbarte Sache (sog. Identitätsaliud) ist keine Erfüllung des Kaufvertrages, führt nicht zur Gewährleistung und begründet damit auch keine Rückpflicht des empfangenden Kaufmanns.

3.124 Rechtsfolgen

Wenn die oben erörterten Voraussetzungen vorliegen, nämlich (a) Vorliegen eines Mangels und (b) rechtzeitige Geltendmachung, (c) bei Kaufleuten zusätzlich noch unverzügliche Rüge, besteht der Anspruch aus Gewährleistung, der nach den gesetzlichen Vorschriften in verschiedenen Formen durchsetzbar ist. Ein Nachbesserungsrecht soll danach allerdings für den wirtschaftlichen Alltag so gut wie keine Rolle spielen. Lediglich im Werkvertragsrecht, das aber beim Absatz von Serienprodukten ohne Bedeutung ist, steht dem Kunden, der eine mangelhafte Leistung erhalten hat, ein Recht auf Reparatur oder - mit den Worten des Gesetzes - auf Nachbesserung zu. Das für die tägliche Praxis weitaus wichtigere Kaufrecht sieht demgegenüber nur die Möglichkeiten der Wandlung (= Rückgängigmachung des Kaufes), der Minderung (Ermäßigung des Kaufpreises) sowie bei Serienar-

tikeln Nachlieferung einer mangelfreien Sache vor (30). Darüber hinaus besteht bei arglistig verschwiegenen Mängeln oder dem Fehlen einer zugesicherten Eigenschaft auch ein Anspruch auf Ersatz von Schäden, die durch den Mangel entstanden sind.

3.13 Möglichkeiten und Grenzen der individualvertraglichen Abweichung

Die Zulässigkeit der vertraglichen Abänderung der gesetzlichen Regelung folgt aus der in Art. 2 GG garantierten und in §§ 241, 305 BGB konkretisierten Vertragsfreiheit. Danach ist es den vertragschließenden Parteien möglich, Rechte und Pflichten abweichend vom Gesetz im Hinblick auf ihre persönlichen Wünsche und Bedürfnisse festzulegen.

Eine besondere Bedeutung hat dabei die Einräumung eines Nachbesserungsrechtes bei Kaufverträgen erlangt (31), die mittlerweile so üblich geworden ist, daß der Gesetzgeber sich genötigt sah, auch für diesen Fall eine gesetzliche Rahmenregelung in Form des § 476 a BGB einzuführen (32).

Danach muß der Unternehmer, der dem Kunden Nachbesserung statt der gesetzlichen Rechte verspricht, alle für die Nachbesserung anfallenden Kosten tragen (33). Dazu gehören nicht nur Arbeits- und Materialkosten, sondern in gewissem Umfang auch Transport-, Wege- und sonstige Kosten. Allerdings kann auch diese Vorschrift vertraglich abbedungen werden. Dies muß aber dann auch tatsächlich, ebenso wie bei allen gesetzlich gewährten Rechten, seinen Niederschlag im Vertrag gefunden haben.

Die Einschränkung gesetzlicher Rechte kann sehr weit gehen, kann mit einer Ausnahme sogar zum völligen Ausschluß von Gewährleistungsansprüchen führen. Die Ausnahme liegt bei arglistig verschwiegenen Mängeln vor, für die der Unternehmer gemäß §§ 476, 637 BGB immer haften muß. Ob der Ausschluß im übrigen

wirksam ist, kann dann - jedenfalls in Individualverträgen - nur noch gemäß § 138 BGB (Verstoß gegen die guten Sitten) beurteilt werden. Im übrigen wirkt eine vom Gesetz abweichende Regelung immer nur in Bezug auf den vertraglich geregelten Problembereich. Für die nicht geregelten Problemkreise gilt die gesetzliche Regel weiter.

So richtet sich im Fall der vereinbarten Nachbesserung die Verjährung bei Fehlen einer entsprechenden Vereinbarung weiter nach der gesetzlichen Regelung des § 477 BGB, so daß auch der Anspruch auf Nachbesserung in 6 Monaten verjährt (34).

3.14 Weitergehende Grenzen der Vertragsfreiheit bei vorformulierten Vertragsbedingungen

In der weitaus überwiegenden Zahl der täglichen Gütertransaktionen legen die Verkäufer dem Kaufvertrag Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) zugrunde, weil es unökonomisch wäre, mit jedem Kunden wieder alle notwendigen Punkte einzeln zu vereinbaren. Dadurch erhält der Verwender dieser AGB beim Vertragsabschluß ein gewichtiges Instrument zur Durchsetzung seiner Interessen; denn er formuliert seine AGB und wird dabei sicher nicht seinen Vorteil aus dem Auge verlieren, während der Kunde in aller Regel nur noch diese AGB akzeptieren kann, wenn er von dem Geschäft nicht insgesamt Abstand nehmen will.

Weil der AGB-Verwender mithin diese starke Position einnimmt, hat der Gesetzgeber im Gesetz zur Regelung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGBG) einen differenzierten Schutz für die Geschäftspartner von AGB-Verwendern zur Verfügung gestellt. Auch hier ist der Gesetzgeber wieder dem Grundsatz gefolgt, daß Kaufleute besser ihre eigenen Interessen schützen können als der kaufmännisch ungebildete Privatmann, und hat darum ihren Schutz schwächer und pauschaler gestaltet. So ist von den Bestimmungen über die inhaltliche Kontrolle, den §§ 9, 10, 11 AGBG, für Kaufleute nur die Generalklausel des § 9 anwendbar.

Gemäß § 9 Abs. 1 AGBG sind in Allgemeinen Geschäftsbedingungen solche Bestimmungen unzulässig, die den Vertragspartner des Verwenders entgegen den Geboten von Treu und Glauben unangemessen benachteiligen. Eine gewisse Konkretisierung des Begriffes der unangemessenen Benachteiligung ergibt sich aus Abs. 2 dieser Vorschrift, doch kann die eigentliche Abwägung, ob eine Klausel schon unangemessen benachteiligt, immer erst im konkreten Einzelfall unter Berücksichtigung weiterer für die Abwägung wesentlicher Gesichtspunkte erfolgen.

Im Verkehr mit dem Nichtkaufmann ist diese Generalklausel in den §§ 10, 11 AGBG weitgehend konkretisiert. Die für den Kundendienst wesentlichen Bestimmungen finden sich in § 11 Ziff. 10 AGBG. Hiernach gilt im Zusammenhang mit dem Absatz neu hergestellter Sachen: Wenn eine der in dieser Vorschrift angesprochenen Klauseln in AGB auftaucht, so ist sie unbedingt unwirksam. Diese Klauseln sollen im folgenden vorgestellt werden:

- (1) Nach Ziff. 10a darf ein Kunde nicht auf Rechte gegenüber Dritten verwiesen werden. Demgemäß kann ein Händler in AGB nicht unter Hinweis auf eine ggfs. vorhandene Garantie des Herstellers eine eigene Gewährleistungspflicht abbedingen.
- (2) Gemäß Ziff. 10b darf der Gewährleistungsanspruch nicht auf ein Nachbesserungsrecht beschränkt bleiben, wenn die Nachbesserung unmöglich ist, fehlschlägt oder sonst unzumutbar hinausgezögert wird. Für diesen Fall muß wenigstens Wandlung noch hilfsweise gegeben sein. Diese Rechtsauffassung findet ihre Rechtfertigung darin, daß niemand als Käufer durch formularmäßige Bedingungen gezwungen werden kann, gegen seinen Willen eine an dem Vertragszweck gemessen, für ihn nicht brauchbare Sache zu behalten. Ohne Wandlungsrecht würde der Käufer in einer gegen Treu und Glauben verstoßenden Weise rechtlos gestellt (35).

Wichtig ist, daß die Einräumung eines subsidiären Minderungsrechtes den Anforderungen des § 11 Ziff. 10b AGBG nicht genügt, sondern dem Kunden - zumindest für den Fall, daß eine Nachbesserung unmöglich ist - auch die Befugnis eingeräumt werden muß, sich vom Vertrag zu lösen (36).

Das zentrale Problem liegt in der Klärung der Frage, wann eine Nachbesserung als fehlgeschlagen anzusehen ist, d.h., wie oft sich ein Käufer Reparaturversuche gefallen lassen muß, wenn ein und derselbe Fehler immer wieder auftritt. Diese Frage ist für Kraftfahrzeuge schon einmal dahingehend entschieden worden, daß der Käufer nach dem dritten vergeblichen Reparaturversuch den Vertrag rückgängig machen kann (37).

Allgemein hängt die Zahl der zumutbaren Nachbesserungsversuche von der Art des Mangels und einer Abwägung der beiderseitigen Interessen ab (38). So läßt sich aus dem Kraftfahrzeugfall entnehmen, daß bei höherwertigen Produkten bis zu drei Reparaturen zumutbar sind, sonst aber nur eine oder höchstens zwei. Nur ein Versuch ist insbesondere dann zulässig, wenn

- der Verwender der AGB unzuverlässig ist,
- der Kunde für den Verkäufer erkennbar auf die Benutzung des Produktes angewiesen ist oder
- wenn man die Sache zum Hersteller einschicken muß (39).

Mißlingt dieser Versuch, so kann der Käufer sogleich den Kauf rückgängig machen oder ggfs. auch eine Minderung des Kaufpreises fordern.

Dieses Verhältnis von Nachbesserung zu den wenigstens noch hilfswise bestehenden Rechten muß aus den AGB deutlich hervorgehen. Es reicht nicht aus, lediglich das zusätzliche Angebot der Nachbesserung in den AGB zu erwähnen, ohne deutlich zu machen, daß daneben die gesetzlichen Ansprüche ebenfalls bestehen, falls eine Nachbesserung fehlschlägt (40).

- (3) In Ziff. 10c ist festgelegt, daß die Pflicht, im Reparaturfall sämtliche anfallenden Kosten gemäß § 476 a BGB zu tragen, in AGB nicht abbedungen werden kann.

- (4) Nach Ziff. 10d dürfen dem Kunden keine unverhältnismäßig hohen Vorleistungspflichten aufgebürdet werden. Demgemäß darf z.B. die Anerkennung eines Nachbesserungsanspruchs bei einem gravierenden Mangel nicht von der vollständigen Kaufpreiszahlung abhängig gemacht werden.
- (5) Ziff. 10e läßt Rügepflichtklauseln, die dem § 377 HGB nachgebildet sind, im nichtkaufmännischen Verkehr (41) nur noch in beschränktem Umfang zu, um die Abnehmer vor der Gefahr eines vorzeitigen Rechtsverlustes zu schützen:
- Für Mängel der Kaufsache, die offen zu Tage treten, dürfen dem Käufer Rügepflichten auferlegt werden, solange sich die Ausschlußfristen, die für die Geltendmachung des Mangels vorgesehen sind, im Rahmen des Üblichen halten (42).
 - Für nicht offensichtliche Mängel darf dagegen in AGB grundsätzlich keine Rügepflicht festgelegt werden. Nur soweit dem Kunden gesetzlich nicht vorgesehene Garantieansprüche eingeräumt werden, sind Rügefristen auch bei nicht offensichtlichen Mängeln zulässig. Diese Fristen dürfen jedoch die Verjährungsfrist der gesetzlichen Gewährleistungsansprüche nicht unterschreiten (43).
- (6) Schließlich dürfen gemäß Ziff. 10f gesetzliche Gewährleistungspflichten nicht für den Kunden nachteilig verändert werden (44).

Dieser konkrete Klauselverbotskatalog gilt gemäß § 24 Abs. 1 Ziff. 1 AGBG nicht für den Geschäftsverkehr mit Kaufleuten. Hierbei verwendete AGB sind vielmehr nur nach § 9 AGBG zu beurteilen. Dabei ist gemäß § 24 Abs. 2 AGBG auf die im Handelsverkehr geltenden Gewohnheiten und Gebräuche Rücksicht zu nehmen.

Es gibt jedoch eine Tendenz in der Rechtsprechung, auch die Klauselverbote aus § 11 AGBG wenigstens in gewisser Weise anzuwenden. Die Möglichkeit ergibt sich insofern aus dem Gesetz, als § 24 Abs. 2 AGBG ausdrücklich vorsieht, daß die absoluten Verbotsklauseln auch in AGB mit Kaufleuten nicht notwendig wirksam sein müssen.

Diese gewissermaßen als Regel-Ausnahme-Verhältnis ausgestaltete Beziehung hat die Rechtsprechung weitgehend dergestalt umgekehrt, daß sie bei Vorliegen einer Bestimmung im Sinne von § 11 Ziff. 10 AGBG auch bei Anwendung gegenüber Kaufleuten zunächst von ihrer Unwirksamkeit ausgeht, und erst, wenn sich Gründe finden, warum eine bestimmte Klausel gegenüber einem Kaufmann im gerade vorliegenden Fall nicht unangemessen ist, wird sie anerkannt (45). Auf jeden Fall bedarf es bei einer AGB-Klausel gegenüber einem Kaufmann immer einer Abwägung im Einzelfall.

3.2 Rechtliche Probleme bei der Einführung einer Herstellergarantie

3.21 Die wirtschaftliche Bedeutung einer selbständigen Herstellergarantie für den Hersteller

Im Rahmen der vertraglich vereinbarten Gewährleistung kommt der selbständigen - von §§ 459 ff BGB unabhängigen - Herstellergarantie eine besondere Bedeutung zu. Diese wird in der Praxis oft in einer Garantiekarte verbrieft. Im folgenden wird daher der Begriff "Garantiekarte" als Oberbegriff auch für die anderen Formen verwandt, in denen diese Erklärung abgegeben werden kann - etwa ein Packungsaufdruck, eine Werbebroschüre etc.

Hiermit hat der Hersteller beim mehrstufigen Absatz einmal die Möglichkeit, unmittelbar an den Letztverbraucher heranzutreten und ihm ein Gewährleistungsangebot zu machen. Das bedeutet für ihn, daß er auf das akquisitorische Instrument Gewährleistung für Mängel in viel maßgeblicherer Weise Einfluß nehmen kann, als wenn er lediglich über den Zwischenhandel auf dessen Gewährleistungsangebot einwirken könnte, weil er diese Konditionen selbst festlegen kann, während ihm das beim Zwischenhandel wegen § 15 GWB nicht möglich ist (Einwirkungsmöglichkeiten be-

stehen hier allenfalls mittelbar über Verbandsempfehlungen). Außerdem kann es für den Letztverbraucher auch von Bedeutung sein, ob er das Gewährleistungsangebot nur von einem - oft nur lokal operierenden - Händler oder von einem finanzstarken, möglicherweise national oder sogar international auftretenden Hersteller erhält. Die "Garantiekarte" bietet dem Hersteller zum andern auch den Anlaß, mittelbar auf den Träger der Kundendienstleistung einzuwirken, indem er ihn grundsätzlich verpflichtet, Gewährleistungsarbeiten im Rahmen des in seinen "Garantiekarten" gemachten Angebots durchzuführen und durch Ausgestaltung dieses Angebots gegenüber dem Letztkäufer den Kundendienstträger zu einem Kundendienstverhalten in seinem Sinne zwingt.

3.22 Die Rechtsnatur einer "Garantiekarte"

Damit die mit der "Garantiekarte" angestrebten akquisitorischen Wirkungen eintreten, muß der Kunde sich darauf verlassen können, daß er die angebotenen Leistungen notfalls auch durchsetzen kann. Die "Garantiekarte" müßte daher mit einer rechtlich relevanten Wirkung ausgestattet sein. Eine solche verbindliche Verpflichtung ergibt sich aus einem Vertrag zwischen dem Hersteller und dem Kunden über den Inhalt der "Garantiekarte" (46). Das Angebot geht dabei von dem Hersteller aus, der die Garantie entweder als Karte oder Urkunde beilegt oder - bei vielen elektrischen Geräten - auf die Originalverpackung aufdruckt. Dieses Angebot geht dem Kunden über den Händler als Boten zu.

Damit der Vertrag zustande kommt, muß der Kunde das Angebot nun aber auch annehmen, d.h. er muß seinen Willen dahingehend bestätigen, daß er die Verpflichtung des Herstellers akzeptiert. Diese Annahme braucht nicht ausdrücklich erklärt zu werden, denn entsprechend § 151 Satz 1 BGB ist eine solche Erklärung nach der Verkehrssitte nicht zu erwarten, es sei denn, der Hersteller macht die Wirkung der Garantie von der Rücksendung der

ausgefüllten "Garantiekarte" abhängig - etwa zu statistischen Zwecken oder um Fristen besser kontrollieren zu können. Für den Normalfall aber bleibt das Garantieangebot nur unwirksam, wenn der Kunde die "Garantiekarte" nur unbewußt übernommen hat und auch bei Geltendmachung des Gewährleistungsanspruchs nichts von ihrer Existenz weiß. Ansonsten liegt nämlich spätestens in der Berufung auf die "Garantiekarte" bei Auftauchen eines Mangels die - immer noch rechtzeitige (§ 151 Satz 2 BGB) - Annahme des Garantieangebotes (47).

Aus einem solchen Vertrag ist der Hersteller immer auch selbst verpflichtet; er kann den Kunden nicht an seine externe Kundendienstorganisation verweisen, wenn diese zur Leistung nicht willens oder in der Lage ist (48). Andererseits ist es rechtlich zulässig und auch dringend zu empfehlen, einen Passus in die "Garantieerklärung" aufzunehmen, daß die unmittelbare Leistungspflicht des Herstellers nur geltend gemacht werden kann, wenn eine vorherige Inanspruchnahme einer bestehenden Kundendienstorganisation erfolglos war.

3.23 Verhältnis der Herstellergarantie zur gesetzlichen Gewährleistungspflicht des Händlers

Da durch die "Garantiekarte" ein Vertrag zwischen dem Hersteller und dem Kunden zustandekommt, wird auch nur deren Verhältnis zueinander von der Karte geregelt. Die gesetzliche oder auch vertraglich abgewandelte Gewährleistungspflicht des Händlers als Verkäufer wird dadurch zunächst überhaupt nicht berührt (49). Insbesondere kann der Händler nicht in seinen AGB festlegen, daß der Kunde seine Ansprüche ausschließlich auf die Garantie des Herstellers stützen und daher nur diesen erfolgreich in Anspruch nehmen kann, da eine solche Regelung gegen § 11 Ziff. 10 lit. a AGBG verstoßen würde (50).

Auch in AGB kann der Händler aber auf die Herstellergarantie in der Weise Bezug nehmen, daß er die dort getroffenen Bestimmungen seinen Verträgen zugrundelegt, so daß die Gewährleistungspflichten von Hersteller und Händler vollständig übereinstimmen. Legt er jedoch eigene Gewährleistungsbedingungen fest, so kann er sich bei Eintritt des Schadensfalles nicht auf möglicherweise für ihn günstigere Bedingungen des Herstellers in der "Garantiekarte" berufen (51).

Die Unabhängigkeit der Gewährleistungsverpflichtung des Händlers von der in der "Garantiekarte" übernommenen Gewähr des Herstellers bedeutet noch keine Aussage darüber, wen letztlich die Kostenlast trifft, wenn ein Mangel durch Reparatur beseitigt wurde. Allerdings könnte sich aus § 476 a BGB ergeben, daß der Hersteller alle Kosten tragen muß, wenn er in einer "Garantiekarte" die Nachbesserung anbietet. Dieses Argument kann indes wenig überzeugen; denn das Angebot richtet sich an den Letztkaufener, nicht an den Händler. Andererseits hat der Händler, der im Verhältnis zum Hersteller selber Käufer ist, auch ohne jegliche Vereinbarung gesetzliche Gewährleistungsansprüche gegen den Hersteller, die nicht dadurch erlöschen, daß er die Waren im ordnungsgemäßen Geschäftsgang weiterveräußert (52).

Daneben werden dem Händler in aller Regel auch daraus Ansprüche entstehen, daß der Hersteller sich zur Durchführung seiner Gewährleistungspflicht des Händlers bedient. Das wiederum muß aber vorher durch einen Rahmenvertrag zwischen Hersteller und Händler vereinbart sein, weil der Hersteller sonst seine Zusage an den Endkunden nur einhalten könnte, wenn es dem reparierenden Händler recht ist. Aus diesem Rahmenvertrag ergibt sich ein Auftragsverhältnis zwischen Hersteller und Händler, kraft dessen der Händler Ersatz für seine Aufwendungen, hier vor allem die Reparaturkosten, verlangen kann. Die Regelung über die Verteilung dieser Gewährleistungskosten sollte unbedingt in einen solchen Rahmenvertrag aufgenommen werden.

Soweit diese Rahmenverträge mit einer Vielzahl von Händlern mit gleichlautenden Formularen abgeschlossen werden, unterliegen dann auch diese Regelungen dem AGB-Gesetz. Allerdings wird hier nicht der Verbotskatalog des § 11 AGBG infrage kommen, denn die Händler sind fast immer Kaufleute im Sinne des Gesetzes und für diese gilt lediglich § 9 AGBG. Doch auch nach dieser Bestimmung ist ein völliger Ausschluß der Gewährleistung und damit der Kostentragung durch den Hersteller wohl nicht zulässig.

Ob die Kosten allerdings auf Einzelnachweis oder durch eine angemessene Pauschale ersetzt werden, unterliegt im wesentlichen der Vereinbarung unter den Parteien (53). Streitig ist hier lediglich, ob dem Händler auch ein kalkulatorischer Gewinn zusteht, den er entweder seinen einzeln nachgewiesenen Kosten zuschlägt oder der bei der Angemessenheit der Pauschale berücksichtigt werden muß (54).

Da der Händler solche Reparaturen gewerbsmäßig durchführt, also mit der Absicht auf Gewinnerzielung betreibt, handelt es sich bei der rahmenvertraglichen Vereinbarung nicht um einen typischen unentgeltlichen Auftrag, sondern um den ebenfalls im Gesetz vorgesehenen entgeltlichen Geschäftsbesorgungsvertrag gemäß § 675 BGB (55), so daß der Händler grundsätzlich auch einen kalkulatorischen Gewinn beanspruchen kann.

Eine wieder ganz andere Frage ist es dann noch, ob er nicht dem Hersteller, der ja bezüglich Garantieforderungen ein Großkunde ist, einen besonders hohen Rabatt einräumt, oder ob er wegen anderweitiger Vorteile aus der Geschäftsverbindung auf einen Gewinn aus der Garantieabwicklung verzichtet. Ob dies sinnvoll oder auch angemessen ist, kann nur anhand des jeweiligen Einzelfalles entschieden werden.

3.3 Rechtliche Probleme von "Wartungsverträgen"

Insbesondere bei wartungsbedürftigen und störanfälligen Produkten, sowie überhaupt allen Produkten, die in regelmäßigen Abständen öffentlich untersucht werden müssen (TÜV), besteht oft der Wunsch, nicht bei jeder einzeln notwendig werdenden Kundendienstleistung eine erneute Vereinbarung abschließen zu müssen. Dieser Wunsch nach einer kontinuierlichen Zusammenarbeit führt dann häufig zu einem Wartungs-, Service-, Betreuungs-, Kundendienstvertrag oder wie diese Abkommen auch immer bezeichnet sind.

Schon die Vielzahl der in der Praxis gebräuchlichen Bezeichnungen deutet an, daß es sich keineswegs um einen einheitlich festgelegten Vertragstypus oder gar um einen gesetzlich normierten Vertrag handelt. Vielmehr hängt sein Inhalt sehr stark von den Besonderheiten des Einzelfalles, also insbesondere dem

betroffenen Produkt, den Bedürfnissen des Kunden und den Leistungsmöglichkeiten des Unternehmens (Kapazität, Leistung ausserhalb der gewöhnlichen Arbeitszeit, Reparatur beim Unternehmer oder beim Kunden, etc.) ab.

- (1) So kann sich ein Vertrag über die Vornahme vorbeugender Instandhaltungsarbeiten darauf beschränken, nur eine Regelung für regelmäßig wiederkehrende Wartungsarbeiten zu treffen (Wartungsvertrag im engeren Sinne).
- (2) Er kann aber auch die Beseitigung kleinerer oder aller Störungen beinhalten (Wartungsvertrag im weiteren Sinne).
- (3) Schließlich besteht auch die Möglichkeit, daß der Unternehmer sich als Gegenleistung für die regelmäßigen Wartungsgebühren verpflichtet, alle notwendigen Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten durchzuführen, Verschleißteile zu ersetzen, öffentliche Gebühren (Zulassungs-, Prüf-, Genehmigungsgebühren etc.) zu zahlen und sämtliche anderen Kosten zu tragen, die erforderlich sind, um dem Kunden den bestimmungsgemäßen Gebrauch des Produktes zu ermöglichen.

Die aufgezeigte Vielfalt möglicher Vertragsinhalte weist darauf hin, daß ein solcher Dauervertrag nicht allein nach den Regeln des Werkvertrages gemäß §§ 631 ff BGB beurteilt werden kann (56). Vielmehr handelt es sich wohl um Rahmenabkommen, die sowohl werkvertragliche als auch dienstvertragliche und im Hinblick auf Ersatzteile schließlich auch kaufvertragliche Elemente aufweisen. Bei der Frage des anwendbaren Rechts kommt es dann immer darauf an, welche konkrete Pflicht aus dem Vertrag gerade in Rede steht.

Ein besonderes Problem kann sich aus einem "Wartungsvertrag im weiteren Sinne" im Verhältnis zur Gewährleistung ergeben. Wird ein solcher Vertrag nämlich schon beim Kauf des Produktes abgeschlossen, so bezahlt der Kunde in den Pauschalgebühren seines Wartungsvertrages auch Instandsetzungsleistungen des Unternehmers, die während der Gewährleistungsfrist an sich kostenlos erbracht werden müßten (57).

Diese Bedenken können u.a. dadurch ausgeräumt werden, daß während der gesetzlichen Gewährleistungsfrist eine ermäßigte Pauschalgebühr gezahlt wird. Auf diese Weise muß der Kunde nur noch die auch während der Garantiezeit kostenpflichtigen Wartungen bezahlen.

Ob dieses "Nulltarif-Problem" für gewährleistungspflichtige Mängel aber überhaupt starke Auswirkungen hat, scheint zumindest fraglich, soweit der Kauf-, Leasing- oder Mietvertrag einerseits und der Wartungsvertrag andererseits zwischen den gleichen Parteien abgeschlossen wurde.

Gewährleistungsaufwand stellt für den Hersteller eines Produktes Kosten im Zusammenhang mit diesem Produkt dar. Diese Kosten beeinflussen aber auch die langfristige Preisuntergrenze und damit in der Praxis oft auch den Preis. Mit zunehmendem Gewährleistungsaufwand müßte daher tendenziell der Preis eines Produktes steigen. Nun gilt insbesondere für gewerbliche Abnehmer, daß sie lieber einen niedrigeren Anschaffungspreis und dafür etwas höhere gleichmäßige Folgekosten tragen, als einen hohen Anschaffungspreis und niedrige - bei unterschiedlichen Sätzen für Gebühren in und außerhalb der Gewährleistungsfrist auch noch verschiedenen - Folgekosten (58).

4. Rechtliche Probleme der Versorgung mit Ersatzteilen und Zubehör

Kaum ein technisches Produkt kommt auf die Dauer ohne Ersatzteile aus. Soweit der Bedarf schon im Rahmen der Abwicklung von Gewährleistungsfällen auftritt, ergibt sich ein Zwang zur Bevorratung von Ersatzteilen schon aus der Gewährleistungspflicht. Ob ein Hersteller darüber hinaus auch zur Bevorratung und zur Abgabe von Ersatzteilen, möglicherweise auch von Spezialwerkzeug und Zubehör, verpflichtet ist und welchen Umfang diese Pflicht ggfs. annimmt, soll im folgenden als erstes erläutert werden.

Anschließend werden die Fragen der Zulässigkeit des vertraglichen Selektivvertriebs derartiger Teile sowie der Auferlegung von Bezugsbindungen behandelt. Der Vollständigkeit halber sei hier lediglich erwähnt, daß beim Verkauf von Ersatzteilen und Zubehör an private Endverbraucher das Ladenschlußgesetz mit seinen zeitlichen Schranken für die tägliche Verkaufszeit ebenso zu beachten ist wie beim Verkauf jedes anderen Artikels an diesen Abnehmerkreis.

4.1 Die Pflicht zur Bevorratung von Ersatzteilen und Zubehör

Eine spezielle gesetzliche Pflicht läßt sich weder dem Kauf- noch dem Werksvertragsrecht entnehmen. Eine spezielle Verpflichtung zur Bevorratung kann daher nur aus einer vertraglichen Vereinbarung resultieren, was aber in der Praxis den Ausnahmefall bildet (59). Doch auch ohne eine solche ausdrückliche vertragliche Zusicherung wird eine allgemeine Verpflichtung des Herstellers zur Bereithaltung von Ersatzteilen sowohl von der Rechtsprechung (60) als auch in der Literatur (61) anerkannt. Als Grund wird einhellig eine Verpflichtung aus Treu und Glauben, also aus den allgemeinen Regeln der §§ 157, 242 BGB angegeben.

Die meist als neben- bzw. nachvertragliche Leistungspflicht betrachtete Verpflichtung zur Bereitstellung von Ersatzteilen gegenüber dem Endabnehmer besteht nach herrschender Meinung auch dann, wenn der Absatz der Hauptleistung über einen Absatzmittler erfolgt, also zwischen Hersteller und Kunde selbst keine vertraglichen Beziehungen - außer ggfs. der vertraglichen Gewährleistung vermittelt durch Garantiekarte - bestehen.

Für die genaue Bestimmung des sachlichen und zeitlichen Umfangs dieser Pflicht im Einzelfall lassen sich verschiedene

Kriterien heranziehen. Der sachliche Umfang der Ersatzteilbevorratungspflicht bestimmt sich insbesondere nach

- (1) der Art des Ersatzteils,
- (2) der voraussichtlichen Nutzungsdauer des Produktes und
- (3) sonstigen Lieferquellen für dieses Ersatzteil.

Danach tritt die Verpflichtung des Herstellers zur Bereithaltung von Ersatzteilen insbesondere bei langlebigen Produkten mit Verschleißteilen ein, bei denen er mit dem Auftreten eines Bedarfs rechnen mußte und gleichartige Ersatzteile nicht ohne Schwierigkeiten auf dem freien Markt beschafft werden können. Dabei ist ein Bestand in der Höhe bereitzuhalten, der der zu erwartenden Nachfrage entspricht. Völlig außergewöhnliche Bedarfe (z.B. bei Katastrophen) bleiben außer Betracht.

Zur Bestimmung der zeitlichen Lagerhaltungsdauer müssen insbesondere die Nutzungsdauer des Hauptproduktes sowie sein wirtschaftlicher Wert herangezogen werden. Für Produkte mit kurzer Nutzungsdauer und niedrigem Preis wird in der Praxis meist nur eine Pflicht mit kurzer Lagerhaltungsdauer bejaht. Bei höherwertigen Gütern dagegen ist die Zeitdauer der Lagerhaltung in Abhängigkeit vom Wert des Produktes gestaffelt.

4.2 Die Zulässigkeit von Vertriebs- und Bezugsbindungen für Ersatzteile und Zubehör

Für die Erbringung von Kundendienstleistungen, insbesondere technischen Serviceleistungen, kommen grundsätzlich zwei Träger in Frage. Auf der einen Seite kann - und wird in aller Regel - ein solches Angebot vom Hersteller des Hauptproduktes sowie von solchen Unternehmen ausgehen, die mit dem Hersteller in irgendeiner Weise vertraglich verbunden sind. Dieser Gruppe stehen die völlig selbständigen Reparatur- und Servicebetriebe gegenüber. Beiden Gruppen ist gemein, daß sie ihre Leistung nur

ordnungsgemäß erbringen können, wenn sie über die erforderlichen Ersatzteile verfügen. Werden diese Ersatzteile nur von einer einzigen Quelle vertrieben - diese ist dann auch immer der Hersteller des Hauptproduktes; denn das Hauptprodukt ist ja letztlich nichts anderes als die Summe aller Ersatzteile -, so hängt die Wettbewerbsfähigkeit auch der unabhängigen Servicebetriebe von der Belieferung mit Ersatzteilen durch den Hersteller ab. Damit stellt sich die Frage, ob und ggfs. nach welchen Kriterien der Hersteller einzelne Betriebe von der Belieferung mit Ersatzteilen ausnehmen und damit einen Selektivvertrieb vornehmen kann.

Gibt es dagegen verschiedene Quellen für Ersatzteile, so kann der Hersteller ein Interesse daran haben, daß wenigstens bei seinen Vertragspartnern (Händler, Werkstätten, Servicestationen etc.) ausschließlich von ihm gelieferte Teile verwendet werden. Daraus ergibt sich die Frage, ob der Hersteller seine Vertragsunternehmen verpflichten kann, die betreffenden Produkte ausschließlich bei ihm zu beziehen.

Beide angesprochenen Vorgehensweisen beinhalten eine Marktbeschränkung, die sowohl durch vertragliche Vereinbarung abgesichert als auch durch wirtschaftlichen Druck ohne Vertrag durchgesetzt werden kann. Ob eine konkrete Maßnahme zulässig ist oder nicht, richtet sich nach den §§ 18, 26 Abs. 2 GWB. Dabei ist § 18 GWB nur für vertraglich vereinbarte Bindungen einschlägig und setzt einen Eingriff der Kartellbehörde voraus, um wirksam zu werden. Demgegenüber wirkt § 26 Abs. 2 GWB unmittelbar, und zwar auch bei rein faktischen Bindungen. Zusätzliches Erfordernis ist hier lediglich, daß das bindende Unternehmen entweder marktbeherrschend im Sinne von § 22 (62) GWB oder marktstark ist.

Die beiden Vorschriften überschneiden sich weitgehend, wobei § 26 Abs. 2 GWB wegen der niedrigeren Eingriffsvoraussetzungen den Schwerpunkt in der täglichen Praxis bildet. In Abb. 3 ist ein Ablaufdiagramm zur Prüfung eines Bindungssystems nach § 26 Abs. 2 GWB dargestellt.

Kern beider Vorschriften ist das Kriterium der Unbilligkeit einer Behinderung der durch die Bindung betroffenen Unternehmen. Danach ist eine Behinderung nicht unbillig, wenn sie aus sachlichen Gründen erfolgt und dabei der sachliche Grund bei einer Abwägung der Interessen des bindenden und des behinderten Unternehmens ein Übergewicht behält. In diese Abwägung muß nach ständiger Rechtsprechung (63) der auf Erhaltung der Wettbewerbsfreiheit gerichtete Zweck des GWB mit einfließen.

Bei der folgenden Darstellung sachlich rechtfertigender Gründe ist zwischen der Vertriebsbindung und der Bezugsbindung zu unterscheiden.

Selektiver Vertrieb und damit eine Vertriebsbindung des Zwischenhandels wurde in folgenden Fällen für zulässig gehalten:

- (a) Ein Wartungsdienst erweckte den falschen Eindruck, seine Leistungen im Rahmen der Kundendienstorganisation des Herstellers zu erbringen. Er wurde daher von der Versorgung mit Ersatzteilen ausgeschlossen (64).
- (b) Ein ehemaliger Vertragshändler, der jetzt ausschließlich Konkurrenzprodukte zum Haupterzeugnis vertreibt, braucht nicht mehr beliefert zu werden, weil sich ihm bei Weiterbelieferung mit Ersatzteilen bei den dann möglichen Kundendienstkontakten auch potentielle Absatzkontakte eröffnen würden. Dem Hersteller kann aber nicht zugemutet werden, auf diese Weise den Absatz der Konkurrenz zu fördern (65).
- (c) Auch eine rein quantitative Selektion kann gerechtfertigt sein, wenn Schulung und Überwachung eines größeren Absatzmittlerkreises nicht möglich sind. Das wird aber vorwiegend nur bei technisch sehr komplizierten Produkten der Fall sein, die in hohem Maße Beratung und Wartung verlangen (66).

- (d) Schließlich wird man u.E. eine Selektion zulassen müssen, wenn nur auf diese Weise die Erfüllung der Produktbeobachtungspflicht möglich ist. Es wäre nämlich nicht einsichtig, einen Hersteller über das Deliktsrecht einer verschärften Produkthaftung auszusetzen, ihm dann aber über das Wettbewerbsrecht die Möglichkeit zu nehmen, sich gegen die erhöhte Haftungsgefahr zu wehren. Das wäre nämlich der Fall, wenn er auch solche Abnehmer beliefern müßte, die sich weigern, die Produktbeobachtung zu übernehmen und ggfs. Schäden an den Hersteller zu melden.

Bei Bezugsbindungen sind folgende Interessen zu erkennen:

- (a) Der Hersteller des Hauptproduktes möchte wenigstens innerhalb seiner Kundendienstorganisation die Qualität der erbrachten Leistungen und damit auch die der verwendeten Ersatzteile kontrollieren (67). Daneben muß er ohnehin ein Ersatzteilnachschiebesystem aufbauen, wenn er den Servicebereich nicht ganz aufgeben will. In diesem Fall lohnt sich ein solches System umso mehr, je besser es ausgenutzt wird. Schließlich erschließt er sich mit dem Absatz von Ersatzteilen ganz allgemein die Möglichkeiten der Erzielung von Umsatz und Gewinn. Letzteres kann allerdings kein sachliches Argument für eine Bindung begründen; denn dieses Interesse steht nur gleichberechtigt neben den gleichen Interessen der anderen Anbieter.
- (b) Die Vertragsunternehmen (auf der Abnehmerseite) des Herstellers möchten die benötigten Teile jeweils dort beziehen, wo es ihnen gemessen an Preis, Lieferservice und ähnlichen Kriterien am günstigsten erscheint. Gleichwohl wird das Bezugsbindungssystem weitgehend akzeptiert. Auch die Vertragshändlerschaft von Herstellern, die keine vertragliche Bindung eingegangen sind, weicht im Bestellverhalten kaum von dem ab, was bei Servicebetrieben mit Bezugspflicht zu beobachten ist. Der Grund liegt vornehmlich darin, daß der Hersteller grundsätzlich über alle Teile verfügt, die Bestellung also nur mit einem Partner abgewickelt zu werden braucht, daß weiter der Hersteller markttypisch sortiert ist, d.h. die Probleme der jeweiligen Marke besser kennt als ein freier Großhändler, der sämtliche Marken der Branche führt, und schließlich, daß auf diese Weise eine gleiche wettbewerbliche Ausgangsposition für die Vertragsunternehmen des Herstellers geschaffen wird, die die Voraussetzung für ein relativ wirtschaftsfriedliches Verhalten bietet (68).

- (c) Anders ist die Lage hingegen bei dem freien Ersatzteilgroßhandel, der den großen Markt der Vertragshändler und -werkstätten neben den freien Werkstätten und Tankstellen ebenfalls beliefern möchte, bei den Zulieferbetrieben, die ihre Abhängigkeit von den Herstellern als Hauptabnehmern verringern möchten und schließlich bei den Nachbauunternehmen, die - wenn schon nicht in der Erstausrüstung der Produkte vertreten - wenigstens beim Ersatzgeschäft dabei sein wollen.

In seiner jüngsten Entscheidung zu diesem Komplex am 22.9.1981 im Fall VW-Original-Ersatzteile hat der BGH (69) den Interessen des Herstellers das größere Gewicht zugemessen und dabei insbesondere darauf abgestellt, daß der Hersteller für die Qualität der in seiner Organisation erbrachten Kundendienstleistungen mit seinem Image haftet und daß er überdies durch seine Anstrengungen den Bedarf überhaupt erst geweckt habe.

Es ist also auch die Bezugsbindung grundsätzlich zulässig, sie muß aber - soweit sie mehr als nur völlig unwesentliche Auswirkungen auf den Wettbewerb hat - sachlich gerechtfertigt, also insbesondere gegenüber den behinderten Unternehmen nicht unbillig sein.

Der Grund dafür, daß das Zubehör nicht in der bisherigen Betrachtung mit berücksichtigt wurde, liegt in der sehr starken Heterogenität möglicher Zubehörteile. Man kann Zubehör nach drei verschiedenen Gesichtspunkten gliedern:

- (1) Hauptsächlicher Hersteller
- (2) Nähe zum Ersatzteilbegriff
- (3) Wirkung auf das Hauptprodukt.

Beim ersten Kriterium stellt sich die Frage, wer das Zubehör herstellt. Im Gegensatz zum Ersatzteil muß das nicht notwendig der Hersteller des Hauptproduktes sein (70). Namentlich in der Kraftfahrzeugindustrie wird häufig von unabhängigen Firmen ein großes Zubehörsortiment angeboten, das beim Hersteller des Hauptproduktes vergeblich gesucht würde. In diesem Fall kommt eine Vertriebs- oder Bezugsbindung des Hauptproduktherstellers nicht in Betracht. Eine Bezugsbindung des Zubehörherstellers erübrigt sich dann meistens, weil er allein diese Teile anbietet. Ebenso ist eine Vertriebsbindung ein mehr theoretischer Gedanke in diesem Fall.

Bietet dagegen der Hauptprodukthersteller das Zubehör an, ist es vielleicht sogar sein Hauptumsatzträger, z.B. bei Heimwerkergeräten (71), so könnte er versuchen, dies in seine Vertriebs- und/oder Bezugsbindung mit einzubeziehen. Für die rechtliche Zulässigkeit kommt es entscheidend auf die für die Billigkeit bedeutsame Interessenabwägung zwischen bindendem und benachteiligtem Unternehmen an, denn bezüglich der übrigen rechtlich relevanten Umstände kann auf die Ausführungen zu den Ersatzteilen verwiesen werden. Diese Interessenabwägung kann aber nicht ohne weitere Differenzierung nach den beiden anderen Kriterien vorgenommen werden.

Nach dem zweiten Kriterium sind zu unterscheiden einerseits Teile, die in der Grauzone zwischen Ersatzteil und Zubehör liegen (z.B. Drehzahlmesser) (72), das heißt, die nach unterschiedlichen Definitionen mal dem Zubehör und mal dem Ersatzteil, aber keinem von beiden überzeugend zugerechnet werden, andererseits Teile, die so eindeutig Zubehör sind, daß diese Tatsache auch ohne eine präzise Definition naheliegt (z.B. spezieller Fernsehschrank für ein TV-Gerät). Nach dem dritten Kriterium wird Zubehör in solches unterteilt, das eine unmittelbare Auswirkung auf die Funktion des Hauptproduktes hat (z.B. selbständige Lautsprecher zu einem Radio), sowie solches, das zwar den Nutzen des Hauptproduktes im weitesten Sinne erhöht und damit noch als Zubehör angesehen werden kann, das aber keine unmittelbaren Auswirkungen, insbesondere keine physischen Auswirkungen auf das Hauptprodukt hat (z.B. Verbandskissen für PKW).

Diese Kriterien sind trotz unterschiedlicher Anknüpfungspunkte nicht überschneidungsfrei. So werden Teile ohne unmittelbare Auswirkung auf das Hauptprodukt (Kriterium (3)) in der Regel auch ohne weiteres als Zubehör einzustufen sein (Kriterium (2)). Sie sind aber auch nicht deckungsgleich; denn auch eindeutige Zubehöerteile (Kriterium (2)) können bedeutende Auswirkungen auf die Funktion des Hauptproduktes (Kriterium (3)) haben.

Für die Interessenabwägung ist nun wichtig, ob das einzelne Teil entweder aus der Sicht des Kunden als "Ersatzteil" nachgefragt wird, oder ob eine Wirkung auf die Funktion des Hauptproduktes ausgeübt wird, die vom normalen Benutzer nicht oder nicht allein dem Zubehör zugeschrieben wird. In beiden Fällen hat der Hersteller ein Interesse an der Kontrollierbarkeit des Vertriebs, das das normale Absatzinteresse übersteigt. Dann können die Argumente für die Interessenabwägung weitgehend der Beurteilung der Lage bei den Ersatzteilen entnommen werden.

Hat das Zubehör dagegen eine mehr eigenständige Funktion, so rückt die Beziehung zum Hauptprodukt in die Nähe des normalen Mittel-Zweck-Verhältnisses, dem jedes sinnvolle Produkt unterliegt. In diesem Fall wären kartellrechtliche Grenzen des Vertriebs durch eine allgemeine Untersuchung auf dem absatzpolitisch relevanten Sektor des Kartellrechts anzustellen, aber keine spezifisch kundendienstpolitischen Probleme zu finden.

5. Rechtliche Probleme der Preisgestaltung für Kundendienstleistungen

Im Zusammenhang mit der Preissetzung für Kundendienstleistungen, insbesondere für Versorgungs- und Serviceleistungen entstehen vielfältige rechtliche Probleme. Sie betreffen die Höhe des vom Kunden für eine bestimmte Leistung zu erbringenden Entgeltes, die Fragen der Verbindlichkeit und Entgeltlichkeit von Kostenvoranschlägen und bei mehrstufigen Kundendienstsystemen das Problem der Durchsetzung einer Preisniveaustategie des Herstellers bei den nicht zur Herstellerorganisation gehörenden Trägern von Kundendienstleistungen.

5.1 Zur Frage der Entgelthöhe für Kundendienstleistungen

Wie schon angeführt wurde, liegt der Kundendienstleistung im Regelfall ein Vertrag zwischen Anbieter und Nachfrager der Leistung zugrunde. Ist das Entgelt zwischen den Parteien ausdrücklich vereinbart, so ergibt sich in der Regel kein besonderes rechtliches Problem. Häufig fehlt aber eine solche ausdrückliche Vereinbarung, sei es, weil die Höhe des Entgeltes erst nach erledigter Arbeit feststeht, sei es, weil eine solche Vereinbarung schlicht vergessen wurde. Für die dann erforderliche Auslegung müssen zwei Fälle unterschieden werden:

1. Begehrt der Kunde eine Leistung unter Hinweis auf eine noch bestehende "Garantie" und widerspricht der Unternehmer nicht, so kann der Kunde davon ausgehen, daß die Leistung für ihn kostenlos erbracht wird; eine Zahlungspflicht entsteht nicht.
2. In den übrigen Fällen, also außerhalb von "Garantieleistungen", muß der Kunde gemäß § 632 Abs. 1 BGB mit einer Rechnungserteilung rechnen; denn der Unternehmer betreibt sein Gewerbe, um Gewinn zu machen, so daß von der Entgeltlichkeit der Leistung ausgegangen werden muß. Dabei richtet sich die Höhe gemäß § 632 Abs. 2 BGB entweder nach einer Taxe, d.h. allgemein bekanntgemachten Vergütungssätzen, soweit eine solche existiert, oder in den übrigen, wohl überwiegenden Fällen nach der üblichen Vergütung. Da die Üblichkeit aber im Zweifel auch vom Unternehmer nachzuweisen ist, empfiehlt sich auch aus diesem Grunde eine ausdrückliche Vereinbarung, die möglichst schriftlich festzuhalten ist.

5.2 Rechtliche Fragen bei der Erstellung von Kostenvoranschlägen

5.21 Die Verbindlichkeit von Kostenvoranschlägen

Kostenvoranschläge sind grundsätzlich für jeden Werk- oder Dienstvertrag denkbar. Doch haben sie gerade bei Reparaturen als einer besonderen Art von Werkverträgen mit schlecht strukturierter Ausgestaltung (jede Reparatur kann anders verlaufen) eine spezielle Bedeutung erlangt.

Zunächst ist zu unterscheiden zwischen einem verbindlichen und einem unverbindlichen Kostenvoranschlag. Das Gesetz geht in § 650 I BGB grundsätzlich von der Unverbindlichkeit aus, wenn die Verbindlichkeit nicht ausdrücklich vereinbart ist.

Für die Verbindlichkeit bedarf es also stets einer ausdrücklichen Vereinbarung, also eines Vertrages gemäß § 305 BGB. Zu Beweis Zwecken - und zwar nicht nur für einen möglichen Prozeß, sondern auch als eigene Gedankenstütze - empfiehlt sich hier die Schriftform.

Dabei ist auch zu vereinbaren, ob ein fester Betrag oder lediglich ein gewisser Rahmen verbindlich sein soll. Man kann nämlich - und das ist bei noch nicht völlig zu überblickenden Leistungen in aller Regel vorteilhaft - auch verbindlich vereinbaren, daß das schließlich in Rechnung gestellte Entgelt sich nur innerhalb zweier Grenzwerte oder unterhalb eines Grenzwertes bewegen darf. Da andererseits der Unternehmer aber auch einen bestimmten Betrag als unverbindlich angeben kann, läßt sich nur aus der Interpretation der konkreten Vereinbarung entnehmen, ob ein Kostenvoranschlag verbindlich oder unverbindlich ist.

5.22 Die Entgeltlichkeit von Kostenvoranschlägen

Neben der Frage nach der Verbindlichkeit des Kostenvoranschlages hat auch schon oft die Frage Anlaß zu Streit gegeben, ob der Kostenvoranschlag selbst bezahlt werden muß.

Die Rechtsprechung geht davon aus, daß Kostenvoranschläge im allgemeinen unentgeltlich erstellt werden (73). Lediglich dort, wo nach Treu und Glauben eine unentgeltliche Erstellung nicht erwartet werden kann, etwa wenn die Erstellung einen besonderen Aufwand erfordert oder ausnahmsweise die Entgeltlichkeit bei einer bestimmten Art von Verträgen üblich sein sollte, kann ein Unternehmer damit rechnen, daß ein Zahlungsanspruch auch stillschweigend gemäß § 632 I BGB anerkannt wird. Dieses Problem stellt sich natürlich nicht, wenn die Entgeltlichkeit ausdrücklich vereinbart wird.

Oft ist der Unternehmer bereit, einen Kostenvoranschlag unentgeltlich anzufertigen, wenn er dann auch den Auftrag bekommt. Dem steht jedoch vielfach das Interesse des Kunden entgegen, der ja gerade mit verschiedenen Kostenvoranschlägen als Grundlage entscheiden will, bei welchem Unternehmer er die Leistung in Anspruch nehmen will.

Eine Lösungsmöglichkeit für dieses Problem kann darin gesehen werden, daß zunächst eine Vergütung für die Anfertigung des Kostenvoranschlages vereinbart wird, diese Vergütung aber bei Auftragserteilung auf den Rechnungsbetrag angerechnet wird. Ein solches Vorgehen läßt sich dadurch rechtfertigen, daß der Unternehmer für den Kunden eine Leistung erbringt, ihm nämlich eine Entscheidungsgrundlage verschafft und dafür einen gewissen Aufwand hat, an dessen Umfang sich natürlich die Höhe der Vergütung orientieren muß.

Derartige Vereinbarungen werden auch ganz allgemein anerkannt, so daß sie bei Vorliegen der geschilderten Interessenlage unbedingt empfohlen werden können.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß nach Ansicht des Bundeskartellamtes Vertragsklauseln, nach denen der Kunde die Kosten für die Ausarbeitung eines Angebots zu tragen hat, wenn der Auftrag selbst nicht erteilt wird, in Konditionenempfehlungen von Verbänden gemäß § 38 Abs. 2 Ziff 3 GWB unzulässig sind (74).

Das Bundeskartellamt sieht derartige Klauseln nicht als Regelung einer Nebenleistung im Sinne des Gesetzes an. Vielmehr ist nach seiner Ansicht bei Nichterteilung des Auftrags die Ausarbeitung des Angebotes der alleinige Vertragsgegenstand (75).

5.3 Rechtliche Grenzen der Durchsetzung von Preisniveaustrategien in mehrstufigen Kundendienstsystemen

Bei der Preisgestaltung für Kundendienstangebote besteht für den Anbieter des Hauptproduktes - Hersteller oder Händler - die Wahl zwischen verschiedenen Strategien.

- (1) Die Preise können nahe bei oder gar unter dem Kostendeckungspunkt bleiben, wenn versucht werden soll, dem Hauptprodukt das Image des kostengünstigen Unterhalts zu geben und es gelingt, die finanziellen Einbußen durch den Preis des Hauptproduktes oder auf sonstige Art auszugleichen.
- (2) Man kann andererseits versuchen, die Preise möglichst hoch anzusetzen und die Ertragskraft des Unternehmens wesentlich auf den Kundendienstumsatz zu stützen. Diese Strategie könnte sich anbieten, wenn auf dem Markt für das Hauptprodukt ein starker Preiswettbewerb stattfindet.
- (3) Schließlich besteht die Möglichkeit, in beiden Bereichen - beim Hauptprodukt und beim Kundendienst preislich ein "Mittelmaß" anzustreben, wenn man die Abhängigkeit von einem Unternehmensbereich vermeiden will. Da allerdings der Absatz der Leistungen stark interdependent ist (wenig Reparaturen fördern den Absatz des Hauptproduktes, viele abgesetzte Hauptprodukte bedeuten einen höheren Reparaturbedarf), ist dieses letzte Verfahren von der Durchführung her das anspruchsvollste.

Unabhängig davon, welche Strategie ein Hersteller nun verfolgen will, sieht er sich an ihrer Durchsetzung gegenüber den Kundendienstträgern durch das Preisbindungsverbot für Waren und gewerbliche Leistungen nach § 15 GWB behindert.

Für den Ersatzteilvertrieb kann der Hersteller diese Behinderung wenigstens in gewissem Rahmen durch eine unverbindliche Preisempfehlung nach § 38 a I GWB ausgleichen, soweit diese Teile als von ihm stammend gekennzeichnet sind und er für mindestens gleichbleibende Güte der Teile einsteht (§ 38 a II GWB), es sich also um Markenwaren handelt.

Weitere Voraussetzung für die Zulässigkeit der Preisempfehlung ist der Preiswettbewerb gleichartiger Waren anderer Hersteller. Nun sind gerade Ersatzteile vielfach für ein bestimmtes Produkt angefertigt, so daß es das gleiche Produkt von anderen Herstellern möglicherweise nicht gibt. Doch wird hier der Begriff der Gleichartigkeit so weit ausgelegt, daß, wenn sich der Preiswettbewerb zwischen den - gleichartigen - Hauptprodukten auch auf die Preiswürdigkeit der Ersatzteilversorgung erstreckt, die einzelnen Ersatzteile auch als im Preiswettbewerb mit gleichartigen Produkten angesehen werden.

Diese Möglichkeit der Preisempfehlung besteht für gewerbliche Leistungen grundsätzlich nicht. Das Gesetz trennt in § 15 GWB deutlich zwischen Waren und gewerblichen Leistungen und läßt in § 38 a I die Preisempfehlung nur für Waren zu.

Eine analoge Anwendung des § 38 a auf Preisempfehlungen für gewerbliche Leistungen kann daher nur in ganz besonders gelagerten Ausnahmefällen in Betracht kommen (76). In dem entschiedenen Fall ging es um Gebühren für das Aufstellen von Verkaufsautomaten, wobei das Aufstellen als gewerbliche Leistung so nah am eigentlichen Verkauf der Waren lag, daß es bezüglich der Preisempfehlung wie die Ware selbst zu behandeln war.

Für eine reine gewerbliche Leistung, wie sie z.B. eine Wartung oder Reparatur darstellt, läßt sich aus dieser Überlegung also keine Abweichung vom Grundsatz herleiten. Auch für eine Kombination einer Ware und einer gewerblichen Leistung - etwa Austausch der Zündkerzen im Kraftfahrzeug - kann der Hersteller keinen einheitlichen Wiederverkaufspreis empfehlen (77).

Begründet wurde die Sonderbehandlung der gewerblichen Leistung damit, daß die Leistung nicht von dem empfehlenden Unternehmen erbracht werde und dieses daher auch nicht für die gleichbleibende oder verbesserte Güte einstehen könne. Ob dies tatsächlich der Fall ist, ist aber zumindest zweifelhaft. Der Hersteller kann ohne weiteres von seinen Vertragsunternehmen verlangen, daß sie bei ihrem Personal einen hohen fachlichen Ausbildungsstand einhalten und in der Folge auch die Qualität der geleisteten Arbeit durch Stichproben kontrollieren. Mehr ist ihm aber im Hinblick auf zugekaufte Artikel, die dann als Markenwaren vertrieben werden, auch nicht möglich.

Will ein Hersteller trotzdem nicht darauf verzichten, seine Vorstellung von Kundendienstpreisen durchzusetzen, so kann er entweder versuchen, den gesamten Kundendienst selber durchzuführen, oder die Kundendienstorganisation auf der Basis weisungsgebundener Handelsvertreter aufzubauen (78).

Anmerkungen und Literatur

- (1) Näheres zu den grundsätzlichen Beziehungen zwischen Marketing und Recht bei Ahlert, D. und H.-D. Pollmüller: Die Rechtsordnung als institutioneller Rahmen des Marketing, in: Handbuch Marketing, Hrsg. J. Koinecke, Bd. 1, Gernsbach 1978, S. 117 ff.
- (2) Die empirische Erhebung wurde vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel der Universität Münster Anfang des Jahres 1981 bei rund 290 großen Konsumgüterherstellern des Bundesgebietes (Rücklaufquote: ca. 35 %) mittels mündlicher Interviews und schriftlicher Fragebögen durchgeführt. Die Befragung richtete sich jeweils separat an die Marketing-, Rechts- und Schutzrechtsabteilungen und erstreckte sich auf vielfältige Probleme des Marketing-Rechts-Managements. Vgl. zur ersten Auswertung der Ergebnisse: Ahlert, D.: Grundprobleme des Marketing-Rechts-Managements, in: Schöttle, K.M. (Hrsg.), Jahrbuch des Marketing, Ausgabe 1982, Essen 1981.
- (3) Vgl. dazu die ausführliche Darstellung bei Ahlert, D.: Grundzüge des Marketing, 2. Aufl., Düsseldorf 1980, S. 169 ff.
- (4) Damit gehören weder die Konstruktions- und Fertigungshaftung, noch die Haftung für unterlassene Produktbeobachtung zu dem Kreis der hier relevanten rechtlichen Probleme. Gleichwohl ist auf eine nicht unbedeutende Verbindung der Produktbeobachtungspflicht zur Kundendienstpolitik hinzuweisen, die darin besteht, daß die Erfüllung der Produktbeobachtungspflicht sich umso leichter durchführen läßt, je dichter ein Kundendienstnetz ist und je besser der Kommunikationsfluß von diesem Netz zum Hersteller verläuft.
- (5) Vgl. Pollmüller, H.-D.: Rechtliche Aspekte Vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, D. (Hrsg.), Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Wiesbaden 1981, S. 129.
- (6) Vgl. BGH Urt. v. 11.7.1972 - VI ZR 194/70, in: NJW 1972, S. 2217 = BB 1972, S. 1161.
- (7) Vgl. LG Duisburg Urt. v. 27.4.1978 - 80 206/76, in: VersR 1979, S. 41; eine ausführliche Übersicht über die einschlägige Rechtsprechung findet sich bei Garthe - Kullmann - Pfister - Seelig, Produzentenhaftung, Berlin 1980, Loseblattsammlung, Stand 1.4.1981, Gliederungsnummer 7020 - 7022.
- (8) Vgl. Schmidt-Salzer, Joachim, Produkthaftung, Produkthaftpflichtversicherung, Betriebsorganisation und risk management, BB 1972, S. 1430 ff., hier S. 1434.

- (9) Vgl. BGH Fußnote (6).
- (10) Vgl. BGH Urt. v. 14.4.1959 - VI ZR 94/58, in: BB 1959, S. 537 = DB 1959, S. 593.
- (11) Vgl. BGH Fußnote (6).
- (12) Vgl. BGH Urt. v. 3.6.1975 - VI ZR 192/73, in: NJW 1975, S. 1827 = BB 1975, S. 1031.
- (13) Vgl. dazu auch OLG München Urt. v. 20.11.1979 - 27 437/79 (rechtskräftig), in: BB 1980,
- (14) Vgl. BGH Urt. v. 18.2.1981 - VIII ZR 14/80, in: BB 1981, S. 579-580.
- (15) Vgl. Schmidt-Salzer, Joachim, a.a.O., S. 1430 ff.
- (16) Vgl. Creifelds, Carl, Rechtswörterbuch, 5. Aufl., München 1978, Stichwort: Gewährleistung; Gabler, Wirtschaftslexikon, 9. Aufl., Wiesbaden 1977, Stichwort: Gewährleistung.
- (17) Vgl. Creifelds, Carl, a.a.O., Stichwort: Garantie; Gabler, a.a.O., Stichwort: Garantie; Palandt-Thomas, BGB, 40. Aufl., München 1981, Anm. 3 d. vor § 633; Müller, Gerd, Der Garantievertrag im Kaufrecht, ZIP 1981, 707 - 716.
- (18) Vgl. Graf von Westphalen, Friedrich, Garantie- und Gewährleistungsvergütungen im Verhältnis zwischen Hersteller - Handel - Endkunde, in: NJW 1980, 2227 - 2234; Nickel, Egbert, Zur Problematik von Gewährleistungs- und Garantiekostenregelungen durch AGB im Verhältnis zwischen Hersteller und Händler, in: NJW 1981, 1490 - 1494.
- (19) Grundlegend zum Komplex der Gewährleistung: Teichmann, Arndt, Leistungsstörungen und Gewährleistung, 2. Aufl., München 1981.
- (20) Vgl. ders., a.a.O., RN 512; Medicus, Dieter, Bürgerliches Recht, 10. Aufl., Köln-Berlin-Bonn-München 1981, RN 323; Larenz, Karl, Lehrbuch des Schuldrechts, II. Band, 12. Aufl., München 1981, § 41 I a, S. 35; Diederichsen, Uwe, Probleme der Sachmängelgewährleistung beim Kauf, in: WISU 1976, S. 383.
- (21) Grundlegend BGH Urt. v. 18.12.1954 - II ZR 296/53, in: BGHZ 16, 55; seither ständige Rechtsprechung.
- (22) Ein weiterer wichtiger Unterschied zwischen der Gewährleistungsregelung und den sonst eingreifenden allgemeinen Bestimmungen liegt darin, daß Ansprüche nach allgemeinen Bestimmungen erst viel später verjähren.

- (23) Vgl. BGH Urt. v. 20.11.1967 - VIII ZR 126/65, in: NJW 1968, S. 640; Teichmann, Arndt, a.a.O., RN 531; Larenz, Karl, a.a.O., § 41 III, S. 71.
- (24) Vgl. BGH Urt. v. 18.6.1980 - VIII ZR 185/79, in: WWM 1981, S. 115.
- (25) Larenz, Karl, a.a.O., § 41 II d., S. 58.
- (26) Vgl. BGH Urt. v. 14.10.1952 - I ZR 20/52, in: BB 1952, 902.
- (27) Vgl. OLG Hamm Urt. v. 21.12.1979 - 19 U 241/79, in: DB 1980, S. 778.
- (28) So wohl: "Reparaturen verlängern Garantie" (ohne Verfasser), in: Test 12/78, S. 1008 - 1009; die dazu angegebene BGH Entscheidung ist aber wohl falsch interpretiert: dort ging es um die Frage, nach welcher Zeit ein Kunde noch eine Nachlieferung fordern kann, die vorher schon grundsätzlich anerkannt war.
- (29) Vgl. BGH Urt. v. 20.12.1978 - VIII ZR 236/77, in: NJW 1979, 811 - 813.
- (30) Der Begriff "Umtausch" wird hier bewußt vermieden, da damit das Recht gemeint ist, auch eine mangelfreie Sache ohne Angabe von Gründen, entweder gegen Rückgewähr des Geldes oder aber gegen einen Gutschein oder ein gleichwertiges Produkt zurückzugeben. Ein solches Recht ist gesetzlich nicht vorgesehen, wird aber in steigendem Maße von Handelsunternehmen als akquisitorisches Element eingesetzt (vgl. Rückgaberecht - RR - Für alle und alles, der Fa. Migros, Solothurn, Schweiz, in: Lebensmittelzeitung Nr. 45 v. 7.11.1980, S. F 2). Es stellt sich dabei immer wieder heraus, daß die tatsächliche Inanspruchnahme dieses Rechts gering bleibt und ein Mißbrauch kaum zu verzeichnen ist, so daß dieses Vorgehen durchaus empfehlenswert erscheint.
- (31) Zum Verständnis sei hinzugefügt, daß auf die Einführung eines Nachbesserungsrechts in das BGB zum Schutze des Verkäufers verzichtet wurde. Der historische Gesetzgeber (1896) ging davon aus, daß ein Verkäufer, anders als ein Werkunternehmer, in der Regel nicht in der Lage sei, ein von ihm verkauftes Produkt zu reparieren. Von daher ist die überwiegende Berücksichtigung der Verkäuferinteressen bei der Anerkennung eines vertraglichen Nachbesserungsrechtes gerechtfertigt.
- (32) Diese Bestimmung ist am 1.4.1977 in Kraft getreten. Vgl. auch den gleichzeitig eingeführten Satz 2 in § 633 II BGB, die entsprechende Regelung für das Werkvertragsrecht.

- (33) Vgl. Palandt-Putzo, a.a.O., § 476 a Anm. 3 a.
- (34) Vgl. LG Bochum Urt. v. 4.3.1980 - 11 S 202/79, in: MDR 1980, S. 577.
- (35) Vgl. BGH Urt. v. 18.6.1979 - II ZR 65/78, in: BB 1980, S. 13 ff.
- (36) Vgl. BGH Urt. v. 25.2.1981 - VIII ZR 35/80, a.a.O.. Lediglich bei Bauleistungen, die sich ihrer Natur nach häufig einer Rückgewähr entziehen, ist unter Umständen die Beschränkung der Ansprüche des Auftraggebers auf das Minderungsrecht vertretbar. Dabei kann die Minderung nach der Rechtsprechung ggfs. zum völligen Wegfall des Entgeltes führen. Vgl. dazu Schmitz, G., AGB-Gesetz, 2. Aufl., Kissing 1977, S. 81.
- (37) Vgl. OLG Frankfurt Urt. v. 17.12.1980 - 17 U 105/80, in: DB 1981, S. 637.
- (38) Vgl. OLG Karlsruhe Urt. v. 22.12.1976 - 6 U 215/76, in: Deutsches Autorecht 1977, S. 323.
- (39) Vgl. Hensen, Horst-Diether, in: Ulmer-Brandner-Hensen, AGBG, 3. Aufl., Köln 1978, § 11 RN 38.
- (40) Vgl. BGH Urt. v. 10.12.1980 - VIII ZR 295/79, in: BB 1981, S. 389 - 391 = DB 1981, S. 1130 - 1131 = NJW 1981, S. 867 - 869.
- (41) Diese Bestimmung kann natürlich im kaufmännischen Verkehr nur unter ganz extremen Umständen zur Unwirksamkeit einer Klausel über § 9 I AGBG führen; denn angesichts von §§ 377, 378 BGB sind derartige Klauseln im kaufmännischen Verkehr normalerweise nicht zu beanstanden.
- (42) Vgl. LG Nürnberg-Fürth Urt. v. 17.10.1979 - 3 O 2800/79, AGBG Reg. Nr. 499; OLG Karlsruhe Urt. v. 17.1.1980 - 12 U 144/79, AGBG Reg. Nr. 4.
- (43) Vgl. ebenda.
- (44) Vgl. OLG Stuttgart Urt. v. 29.9.1978 - 2 U 81/78, in: FAZ v. 4.1.1979, Nr. 3 S. 7.
- (45) Vgl. Palandt - Heinrichs, a.a.O., Anm. 10 h zu § 11 AGBG; BGH Urt. v. 25.2.1981 - VIII ZR 35/80, in: BB 1981, 815 - 816 = DB 1981, 1515.

- (46) Vgl. Bader, Peter, Probleme der Garantiekarte, in: NJW 1976, S. 209 - 213; hier S. 210; BGH Urt. v. 12.11.1980 - VIII ZR 293/79, in: BGHZ 78, S. 369 ff. = BB 1981, S. 14 - 16 = DB 1981, S. 256 - 257 = NJW 1981, S. 275 - 276 = WM 1981, S. 37 - 38.
- (47) Vgl. Bader, Peter, a.a.O., S. 209 ff.
- (48) Vgl. BGH Urt. v. 12.11.1980 - VIII ZR 293/79, in: NJW 1981, S. 275 - 276.
- (49) Vgl. Nickel, Egbert, a.a.O., S. 1494.
- (50) Vgl. oben Gliederungspunkt 3.14, S. 30.
- (51) Vgl. OLG Frankfurt Urt. v. 17.12.1980 - 17 U 105/80, in: DB 1981, S. 637.
- (52) Vgl. Nickel, Egbert, a.a.O.; Graf von Westphalen, Friedrich, a.a. . 2231.
- (53) Vgl. Nickel, Egbert, a.a.O., S. 1492.
- (54) Dafür Graf von Westphalen, Friedrich, a.a.O., . 2229; anderer Ansicht Nickel, Egbert, a.a.O., S. 1494.
- (55) Da § 675 BGB ebenfalls das gesetzliche Leitbild beeinflusst, ist die Argumentation Nickels mit dem "gesetzlichen Grundgedanken" wenig überzeugend.
- (56) Vgl. Beise, Herward, Gewährleistungsprobleme bei Wartungsverträgen, DB 1979, S. 1214 - 1216, hier S. 1214.
- (57) Vgl. ebenda, S. 1215.
- (58) Diese Präferenz erklärt sich u.a. aus steuerlichen und aus Liquiditätsgründen und hat mit zum Erfolg des Leasing gegenüber dem Kauf geführt.
- (59) Siehe aber die Nachkaufgarantie für Markenporzellan.
- (60) Vgl. Amtsgericht München Urt. v. 6.5.1970 - I C 289/70, in: NJW 1970, S. 1852 - 1853.
- (61) Vgl. Finger, Peter, Die Verpflichtung des Herstellers zur Lieferung von Ersatzteilen, NJW 1970, S. 2049 - 2052; Ramm, Peter, Fortwirkung von Verträgen, insbesondere von Lieferverträgen, Diss. München 1966, S. 66 - 67.
- (62) Vgl. BGH Urt. v. 26.10.1972 - KZR 54/71, a.a.O., S. 1240; OLG Frankfurt Urt. v. 17.3.1977 - 6 U 159/76, in: WuW/E BGH 1238 - 1245 OLG 1842 - 1846, 1843.

- (63) Ständige Rechtsprechung, statt vieler Entscheidungen vgl. lediglich BGH Urt. v. 26.10. 1972 - KZR 54/71, in: WuW/E BGH, 1238 - 1245, 1243; BGH Urt. v. 1.7.1976 - KZR 34/75, in: WuW/E BGH 1455 - 1458, 1457.
- (64) Vgl. BGH Urt. v. 26.10.1972, a.a.O., Leitsatz 5 ; OLG Frankfurt Urt. v. 17.3.1977, a.a.O., S. 1845.
- (65) Vgl. BGH Urt. v. 22.10.1973, a.a.O., S. 1292.
- (66) Vgl. ebenda.
- (67) Vgl. zu diesen Gründen sowie zu diesem gesamten Problemkomplex: Engelhardt, Hans Werner, Überlegungen zur Bezugsbindung für Ersatzteile, in: DBW 1981, S. 135 - 140 sowie die dort angeführte Literatur.
- (68) Vgl. dazu Turnwald, Hans, Sprecher des VW-Audi-Händlerbeirates: Interessenlage der V.A.G. Organisation, in: DBW 1980, S. 641 - 642.
- (69) Ein ausführliches Beispiel für eine Interessenabwägung bietet der Fall VW - Ersatzteile - Bezugsbindung: BKartA Beschl. v. 21.3.1977 - B 7 33 3000 - RTV - 84/76, in: BB 1979, 748 - 752 = WuW/E BKartA 1781 ff.; KG Beschl. v. 28.11.1979 - Kart. 12/79, in: GRUR 1980, 867 - 874 = WuW/E OLG 2247; BGH Urt. v. 22.9.1981 - KVR 8/80, in: FAZ v. 23.9.1981 (Die schriftliche Urteilsbegründung lag noch nicht vor, ist aber für die Aufnahme in die amtliche Sammlung - BGHZ - bestimmt); Sölter, Arno, Bezugsbindungen in vertikalen Kooperationsystemen, "VW-Original-Ersatzteile" als Beispiel, Düsseldorf - Frankfurt 1980.
- (70) Vgl. Waibel, E., Warenzeichenrechtliche und wettbewerbsrechtliche Fragen des Ersatzteile-, Zubehör- und Reparaturgewerbes, Köln-Berlin-Bonn-München 1977, S. 36.
- (71) Vgl. ebenda.
- (72) Vgl. die schon allein für die Kraftfahrzeugindustrie schwammige Abgrenzung durch die Schweizerische Kartellkommission, Die Beurteilung der Alleinvertriebsverträge für den Wettbewerb in der Autobestandteilbranche, Veröffentlichungen der Schweizerischen Kartellkommission, 1978, Heft 2/3, S. 77 - 232, S. 93.
- (73) Vgl. BGH Urt. v. 12.7.1979 - VII ZR 154/78, zitiert nach: "Preisspielraum begrenzen (zum Kostenvoranschlag)" (o.V.), in Test 1980, S. 563.

- (74) Vgl. Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes (= TB) 1979/80, BT-Drucksache 9/565, S. 41; TB 1976, BT-Drucksache, S. 47; TB 1977, BT-Drucksache 8/1925, S. 54.
- (75) Vgl. Fußnote 74.
- (76) Vgl. BGH Urt. v. 8.7.1970 - KVR 1/70, in: WuW/E BGH, S. 1121 - 1126, hier S. 1125; Langen, Eugen - Niederleithinger, Ernst - Schmidt, Ulrich, Kommentar zum Kartellgesetz, 5. Aufl., Neuwied-Darmstadt 1977, § 38 a RN 18.
- (77) Vgl. ebenda.
- (78) Vgl. grundsätzlich zu den rechtlichen Problemen der Preispolitik, Kirchholtes, Heinz, Pollmüller, Heinz-Dieter, Rechtliche Fragen der Preispolitik, in: Koinecke, Jürgen (Hrsg.), Handbuch Marketing, Bd. I Gernsbach 1978, S. 143 ff. Die dort behandelten Fragen müssen teilweise auch bei der Kundendienstpolitik beachtet werden. Insbesondere Probleme im Zusammenhang mit der Preisangabenverordnung sowie die Zulässigkeit von Preisdifferenzierungen, nach §§ 22, 26 II GWB sind von Bedeutung.

ZUKUNFTSASPEKTE DES KUNDENDIENSTES

Abschlußdiskussion anlässlich des Workshops "Kundendienst - Management" der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. am 2. Juli 1981 in Münster

Diskussionsleitung:

Prof. Dr. H. Meffert, Institut für Marketing, Universität Münster

Diskussionsteilnehmer (Podium):

Dr. M. Bruhn, Akademischer Rat, Institut für Marketing, Universität Münster

K.-H. Fußbahn, Leiter des Technischen Kundendienstes, Rank Xerox GmbH, Düsseldorf

Prof. Dr. P. Hammann, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre (Marketing), Universität Bochum

A. Schönrock, Leiter Gerätekundendienst, Kodak AG, Stuttgart

J. Wegwart, Leiter des Technischen Kundendienstes, Nixdorf Computer AG, Paderborn

Bearbeiter des Ergebnisprotokolls:

Dipl.-Kfm. Michael Walters

Die Diskussion wurde mit Fragen zum Problem der Koordination zwischen dem Kundendienst und der Hauptleistung eröffnet. Ausgehend von einer geforderten Selbständigkeit des Kundendienstes im Marketing und den Interdependenzen zwischen der Qualität der Hauptleistung und der Kundendienstqualität (z.B. Ersatz des Kundendienstes durch "Wegwerfprodukte"; Erhöhung der Bedeutung des Kundendienstes durch schlechte Produktqualität) standen vor allem Aspekte der optimalen Organisationsform des Kundendien-

stes im Vordergrund. Mit dem Hinweis auf die Problematik, daß der Gewinn der Hauptleistung in vielen Unternehmen größtenteils von einem Verlust im Kundendienst aufgezehrt wird, konzentrierte sich die Diskussion auf die Frage der Steuerung des Kundendienstes als Cost- oder Profit-Center.

Während sich zahlreiche Argumente für die Organisationsalternative "Profit-Center" fanden, wurde gleichermaßen die These vertreten, daß der Kundendienst den Vertrieb unterstützen soll. Dies sei das Oberziel des Kundendienstes und die Frage nach dem Cost- oder Profit-Center als das "richtige" Steuerungsinstrument sei damit ein zweitrangiges Problem. Diese These blieb nicht unwidersprochen, so daß man schließlich zu dem Ergebnis kam, die Entscheidung über die Ausgestaltung des Kundendienstes als Profit- oder Cost-Center sei letztlich nur situationsspezifisch zu beantworten.

Des weiteren wurde darauf hingewiesen, daß Profit-Center üblicherweise nach Produkten oder Regionen aufgebaut werden, einzelne Marketingfunktionen hingegen i.d.R. nicht Gegenstand von Profit-Centern sind. Eine solche Steuerungsmaßnahme sei angesichts der starken Interdependenzen zwischen den Marketinginstrumenten darüber hinaus mit den schwer lösbaren Problemen der "richtigen" Erlös- und Kostenzurechnung auf die Hauptleistung und den Kundendienst verbunden.

Ferner wurde der Zusammenhang zwischen der Kundendienstorganisation und dem Lebenszykluskonzept diskutiert. Tendenziell kann umso eher ein Profit-Center eingerichtet werden, je länger sich die Hauptleistung bereits im Markt befindet. In der Einführungsphase ist der Kundendienst als Investition anzusehen. Insbesondere bei neuen Produkten ist es sehr problematisch, den Kundendienst als Profit-Center zu führen. Zudem muß beachtet werden, daß Preis- und Qualitätsgestaltung im Kundendienst nicht zeitlich unabhängig von der Hauptleistung gesehen werden dürfen, sondern die Ausgestaltung des Kundendienstmix müsse

bereits bei der Planung der Konzeption der Hauptleistung erfolgen. Darüber hinaus sei der Produktlebenszyklus in alier Regel kürzer als der Kundendienstzyklus, so daß die Investitionskosten über einen längeren Zeitraum verteilt werden können.

Mit Hinweis auf das wachsende Kundendienstbewußtsein der Abnehmer einerseits und ihres steigenden Kostenbewußtseins andererseits wurden im weiteren Fragen der Segmentierung des Kundendienstes intensiv diskutiert. Ausgehend von der Überlegung, daß in erster Linie sog. "Kann-Leistungen" des Kundendienstes (z.B. Wartungsverträge) von den Abnehmern frei disponiert werden können, müsse die zentrale Ausgangsfrage einer differenzierten Kundendienstpolitik lauten: "Welcher Kunde benötigt zur optimalen Nutzung der Hauptleistung welches Serviceprogramm?"

Die Ansatzpunkte für eine differenzierte Kundendienstpolitik wurden insgesamt als sehr vielfältig angesehen. Am Beispiel der Nixdorf-Computer AG wurde aufgezeigt, daß sowohl die Möglichkeit der Einzelberechnung der Kundendienstkosten bei Computerausfällen bei risikofreudigen Kunden als auch der Vertragstyp eines sog. "All-in-Services" besteht, der dem Kunden bei hoher Abhängigkeit von der Funktionsfähigkeit der Anlage schnellste Störungsbeseitigung bei voller Übernahme der entstehenden Kosten durch den Hersteller zusichert. Grenzen der Differenzierung liegen jedoch darin, daß viele Anbieter insbesondere bei Leasinggeschäften häufig nicht bereit sind, einen Leasingvertrag ohne gleichzeitigen Abschluß eines Wartungsvertrages zu akzeptieren.

Gegen eine zu starke Differenzierung sprechen neben Kostenargumenten vor allem die Probleme mangelnder Markttransparenz. In diesem Zusammenhang wurde herausgestellt, daß unter Einbeziehung externer Dienstleistungsanbieter das Marktangebot für Serviceleistungen heute bereits so komplex ist, daß es für einen Interessenten außerordentlich schwierig ist, sich das

"richtige" Angebot herauszusuchen. Dennoch bildet das Bausteinkonzept einzelner Dienstleistungen für die Zusammenstellung zu einem zielgerechten Servicevertrag entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen der Kunden den richtigen Ansatzpunkt einer zukunftsorientierten Kundendienstpolitik.

Wenn auch für manche Unternehmen (z.B. den Luftfahrtgesellschaften) der Kundendienst vielfach das einzige Differenzierungsinstrument darstellt, bestehe jedoch auch hier bei einem zu starken Trading-up des Kundendienstes die Gefahr einer massiven Kundenabwanderung.

Weiterhin wurde der zusätzliche Gesichtspunkt einer differenzierten Preispolitik diskutiert. Hier wurden teilweise Rabatte und andere Kunden-Treue-Prämien als erfolgreiche Methoden angesehen, Kunden von der Devise zu überzeugen, "Vorbeugen ist besser als heilen". Von vielen Unternehmen werden jedoch Kundendienstprämien nicht oder nur zögernd gewährt. Dabei wurde dahingehend argumentiert, daß jeweils individuelle Verträge ausgehandelt und abgeschlossen werden und damit keine Rabatte im klassischen Sinne existieren. Vielfach ist man jedoch aus Konkurrenzgründen heraus bereit, bei einer Vielzahl in einem Unternehmen eingesetzter Geräte (z.B. Kopierer) sowie bei Großprojekten Preisnachlässe zu gewähren.

Die Frage, inwieweit rechtliche Entwicklungen wie Mitbestimmung oder Produzentenhaftung im Rahmen der Konsumerismusbewegung sich auf Zielsetzung und Ausgestaltung des Kundendienstes auswirken, ließ erkennen, daß diese Aspekte vielfach noch nicht hinreichend in der Kundendienststrategie berücksichtigt worden sind. Nach übereinstimmender Meinung ist es jedoch erforderlich, die rechtlichen Entwicklungen genau zu beobachten und jeweils in die Konzeption des Kundendienstes einzuarbeiten.

In diesem Zusammenhang wurde insbesondere die Bedeutung der Ausgestaltung der Vertragssysteme im Kundendienst herausgestellt. Auf die Frage nach dem Inhalt eines Wartungsvertrages wurde zunächst festgestellt, daß ein solcher Vertrag aus rechtlicher Sicht sowohl Instandhaltung als auch einen Werkvertrag umfaßt. Dabei wurde zugleich darauf hingewiesen, daß der Begriff des Wartungsvertrages angesichts der zunehmenden Elektronikbauteile in vielen Produkten heute nicht mehr aussagefähig ist, da Elektronik keiner Wartung bedarf. Die "Wartungsverträge" sind damit zu echten Dienstleistungsverträgen geworden, die Aspekte wie Reinigung der Anlagen oder Gewährleistungen einschließen.

Bezugnehmend auf die Diskussion um die Differenzierung des Kundendienstes wurde die Frage diskutiert, ob wenige Standardverträge einer Vielzahl differenzierter Vertragstypen (Individualverträge) vorzuziehen sind. Es wurde überwiegend die Meinung vertreten, daß im Rahmen eines Bausteinsystems möglichst große Freiheiten in den Vertragssystemen des Kundendienstes bestehen sollten, denn die Kundendienstverträge werden in vielen Fällen jeweils eingebunden in die Verkaufsverhandlungen der Hauptleistung, so daß Anpassungen an die individuellen Kundenbedürfnisse häufig unabdingbar sind. Dies bedeutet jedoch nicht, daß sich einzelne Dienstleistungen beliebig zu einem Kundendienstvertrag zusammenstellen lassen. So werden beispielsweise bei der Firma Nixdorf entweder kombinierte Miet-/Dienstleistungsverträge oder Basis-Dienstleistungsverträge bzw. Einzelberechnungsverträge angeboten, wobei eine Zusammenstellung einzelner Teilverträge nicht möglich ist.

In der Diskussion wurde festgestellt, daß die stark wachsenden fixen und variablen Kosten ein zentrales Problem im Kundendienst darstellen. Mit einer zunehmenden Kundendienstbereitschaft und -zuverlässigkeit sind regelmäßig hohe Investitionen in den Bereichen der Mitarbeiteraus- und -weiterbildung sowie in Ersatzteildienst, Test-, Meß- und Sachmittel erforderlich. Diese Entwicklung beinhaltet aber auch die Gefahr, daß sich

kleine und mittlere Unternehmen in Zukunft keinen eigenen Kundendienst mehr leisten können und auf die Einbeziehung von externen Serviceanbietern angewiesen sind.

In diesem Zusammenhang wurde die Meinung vertreten, daß vor allem dem Kundendienstpersonal sowohl aus Kosten- als auch aus Umsatzerwägungen eine zentrale Bedeutung zukommt. Der Kontaktstil, das Know-how und das Informationsverhalten der Kundendienstmitarbeiter im Innen- und Außendienst prägen wesentlich die Einschätzung des Kundendienstes beim Kunden. Zur Verbesserung der Qualifikation der Kundendienstmitarbeiter sind wiederum kostenintensive Schulungen durchzuführen, die z.B. bei der Firma Rank Xerox mit ca. 20 Tagen pro Jahr und Mitarbeiter veranschlagt werden. Des weiteren führt das zunehmend knappe Marktangebot guter Kundendiensttechniker zu sehr hohen Lohnkosten und zu der Notwendigkeit, Spezialausbildungen für bestimmte Aufgaben in firmeneigenen Ausbildungszentren durchzuführen.

Besonders intensiv wurde die Frage diskutiert, ob die "Wartungsverträge" vom Verkaufsmanagement oder den Kundendienstmitarbeitern abgeschlossen werden sollten. Dabei wurde deutlich, daß diese Frage branchenspezifisch beantwortet werden muß. Je stärker der Verkauf der Hauptleistung mit dem Verkauf von Wartungsverträgen verbunden ist (z.B. Computerindustrie), desto eher ist das Verkaufsmanagement der zentrale Ansprechpartner für den Kunden. Der Verkäufer ist in bestimmten Branchen immer mehr auch als Kundendienstberater anzusehen, da ein ausschließlicher Verkauf von Hard- und Software heute kaum noch möglich ist.

Bezugnehmend auf die Frage, ob und inwieweit die Ausgliederung des Kundendienstes an externe Serviceanbieter die Hersteller vom zunehmenden Kostendruck entlasten könne, wurde analysiert, welche Marketingauswirkungen mit dieser Maßnahme verbunden sind. Abgesehen von solchen Fällen, in denen der Handel die

Reparaturannahme für den Hersteller übernimmt oder einfache Instandsetzungen aufgrund von Schulungen des Herstellers selbst vornimmt, wurde die Einbeziehung von selbständigen Serviceanbietern aus folgenden Gründen übereinstimmend abgelehnt:

- Umsatzverluste im Kundendienstbereich. Bedenkt man, daß z.B. die Firma Nixdorf bis zum Jahr 1990 über 50% des Gesamtumsatzes mit Kundendienstleistungen (Hard- und Software-Service) erzielen will, wird deutlich, welche strategische Bedeutung dem Kundendienst im Gesamtangebot des Unternehmens zukommt.
- Imageverlust für die Hersteller, falls der Kundendienst durch Fremdunternehmen nicht einwandfrei funktioniert.
- Verzicht auf ein wichtiges Differenzierungsinstrument im Wettbewerb.
- Starke zusätzliche Koordinations- und Kontrollmaßnahmen zur Gewährleistung einer zielkonformen Zusammenarbeit.
- Verzicht auf den Kundendienst als Instrument der Verkaufshilfe, da die Kundendienstmitarbeiter häufig intensiven Kontakt zu den Abnehmern pflegen und über wesentliche Informationen zur Initiierung von "Anschlußverträgen" verfügen.

Auch der Möglichkeit, mit Hilfe von Kooperationsverträgen zwischen Herstellern einer Branche den Kundendienst gemeinsam durchzuführen, wurde in der Diskussion nur geringe Chancen eingeräumt. Neben den bereits genannten Gründen wurde zusätzlich hervorgehoben, daß bei komplexen technischen Produkten Spezialeinrichtungen und -instrumente erforderlich sind, die auf die Besonderheiten der spezifischen Hauptleistung ausgerichtet sind und das Kosteneinsparungspotential einer Kooperation in solchen Fällen nur als gering zu veranschlagen ist.

Größere Möglichkeiten der Kosteneinsparung bei gleichzeitiger Verbesserung der Serviceschnelligkeit wurden insbesondere in einer verstärkten Computerisierung und Technologisierung des Kundendienstes gesehen. Beispielsweise ermöglichen computergestützte Diagnosesysteme dem Kundendienst, Fehler schneller aufzudecken. Zudem werden zur Zeit in der Entwicklungsphase befindliche Ferndiagnosesysteme in der EDV-Industrie in der Lage sein, Störungen oder Ausfälle von Computern zu beheben, ohne daß ein Kundendiensttechniker den Kunden aufsucht. Bei dieser Art der Fehlererkennung kommt jedoch der Qualität des technischen Personals eine herausragende Bedeutung zu. Trotz intensiver Bemühungen haben jedoch nahezu alle Anbieter von komplexen Technologien nach wie vor mit dem Problem nicht ausreichend qualifizierter Mitarbeiter zu kämpfen.

Auch Eigenleistungen des Kunden, z.B. der Transport von Mikrocomputern zu den Servicestellen des Herstellers oder Handbücher zur Durchführung routinemäßiger Wartungsarbeiten durch den Kunden selbst können nach Meinung einiger Diskussionsteilnehmer dazu beitragen, die Kostenexplosion im Kundendienst einzudämmen. Fragen der Akzeptanz solcher Eigenleistungen seitens des Kunden sowie der Auswirkungen auf vertragliche Aspekte bedürfen jedoch zuvor einer eingehenden Untersuchung.

Nach übereinstimmender Meinung der Diskussionsteilnehmer stellt das Informations- und Prognoseproblem einen wesentlichen Hinderungsgrund für eine Verbesserung der Effizienz des Kundendienstes dar. Da problemadäquate Optimierungsansätze eines Kundendienstmixes sowie Möglichkeiten einer empirischen Modellparametrisierung und -validierung weitgehend fehlen, stehen die Kundendienstplaner vor dem Problem, sich in erster Linie auf Erfahrungswerte verlassen zu müssen. Hier wurde die Wissenschaft aufgerufen, zur Lösung der Informationsprobleme mehr als bisher beizutragen. Von besonderer Relevanz erschienen den anwesenden Kundendienstmanagern dabei empirische Daten über den Zusammenhang zwischen der Kundendienstleistung, der Kundenzufriedenheit und deren Einfluß auf den (Wieder-)Kauf der Hauptleistung.

Zum Abschluß der Diskussion wurden die wesentlichen Ergebnisse noch einmal zusammengefaßt:

- Der Kundendienst bietet eine beachtliche Differenzierungschance für ein Unternehmen.
- Kundendienstprobleme dürfen nicht global, sondern müssen branchenspezifisch diskutiert werden.
- Kundendienstprobleme müssen in der Gesamtsicht eines integrierten Marketing und der Unternehmensführung betrachtet werden.
- Zu den zentralen Problemen des Kundendienstes gehören Kostenentwicklung, Mitarbeiterqualifikation und die Abstimmung mit der Hauptleistung.

Insgesamt erbrachte die Diskussion die Erkenntnis, daß mit einem verstärkten Gewicht des Kundendienstes im Marketingmix neue Herausforderungen an das Kundendienstmanagement verbunden sind, denen es sich zu stellen gilt.

SCHRIFTEN ZUM MARKETING

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.

