

Qualität und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – ein eindeutiger Zusammenhang?

von

Univ.-Prof. Dr. Sonja Bischoff
Universität Hamburg

Unternehmen sollen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden, Corporate Social Responsibility ist in aller Munde. Doch was bedeutet das?

Da Unternehmen in der Marktwirtschaft durch ihre Wertschöpfung einen vielfältigen Nutzen stiften, muss **oberstes Unternehmensziel** die **Unternehmenserhaltung** sein. Das setzt die Erwirtschaftung von Umsatz voraus, d.h. ein Unternehmen kann nur existieren, wenn es Kunden hat, die für die vom Unternehmen angebotenen Leistungen bezahlen. Also steht Kundenorientierung ganz oben auf der Agenda, wenn es um die Erfolgsfaktoren geht. Aber was heißt das?

Das heißt Kundengewinnung und Kundenbindung, denn der Umsatz, der bekanntlich das Produkt aus Preis mal Menge ist, lässt sich nur stabilisieren und steigern, wenn es Kunden gibt, die mehr als bisher kaufen, und wenn stetig neue Kunden hinzugewonnen werden.

Darum muss man wissen, was Kunden wollen: Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss aus Kundensicht stimmen. Leistung heißt Qualität, und zwar möglichst kundenindividuelle Qualität; wettbewerbsfähiger Preis heißt niedrige Kosten, die man bekanntlich durch Standardisierung erreichen kann. Daher lautet **die erfolgversprechendste strategische Option: Realisierung eines Optimums aus Individualisierung der Leistung und Standardisierung der Prozesse**. Um das zu erreichen, sind ohne Zweifel Qualitätsmanagementsysteme nützlich.

"**Nutzen**" ist das Stichwort, wenn von kundenindividueller Qualität die Rede ist. Was erwartet der Kunde?

Der Japaner **Kano** hat es erforscht: Er hat sich die theoretischen Erkenntnisse der Motivationspsychologie zu Nutze gemacht. Danach existieren Basisanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsanforderungen aus Sicht des Kunden.

Bei den **Basisanforderungen** handelt es sich um das, was man auch als "must be" bezeichnen kann. Werden Basisanforderungen nicht befriedigt, so entsteht eine große Unzufriedenheit. Andererseits führt die Befriedigung von Basisanforderungen nicht etwa zur Zufriedenheit, sondern die Erfüllung von Basisanforderungen wird als selbstverständlich angesehen. Das heißt, die strategische Option der Standardisierung auf einem Niveau von Mindestqualität kommt hier zum Zuge.

Dagegen verhält es sich mit den **Leistungsanforderungen** wie folgt: Zufriedenheit verhält sich proportional zum Leistungsgrad, d.h. je höher der Grad der Leistungserfüllung ist, desto zufriedener ist der Kunde. Die Leistungen, die der Kunde erwartet, werden auch von seiner Seite kommuniziert.

Mit der Erfüllung von **Begeisterungsanforderungen** werden jene Effekte umschrieben, die einen besonders hohen Grad an Zufriedenheit auslösen. Sie werden vom Kunden nicht erwartet, darum auch nicht explizit formuliert. Sie erhöhen jedoch die Zufriedenheit ganz erheblich, während bei Nichtvorhandensein kein Gefühl der Unzufriedenheit entsteht.

Erst die Erfüllung von Begeisterungsanforderungen führt zu der so notwendigen Kundenbindung. Und damit der Kunde begeistert ist, braucht das Unternehmen begeisterte Mitarbeiter! Und hier wirkt genau dasselbe, schließlich stammt der Kano-Ansatz aus der Motivationspsychologie.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen besteht also zu allererst darin, erfolgreich zu sein. Nur Unternehmen, die durch ihre Existenz eine hohe und ständig steigende Wertschöpfung erzielen, sichern ihrerseits die Einkommen von Mitarbeitern, Kapitalgebern, die Steuerzahlungen an den Staat sowie den Umsatz der Lieferanten. Qualitätsmanagementsysteme sind dafür eine Voraussetzung und mögen für zertifizierte Qualität ausreichend sein. Kundenbindung entsteht aber nicht nur durch die Sicherheit der Kunden über die gelieferte Qualität, sondern Kunden müssen begeistert werden! "Qualität an sich" im Sinne von Fehlerfreiheit ist wichtig und richtig – und unter dem Gesichtspunkt der gesellschaftlichen Verantwortung ein "Muss". Doch erst der begeisternde Zusatznutzen schafft den Impetus, der verantwortungsvoll die gesellschaftlichen Verhältnisse dynamisiert.

Also kommt der Kundenorientierung die allergrößte Bedeutung zu, wenn ein Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich handeln will. Damit ist auch die Bedeutung des Verkaufs bzw. Verkäufers klar: Er bzw. sie hat den direkten Kundenkontakt!

Kundenorientierung wird hin und wieder mit dem **Geschlecht von Verkäufern** in Verbindung gebracht: Frauen wird häufig mehr Empathie, mehr Beziehungsorientierung zugeschrieben. Im Zeitalter des Beziehungsmarketings liegt die Bedeutung solcher Fähigkeiten auf der Hand.

Außerdem könnte aber auch das **Geschlecht des Kunden** eine Rolle spielen.

Allerdings kommen jüngere Forschungen, die von der Gender-Similarity-Hypothese ausgehen, zu dem Schluss, dass es kaum Möglichkeiten gibt, durch geschlechtsbasierten Einsatz von Verkäufern mehr Kundenorientierung in die Kundenbeziehung hineinzubringen. Bisher konnte die Gender-Similarity-Hypothese nicht falsifiziert werden, offenbar ähneln sich Männer und Frauen in den meisten psychologischen Variablen sehr.

Eine Ausnahme bildet da die jüngste Forschung von Alexander Haas (Professur für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Bern), der empirische Forschungen im Einzelhandel durchgeführt hat, und zu folgenden Ergebnissen kommt: Es bestehen zwar Einflussunterschiede, jedoch sind diese statistisch nicht signifikant. **Nur im Fall weiblicher Kunden konnte bei weiblichen Verkäufern eine höhere Kundenorientierung beobachtet werden, und zwar in der Phase des Aufbaus eines positiven Gesprächsklimas.** Dies wird mit der Hypothese verknüpft, dass Frauen offenbar die nonverbale Kommunikation von Frauen besser verstünden als Männer. Jedoch konnten in allen anderen Konstellationen der Geschlechterkombination von Verkäufern und Kunden keine Unterschiede festgestellt werden. Allerdings dürfte diese Studie insofern beschränkte Aussagekraft haben, da hier nur der Einzelhandel untersucht wurde; ob die Ergebnisse auf den Dienstleistungssektor und auf das B2B-Geschäft übertragbar sind, bleibt fraglich. Gleichzeitig bedeutet dieses Ergebnis, dass weder das entscheidungsunterstützende noch das abschlussbezogene Verkäuferverhalten vom Geschlecht des Verkäufers abhängig ist. (Quelle: Haas, Alexander: Beeinflussen das Verkäufer- und das Kundengeschlecht die Kundenorientierung von Verkäufern? Eine Analyse auf der Ebene der Dimensionen des Verkäuferverhaltens, in: Die Unternehmung, 1/2007, Seite 25 – 42).

Fazit: Unternehmen brauchen begeisterte Mitarbeiter, insbesondere Verkäufer, die ihrerseits Kunden begeistern können! Das können sowohl Männer als auch Frauen sein! Es gibt keinen Grund, Männer als Verkäufer zu bevorzugen, aber immerhin einen Grund, Frauen bevorzugt einzusetzen, nämlich dann, wenn Frauen die Kundinnen sind.

Kundenorientiertes Verhalten von Mitarbeitern, insbesondere Verkäufern, muss initiiert und gesteuert werden durch die Führungskräfte im mittleren Management. Genau da aber liegt ein deutlicher Mangel vor, wie meine letzten Studien über Führungskräfte im mittleren Management gezeigt haben (Quelle: Bischoff, Sonja, Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Band 77 der Schriftenreihe der

Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., Bielefeld 2005). Auf die Frage nämlich, woran sich zukünftig erfolgreiches Führungsverhalten orientieren soll, nannten nur 1 % der Männer und 2 % der Frauen „Kundenorientierung“!

Wenn wertschöpfende Unternehmenserhaltung und Unternehmensentwicklung möglich sein soll, dann ist genau hier anzusetzen, **der Kunde muss in die Köpfe der Führungskräfte gebracht werden, nur so wird er schließlich auch gegenwärtig sein bei Mitarbeitern und Verkäufern.**