

## Sozialperspektivische Imagepositionierung als Feedbackinstrument zur Unterstützung kundenorientierten Managements

Strack<sup>1)</sup>, M.; Boultsen<sup>2)</sup>, D.; Kenkmann<sup>3)</sup>, C. & Held<sup>1)</sup>, M.

<sup>1)</sup> Abt. Wirtschafts- & Sozialpsychologie, Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Univ. Göttingen

<sup>2)</sup> FB Psychologie, Univ. Kassel

<sup>3)</sup> Produkt + Markt, Wallenhorst

### Zusammenfassung

Der Beitrag stellt zunächst eine Systematisierung der verschiedenartigen Bedeutungen des Kundenorientierungsbegriffs im 'Kundenorientierungskreis' vor, der analog zu den Wertekreis-Modellen der Sozialpsychologie und Organisationskultur-Forschung entwickelt wurde. In diesem semantischen Feld können Kunden das Image von Anbietern positionieren (die Items sind im Anhang enthalten). Kundenorientierung der Anbieter erfordert aber auch den Wechsel in die Perspektive der Kunden. Die Akkuratheit dieser Perspektivenübernahme wird über die beziehungsdiagnostische Methode der Sozialperspektivischen Imagepositionierung gemessen und im Survey Feedback zur Entwicklung der Kundenorientierung der Organisation genutzt. Praxisbeispiele der Sozialperspektivischen Imagepositionierung werden vorgestellt.

### 1. Einleitung

Die historisch gewachsenen Inhalte der Marktpsychologie und der Organisationspsychologie scheinen – zumindest zur Zeit – im Konstrukt der Kundenorientierung zu konvergieren (bspw. in der Unternehmensstrategie des Customer Relationship Management, Abb. 1).

Allerdings verfügt der Begriff Kundenorientierung, betrachtet man ihn als Gegenstand sozialer Wahrnehmung, über verschiedenste, zum Teil komplementäre Bedeutungen. Eine

Systematisierung der Bedeutungsinhalte scheint nicht nur in Forschungsperspektive nötig sondern auch für die Praktische Psychologie nützlich, bspw. um die Erwartungen verschiedener Kundensegmente differenzieren zu können.

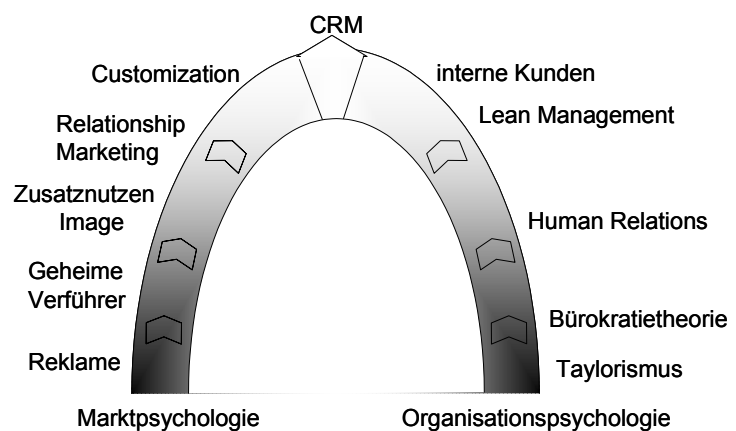


Abb. 1: Konvergenzthese (Fassheber, 2002)

### 2. Der Kundenorientierungskreis

In den aktuellen Marketing-Diskussionen wird der Begriff Kundenorientierung mit dem Erbringen personalisierter Leistungen in Zusammenhang gebracht ('customization'): maßgeschneiderte Individual-Anfertigungen sollen Kunden an Unternehmen binden. Zuvor war jedoch eine relationale Orientierung, die Pflege der

sozialen Beziehung zwischen Anbieter und Kunden die Kundenbindungsmaßnahme der Wahl. Diese beiden Dimensionen werden oft nur unipolar konzipiert (z.B. Flad 2001), was u.E. unangemessen ist. Es erwachsen nämlich auch aus der Leistungsstandardisierung und aus einer transaktionalen Orientierung des Unternehmens Vorteile für die Kunden, die sich über die Konnotation des älteren Terms der Kundenfreundlichkeit erschließen: kundenfreundlich gestaltete Formulare sind einfach auszufüllen. Anonymität und Unverbindlichkeit der Informationsbeschaffung tragen zur Kundenfreundlichkeit von Internet-Katalogen bei. Die kundenfreundliche Selbstbedienung bspw. in Form des Frühstücksbüfets erlaubt, das Erleben sozialer Kontrolle durch Bedienungspersonal zu vermeiden. Ämter werden kundenfreundlicher, wenn der Kontakt über Internetformulare abgewickelt werden kann (es entfällt

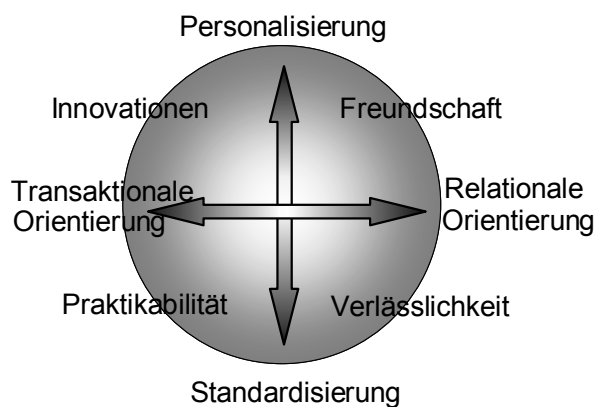


Abb. 2: Der Kundenorientierungskreis

die wahrgenommene Gesichtskontrolle im Sozialamt). Die Bereitstellung von Kanälen für sog. niedrigschwellige Kontakte, von denen Herr Gerster in seinem Einleitungsvortrag sprach, bietet aus Kundenperspektive Praktikabilitätsvorteile, die der (ja wechselseitigen) Investition in Beziehungen komplementär sind.

Diese einander widersprechenden Inhalte des Kundenorientierungsbegriffs können in einer Circumplex-Struktur systematisiert werden: der Kundenorientierungskreis (Abb. 2) stellt in Anlehnung an den universalen Wertekreis persönlicher Werthaltungen (Schwartz 1992) und das Competing Values Model der Unternehmenseffektivität (Quinn 1988) sowie den Organisationskulturkreis (Cameron & Quinn 1999) Wertfacetten von Kundenorientierung einander gegenüber (Abb. 3, ausführlicher Strack, in Vorb.).

Die Imagepositionierung im Kundenorientierungskreis wird über einen konventionellen Fragebogen vorgenommen. Während in üblichen Bewertungsverfahren, die ihre Ergebnisse über Likert-Skalen darstellen, die evaluative Dimension entweder den alleinigen Faktor stellt (sichtbar an einem starken ersten Eigenwert) oder mit den einzelnen Dimensionen in unbekannter Weise konfundiert ist, behaupten Wertekreis-Modelle, zur evaluativen Dimension und

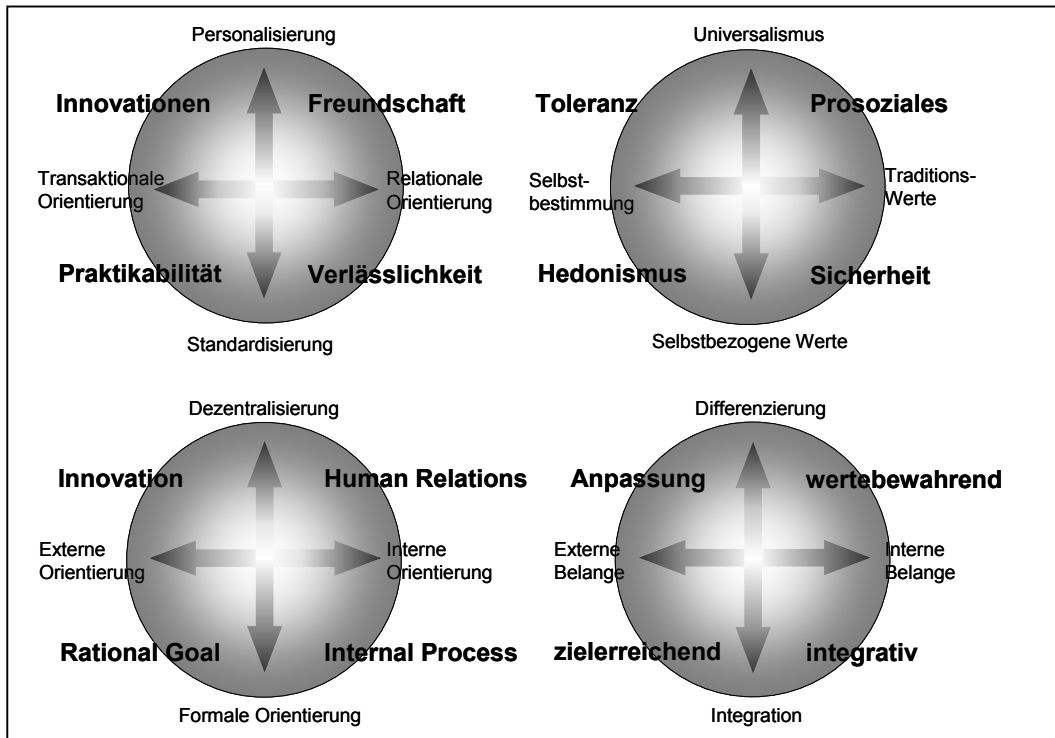


Abb. 3: Wertekreise (oben links 'Kundenorientierung' gemäß Abb. 2, rechts 'persönliche Werthaltungen' nach Schwartz 1992; unten links 'Organisationskultur' nach Cameron & Quinn 1999; rechts 'Systemfunktionen' nach Parsons 1951)

zur Akquieszenz orthogonal zu sein (per definitionem sind *alle* Werte positiv). Das Kreismodell der Kundenorientierung wird über 16 einfache Rating-Items operationalisiert, die sich gleichmäßig im Abstand von 22,5° über den Kreisrand verteilen. Items und Verrechnungsgewichte sind im Anhang dieses Beitrags aufgeführt. Ein einfacher Summenwert über alle Items repräsentiert die (dritte) evaluative Dimension. Da die Erwartungen von Kunden und Anbietern verletzt würden, wenn eine konventionelle Angebotsbeurteilung nicht auch nach Preis und Kompetenz fragt, sind zwei zusätzliche Items enthalten. Nach unserer Erfahrung wird die Beurteilung von Preis und Kompetenz von verschiedensten Semantik-Facetten vereinnahmt, sodass sie in der Kreismitte zu lokalisieren sind: sie können nur zur einfachen Evaluation aber nicht zur Imageprofilierung beitragen. Aus dem gleichen Grund platziert sich der Wert 'Selbstachtung' in der Mitte des Kreises persönlicher Werthaltungen (Schwartz 1992) und das Merkmal 'Qualität' in der Kreismitte der Unternehmenseffektivitätskriterien (Quinn & Rohrbaugh 1983).

### 3. Sozialperspektivische Imagepositionierung

Nach der konsequenten Definition von Qualität im Dienstleistungssektor als Erfüllung von Kundenerwartungen haben die Kunden das Recht, die inhaltliche Profilierung des Qualitätsbegriffs zu bestimmen. Qualität anzubieten bedeutet, im Stande zu sein,

die Kundenerwartungen antizipieren zu können. Daher scheint legitim, Kundenorientierung über die Akkuratheit der beim Kunden vermuteten Bedürfnisse und Angebotsbewertungen zu operationalisieren (frühe Ansätze von McClure & Ryans 1968, Pathak et al. 1975, aktuellere bei Mohn 1997, Trommsdorff 1997; Bruhn & Murmann 1999, Bruhn 2001, Strack & Fassheber 2002).

Die Methode der Sozialperspektivischen Imagepositionierung verbindet die klassische Imageanalyse (Spiegel 1961) mit der multiperspektivischen Beziehungsdiagnostik der Sozialpsychologie (z.B. Fassheber et al. 1990). Analog zu Gruppendynamik-Treatments, wie sie Lewin angeregt hat (Beispiele in French & Bell 1977), und auch zu der im 360°-Feedback angestrebten Führungskräfte-Entwicklung, wird eine perspektivisch differenzierte Unternehmenspositionierung als Entwicklungsanstoß zur Konstruktion einer akkuraten Antizipation der Kundensicht eingesetzt.

Management und Mitarbeiter der Anbieterfirma *A* werden gebeten, neben ihrer eigenen Selbst- und Wettbewerberpositionierung **A[A]** und **A[W]** die bei den Kunden vermuteten Bewertungen **A[K[A]]** und **A[K[W]]** anzugeben. Die Akkuratheit dieser Metaperspektiven wird über die von den Kunden erfragten Bewertungen **K[A]** und **K[W]** geprüft. Die Targets lassen sich spezifisch erweitern, in einigen Studien wird zusätzlich das Ideal-Image erhoben.

Im Unterschied bspw. zum 360°-Feedback wird in der Sozialperspektivischen Beziehungsdiagnostik nicht die Selbst-Fremd-Ähnlichkeit in der Wahrnehmung gefordert (actor-observer Differenzen sind oft durchaus legitim); die Akkuratheit in der Antizipation der Kundenperspektive (sog. Metaperspektive, engl. metaperception) ist bei Dezentrierung von der eigenen Sichtweise besonders indikativ.

An dieser Stelle kann über vier abgeschlossene und eine laufende Studie berichtet werden, die für einen Werbevermarkter (2 Geschäftsführer, 39 Kunden), einen HighTech-Entwickler (35 Mitarbeiter, 18 Kunden) und eine IT-Beratung (7 Mitarbeiter, 18 Kunden), sowie in einem Wochenmarkthandel (je 1-3 Mitarbeiter und 5-6 Kunden von 22 Anbietern) und einem Getränkegaststättenmarkt (laufende Studie, bisher 7 Mitarbeiter, 15 Kunden) durchgeführt wurden bzw. werden. Abbildung 4 zeigt Images in verschiedenen Perspektiven: während alle BtB-Anbieter (Abb. 4 oben: Werbevermarkter, HighTech-Entwickler, IT-Beratung) im Bereich personalisierter Leistungen positioniert werden – besonders in Perspektive der Anbieter selbst, werden die BtC-Beziehungen (Abb. 4 unten: Wochenmarkthandel, Getränkegaststätten) im Bereich standardisierter Leistungen positioniert – besonders von den

Kunden. Somit scheinen alle bisher untersuchten Anbieterunternehmen die Personalisierung ihrer Leistungen zu überschätzen, wobei es dem Werbevermarkter am besten gelingt, in der Übernahme der Kundenperspektive von der personalisierten Selbsteinschätzung zu dezentrieren (oben links in Abb. 4).

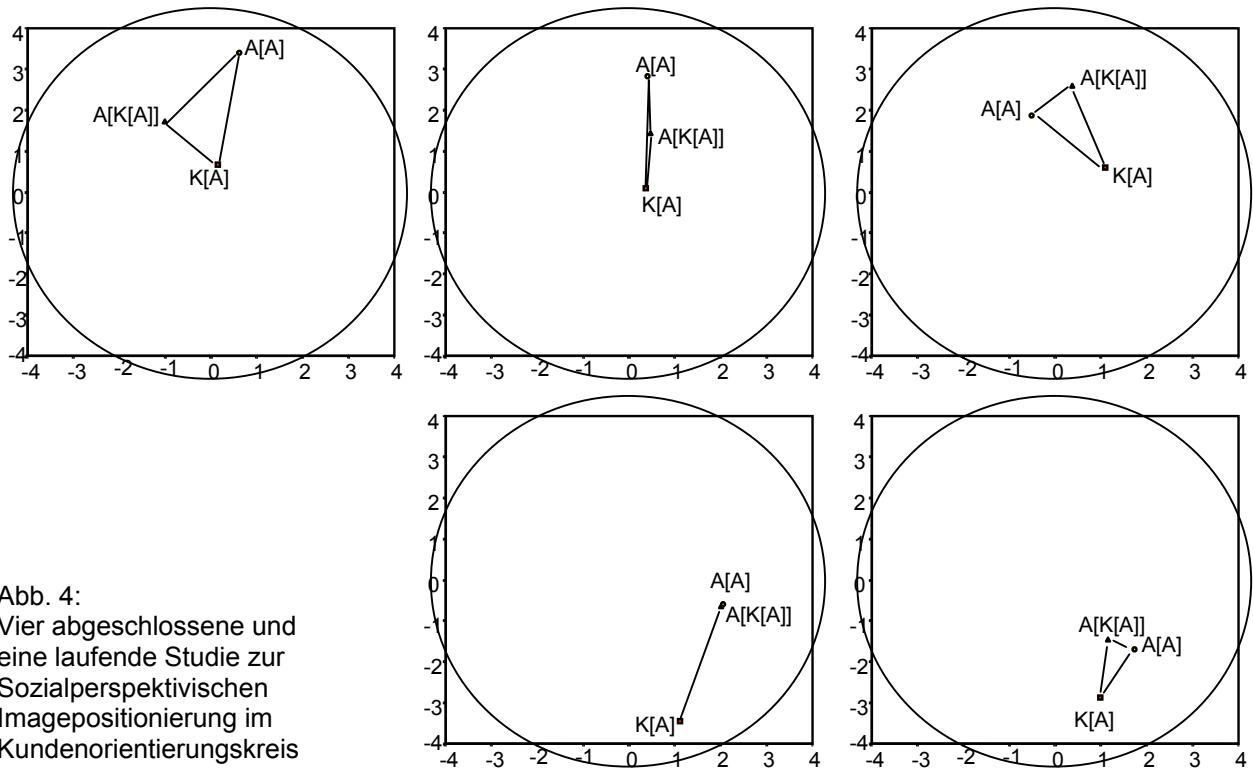
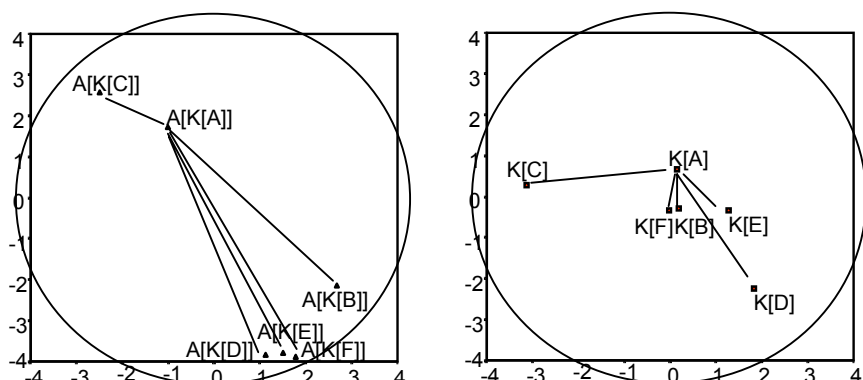


Abb. 4:  
Vier abgeschlossene und eine laufende Studie zur Sozialperspektivischen Imagepositionierung im Kundenorientierungskreis (Achsenbezeichnung Abb. 2)

In dem beziehungsdiagnostischen Feedback an Management und Mitarbeiter der Organisation steht die multiperspektivische Abgrenzung von den Mitangebietern im Vordergrund. Abb. 5 stellt die Imagepositionen des Werbevermarkters A und seiner fünf Mitangebieter B - F in der Metaperspektive des Anbieters den Kundenaussagen gegenüber: auf beiden Dimensionen des Kundenorientierungskreises ergibt sich eine gute Akkuratheitskorrelation über die Targets von  $r=+.7$ . Im Schnitt über die 16 Wochenmarktanbieter mit vollständigen Angaben über sich und je zwei bis drei Mitangebieter der gleichen Warenart betragen die Akkuratheitskorrelationen für die Dimensionen relationaler Orientierung und Personalisierung dort nur  $r=+.3$  und  $+.2$ .

Abb. 5:  
Imagepositionierung von Werbevermarktern. Links Metaperspektive des Anbieters A, rechts Kundensicht (Achsenbezeichnung Abb. 2)



In der sozialpsychologischen Literatur zur Perspektivenübernahme werden mehrere methodische Probleme diskutiert, die mit der Genese mangelnder Akkuratheit zu tun haben, bspw. dass die korrelative Akkuratheit bei faktischem Konsens allein aus angenommenem Konsens resultieren kann (Scheinkorrelation im Drei-Variablen-Problem, z.B. Krueger 1998, De la Haye 2000). In Strack (in Vorb.) wird ein Verfahren vorgestellt, die Varianz der Metaperspektive in vier diagnostisch relevante Komponenten zu zerlegen. In der Studie für den HighTech-Entwickler (Abb. 6) sowie in der laufenden Studie in der Gaststättenbranche werden die dazu notwendigen Sozialperspektiven (direkte und metaperspektivische Beurteilung über mehrere Targets) erhoben. Akkurate Dezentrierung findet sich bisher nicht (Abb. 7).

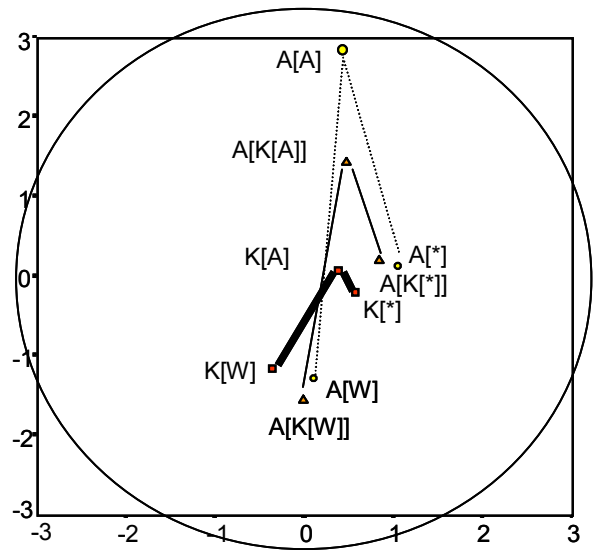


Abb. 6: Imageposition des HighTech-Anbieters A und seiner Mitarbeiter W sowie des Ideals \* in Perspektive der Kunden K, in direkter und in Metaperspektive der Mitarbeiter (Achsenbezeichnung Abb. 2)

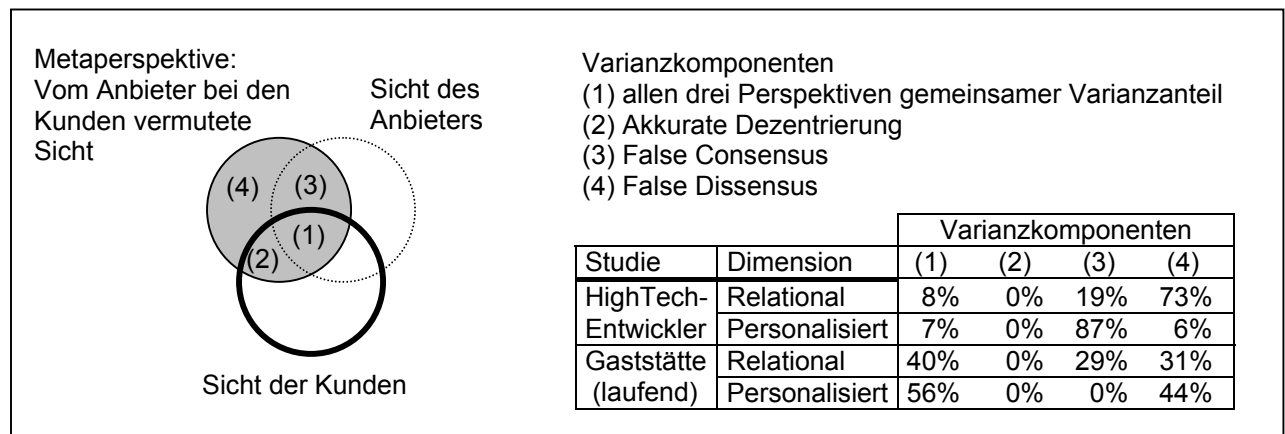


Abb. 7: Varianzzerlegung der Metaperspektive in vier beziehungsdiagnostisch relevante Komponenten (zur Methode s. Strack, in Vorb.)

#### 4. Diskussion

Wenn Kundenorientierung den Wechsel der Anbieter in die Perspektive der Kunden erfordert, stellt die beziehungsdiagnostische Methode der Sozialperspektivischen Imagepositionierung ein Verfahren zur Qualitätssicherung bereit. Dieses Tool verbindet Kundenorientierungsmanagement mit Organisationsentwicklung. Für die Wahl des Treatments ist die in Abb. 7 vorgestellte Differentialdiagnostik nämlich noch nicht ausreichend. Zur Erklärung von Fehler in der Perspektivenübernahme werden

motivationale, perzeptiv-kognitive und soziale Mechanismen diskutiert (vgl. Strack, in Vorb.). Solange diese verschiedenen Erklärungen in der Grundlagenforschung konkurrieren, ist die wirtschaftspsychologische Praxis u.E. gehalten, die Ergebnisse der Sozialperspektivischen Imagepositionierung im Survey Feedback Verfahren mit den Beteiligten zu diskutieren, um Erklärung und Maßnahmenableitung in partizipativem Vorgehen zu gewinnen.

Eine Evaluation des Survey Feedback Anteils liegt bisher noch nicht vor. Hier ist zum einen auf das Projekt von Steimer & Bungard hinzuweisen, Mitarbeiterbefragungen einer Evaluation zugänglich zu machen; zum anderen sind Bemühungen zur Evaluation des 360°-Feedbacks gute Modelle (besonders hervorzuheben: Atwater et al. 2000). Durch die Berechenbarkeit der Anteile der verschiedenen Fehlerarten bei der Perspektivenübernahme (vgl. Abb. 7) sollten sich für die Sozialperspektivische Imagepositionierung sogar sehr spezifische Erfolgskontrollen der Kundenorientierungsentwicklung ermöglichen lassen.

## Literatur

- Atwater, L.E., Waldman, D.A., Atwater, D. & Cartier, P. (2000). An Upward-feedback field experiment: supervisors' cynism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53, 275-297.
- Bruhn, M. & Murmann, B. (1999). Perspektivenwechsel bei Dienstleistungsunternehmen mit multiplen Kundenkontakten. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 21, 284-296.
- Bruhn, M. (2001). *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. München: Vahlen.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Model*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- De la Haye, A.-M. (2000). A methodological note about the measurement of the false consensus effect. *European Journal of Social Psychology*, 30, 569-581.
- Fassheber, P. (2002). *Foliensammlung zum Oberseminar: Ausgewählte Probleme der Organisations- und Marktpsychologie*. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie Göttingen: Georg-August-Universität.
- Fassheber, P., Niemeyer, H.-G. & Kordowski, C. (1990). *Methoden und Befunde der Interaktionsforschung mit dem SYMLOG-Konzept am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Bericht Nr. 18. aus dem IWSP*. Göttingen: Georg-August-Universität.
- Flad, P.O. (2001). *Dienstleistungsmanagement in der Gastronomie und Foodservice-Industrie*. Deutscher Fachverlag.
- French, W.L. & Bell, C.H. Jr. (1977). *Organisationsentwicklung (am. org. 1973)*. Bern: Haupt UTB.
- Krueger, J. (1998). On the perception of social consensus. Pp 163-240 in: Zanna, M.P. (ed). *Advances in experimental social psychology*, 30. New York: Academic Press.
- McClure, P.J. & Ryans, J.K. (1968). Differences between retailers' and consumers' perceptions. *Journal of Marketing Research*, 5, 35-40.
- Mohn, P.E. (1997). *Zur Beziehungsdagnostik in der Marktpsychologie*. Frankfurt: Lang.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe: Free Press.
- Pathak, D.S., Crissy, W.J.E. & Sweitzer, R.W. (1975). Customer image versus the retailer's anticipated image. A Study of four department stores. *Journal of Retailing*, 50, 21-28 & 116.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

Spiegel, B. (1961). Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld: das psychologische Marktmodell. Bern: Huber.

Strack, M. (in Vorb.). Sozialperspektivität. Theoretische Bezüge, Forschungsmethodik und wirtschaftspsychologische Praktikabilität eines beziehungsdiagnostischen Konstrukts. Im Juli 2003 der Biologischen Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen als Habilitationsschrift eingereicht.

Strack, M. & Fassheber, P. (2002). Sozialperspektivische Diagnostik wirtschaftlicher Beziehungen. S.39-63 in: Witte, E. (Hrsg.). Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse. Beiträge zum 17. Hamburger Symposion zur Methodologie der Sozialpsychologie. Lengerich: Pabst.

Trommsdorff, V. (1997). Kundenorientierung verhaltenswissenschaftlich gesehen. S. 277-293 in: Bruhn, M. & Steffenhagen, H. (Hrsg.). Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen - Denkanstöße - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.

**Anhang: Die 18 Items zum Kundenorientierungskreis**

Jedes Item wird mit einer fünfstufigen Ratingskala (‘trifft gar nicht zu’, ‘trifft sehr stark zu’) pro Urteilstarget (hier je nach Studie Namen von Anbieter und Mitanbieter(n), teils auch der Idealanbieter) perspektivenspezifisch formuliert (Ratingkodierung für die Darstellung in den Abb. 4 - 6: 1-5). Vollständige Bögen sind von der Erstautorin erhältlich.

Das Unternehmen ...	Kosinus-Gewichte	
	waage- rechte Achse	senk- rechte Achse
... steht für professionelle Effizienz.	-0.3827	-0.9239
... bietet personalisierte Leistungen für meine speziellen Bedürfnisse.	+0.3827	+0.9239
... ist bequem für mich, was wiederum praktisch ist.	-0.9239	-0.3827
... hat ähnliche Werte wie ich. Mit ihm fühle ich mich freundschaftlich verbunden.	+0.9239	+0.3827
... leistet fehlerfreie, korrekte Lieferung.	+0.3827	-0.9239
... ist kompetent und verfügt über wichtige Ressourcen.	-	-
... bietet bewährte Qualität.	+0.707	-0.707
... ist vorausdenkend, erahnt auch unausgesprochene Wünsche, antizipativ.	-0.3827	+0.9239
... hat attraktive Preise.	-	-
... besitzt hohe Flexibilität. Es ist auch mal kurzfristig außer der Reihe für mich da.	0	1.00
... ist für eine längerfristige Beziehung gut geeignet.	1.00	0
... riskiert auch mal was. Es ist experimentierfreudig, visionär, kreativ.	-0.707	+0.707
... überzeugt durch problemlose Abwicklung und macht es mir somit einfach.	-0.707	-0.707
... lässt mir viele Möglichkeiten offen, schränkt mich nicht ein.	-1.00	0
... gibt verlässliche Zusagen.	+0.9239	-0.3827
... macht sich meine Probleme zu eigen und ist hilfsbereit. Bei ihm fühle ich mich umsorgt.	+0.707	+0.707
... bietet die Vorteile standardisierter Lösungen.	0	-1.00
... ist immer auf dem neuesten Stand. Es bietet Innovationen.	-0.9239	+0.3827

Korrespondenz: mstrack@uni-goettingen.de