

## **Marktklima – Eine neue Determinante der Kundenorientierung von Servicemitarbeitern**

Tanja Pferdekämper und Arno Lammerts

Universität Dortmund, Lehrstuhl für Marketing

Die Anforderungen der Kunden im Dienstleistungssektor sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Da die Basisleistungen zwischen den einzelnen Marktangeboten nahezu austauschbar geworden sind, gewinnt die qualitative Ausgestaltung des gemeinsamen Wertschöpfungsprozesses mit dem Kunden zunehmend an Bedeutung. Gerade in wettbewerbsintensiven Märkten wie bspw. in der Versicherungsbranche und in der Kreditwirtschaft wird daher die Kundenorientierung zum zentralen Erfolgsfaktor. Aus diesem Grund haben in den letzten Jahren viele Unternehmen in die Steigerung ihrer Kundenorientierung investiert. Im Vordergrund standen dabei zumeist die Verbesserung der Dienstleistungsangebote, die Optimierung von Prozessen sowie die Anpassung interner Strukturen an veränderte Markterfordernisse. Ein wesentlicher Aspekt fand jedoch bisher wenig Beachtung: Der Faktor Mensch. Dabei ist es gerade der Mitarbeiter, als Scharnier zwischen Unternehmen und Kunden, der als zentrale Stütze der Wettbewerbsfähigkeit angesehen wird. Der Grund für die Vernachlässigung des Faktors Mensch kann darin gesehen werden, dass man es hier mit sogenannten „weichen Faktoren“ zu tun hat. So sind Aspekte wie Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern im Kundenkontakt schwieriger zu fassen und zu steuern als „harte Faktoren“ wie z.B. Funktionalität von Produkten oder Umsatz.

Die vorliegende Studie hat daher zum Ziel, das fehlende Wissen um die „weichen Einflussfaktoren“ der Kundenorientierung von Verkaufspersonal wissenschaftlich zu erschließen. Dabei werden praxisrelevante Faktoren zum einen auf individueller Ebene analysiert. - Dazu gehören Arbeitszufriedenheit, Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und Rollenwahrnehmung des Verkaufspersonals. – Zum anderen werden Einflussfaktoren auf Unternehmensebene (Wie sieht der Mitarbeiter die Marktorientierung seines Unternehmens?) und externe Bestimmungsgründe kundenorientierten Verhaltens (Wie beurteilt der Mitarbeiter die Unternehmen und Kunden der Versicherungsbranche im allgemeinen?) untersucht. Gerade den externen Bestimmungsgründen kommt in der vorliegenden Arbeit eine besondere Bedeutung zu, da Einflüsse seitens der Branche als Unternehmensumfeld in bisherigen Studien wenig Berücksichtigung fanden, obwohl es Hinweise darauf gibt, dass das Verhalten von Servicemitarbeitern in verschiedenen Branchen variiert. Man denke beispielsweise daran, dass das Marktverhalten in Verkaufssituationen in der Gebrauchtwagenbranche sehr unterschiedlich zu dem im Lebensmitteleinzelhandel ist. Dies lässt sich zum einen mit den unterschiedlichen Strukturen verschiedener Branchen erklären. Darüber hinaus spielen jedoch auch bisher kaum berücksichtigte weiche Faktoren wie Emotionen und

Einstellungen eine Rolle. Diese sozio-kognitiven Dispositionen gegenüber Branchen färben den Umgang der Marktpartner miteinander. So eben auch die Kundenorientierung der Mitarbeiter.

Im Rahmen eines internationalen Forschungsprojektes der Universität Dortmund mit der Case Western Reserve University in Cleveland sowie der Universität Nimwegen wurde ein neuer Ansatz entwickelt, Branchendispositionen zu messen und deren Auswirkungen zu analysieren: Das Marktklima. Dieses neue theoretische Konstrukt beruht auf einem Ansatz, der aus der Dispositionsforschung stammt und folgt Beobachtungen, die belegen, dass das Verhalten der Marktpartner im Austauschprozess von den Rahmenbedingungen der Branche abhängig ist. Im Gegensatz zur Verwendung von einfachen Kennzahlen lassen sich Brancheneffekte durch das Marktklima-Konzept explizit erfassen. Das Marktklima wird als die kollektive Wahrnehmungen des Verhaltens beider am Austauschprozess beteiligter Partner (Verkäufer, Kunde) durch unterschiedliche Akteure in diesem Markt definiert. Dies bedeutet beispielsweise: Jeder Servicemitarbeiter nimmt die Branche, in der er agiert, anhand gemachter Erfahrungen und Beobachtungen wahr. Die Wahrnehmung verdichtet sich zu einem Branchenbild, welches als verhaltensbeeinflussendes Schema gespeichert wird. Die Aspekte, anhand derer ein Marktteilnehmer die Branche wahrnimmt, sind vielfältig. Das vorliegende Marktklima-Konstrukt fokussiert zwei wesentliche Facetten. Die erste Facette spiegelt das Verhalten der Unternehmen einer Branche wider und umfasst die Dimensionen „Kundenorientierung“ und „Innovationsorientierung“. Die zweite Facette beschreibt das Verhalten der Konsumenten und wird spezifiziert durch „Geltungsorientierung“ und „Lernorientierung“ (vgl. Abb. I). Das auf diese Weise spezifizierte Marktklima, kann aus der Perspektive beider am Austauschprozess beteiligter Parteien betrachtet werden. So haben sowohl Kunden als auch Servicemitarbeiter eine Sicht der Branche, die ihr Verhalten beeinflusst.

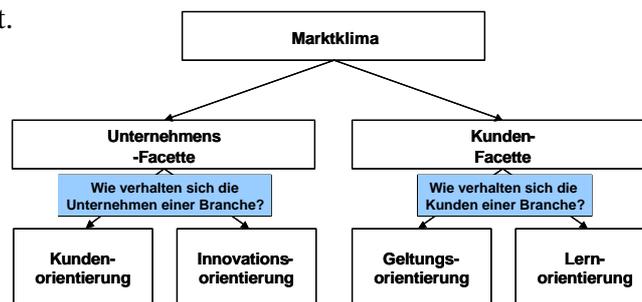


Abbildung I: Konzeptualisierung des Marktklimas

Auf der Kundenseite wird die Bedeutung des Marktklimas im Rahmen der bereits erwähnten internationalen Forschungs Kooperation in der Versicherungs- und in der Immobilienbranche untersucht. Die Ergebnisse bestätigen, dass das Marktklima die Stärke des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität beeinflusst. Zufriedene Kunden werden nicht zwangsläufig zu loyalen Kunden. Ihre Loyalität ist vom Marktklima abhängig.

Die vorliegende Arbeit zur Kundenorientierung von Servicemitarbeitern analysiert nun den Einfluss des Marktklimas aus der Mitarbeitersicht. Es wird vermutet, dass das kundenorientierte Verhalten von Mitarbeitern im Verkauf durch das wahrgenommene Marktklima beeinflusst wird und die Kundenorientierung branchenabhängig unterschiedlich wirksam ist. Abb. II zeigt das dieser Studie zugrundeliegende Untersuchungsmodell, das empirisch anhand zweier Datensätze aus der Versicherungsbranche und der Kreditwirtschaft (insgesamt wurden rund 1000 Servicemitarbeiter schriftlich befragt) überprüft wird. Erste Ergebnisse belegen auch hier einen Einfluss des wahrgenommenen Marktklimas auf das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter.

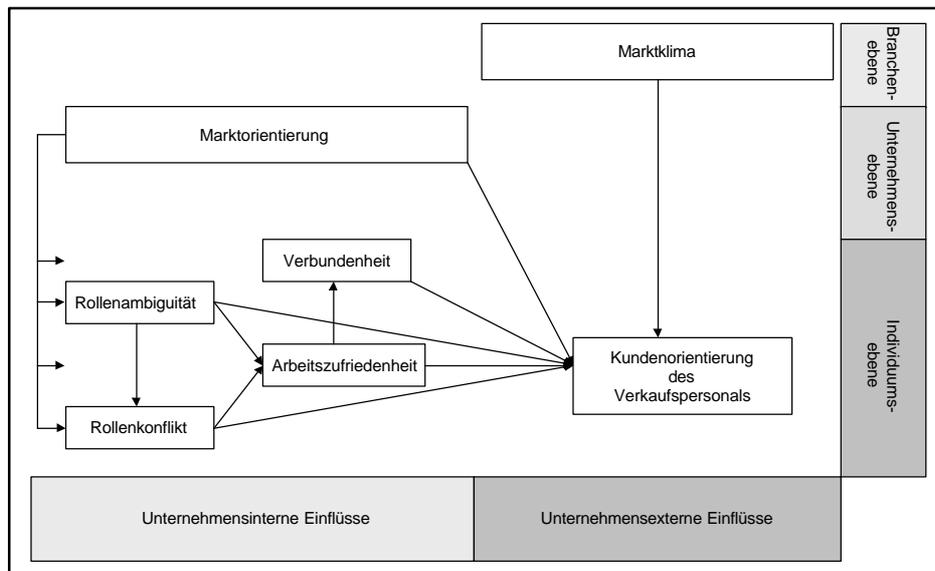


Abbildung II: Interne und externe Einflussfaktoren der Kundenorientierung von Servicemitarbeitern

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Marktklima ein Instrument darstellt, mit dem es möglich ist, Branchendispositionen und deren Auswirkungen auf Verhaltensweisen zu analysieren. So ist es in einem „unfreundlichen“ Marktklima, welches durch wenig Kundenorientierung und einem geringen Innovationsgrad der Branche sowie durch einen geringen Stellenwert und einen geringen Grad an Expertise der Kunden gekennzeichnet ist, zu erwarten, dass sich die Beeinflussungsfaktoren der Kundenorientierung von Verkäufern anders gestalten. Die sonst als positive Treiber der Kundenorientierung geltenden Faktoren, wie zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit, werden durch das negative Marktklima außer Kraft gesetzt. Das Führungsverhalten muss in diesem Fall entsprechend angepasst werden, um die Mitarbeiter trotz des herrschenden Klimas zu einem kundenorientierten Verhalten zu motivieren. Anders gestaltet sich der Fall, in dem das Marktklima die Stärke der Beziehung zwischen Kundenorientierung und Geschäftserfolg verringert. Offenbar ist dann für diese Branche ein kundenorientiertes Verhalten als weniger wichtig anzusehen, so dass beispielsweise die Konzentration auf Produktqualität mehr Erfolg verspricht.