

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Darstellungsverzeichnis	VI
<b>1. Kapitel: Kundennähe - Schlagwort oder Strategie</b>	<b>1</b>
1.1. Einführung in die Thematik	1
1.2. Die wesentlichen Fragenkomplexe	5
1.3. Arbeitsschritte zur Erkenntnisgewinnung	6
<b>2. Kapitel: Das Verständnis von Kundennähe in der Literatur</b>	<b>9</b>
2.1. Verwendung des Begriffs	9
2.1.1. Allgemeine Veröffentlichungen	9
2.1.2. Artverwandte Begriffe aus dem Wortschatz der Marketing-Literatur	11
2.2. Der Ansatz von Peters und Waterman	13
2.2.1. Das Verständnis der Autoren von Kundennähe	13
2.2.1.1. Besessenheit von Service	14
2.2.1.2. Besessenheit von Qualität und Zuverlässigkeit	15
2.2.1.3. Nischenstrategie	16
2.2.1.4. Eingehen auf Kundenwünsche	16
2.2.2. Diskussion des Ansatzes von Peters und Waterman unter dem Aspekt der Neuartigkeit	17
2.2.2.1. Die Servicekomponente	17
2.2.2.2. Die Komponenten Qualität und Zuverlässigkeit	19
2.2.2.3. Die Komponente Nischenstrategie	20
2.2.2.4. Die Komponente "Eingehen auf Kundenwünsche"	21
2.2.3. Kritische Würdigung des Ansatzes von Peters und Waterman	22
2.3. Zwischenergebnis	25
<b>3. Kapitel: Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes für Kundennähe</b>	<b>26</b>
3.1. Redefinition von Kundennähe	26
3.2. Begründung und Einführung in die Meta-Instrumente	27
3.3. Anordnung der Meta-Instrumente	30
3.4. Die Meta-Instrumente der Kundennähe im Detail	32
3.4.1. Differenzierte Marktbearbeitung	32
3.4.1.1. Innen-Differenzierung	32
3.4.1.2. Außen-Differenzierung	34
3.4.2. Reagibilität	38
3.4.3. Die Flexibilität	43
3.4.3.1. Innen-Flexibilität	45

## 3.4.3.2. Außen-Flexibilität

3.5 Die Wirkungsweise der Meta-Instrumente	48
3.6. Die Koordinationsaspekte	49
3.6.1. Die Koordination - Neuproduktentwicklung	50
3.6.2. Koordination - Kundengruppenmanagement	52
3.6.3. Koordination - Kundendienst	54
3.7. Die Nicht-Kundennähe-Variablen	56
3.7.1. Die Innovationsanstrengungen	57
3.7.2. Die Güte der Produkte	57
3.7.3. Ähnlichkeit der Produkte	58
3.7.4. Fazit über die Nicht-Kundennähe-Variablen	59
3.8. Der dreidimensionale Raum der Kundennähe	60
3.8.1. Die Einordnung von Unternehmen in den Strategiewürfel der Kundennähe	60
3.8.2. Die Meßproblematik	60
	62

**4. Kapitel: Bedeutung und Erfolgsträchtigkeit von Kundennähe als Strategie**

4.1. Kundennähe als Strategie, die den Erfolg garantiert?	65
4.2. Kundennähe als Erfolgsstrategie im Rahmen der bestehenden Strategien	65
4.3. Ein Maß für Kundennähe auf Basis eines Produktpositionierungs-Modells	70
4.4. Kundennähe und deren Positionierung im "relevanten Markt"	76
	86

**5. Kapitel: Das Verständnis von Kundennähe in der Unternehmenspraxis und ihre Bedeutung bei der unternehmerischen Zielbildung**

5.1. Vorgehensweise bei der empirischen Datenerhebung	90
5.2. Informationen über die befragten Unternehmen	90
5.3. Operationalisierung der Kundennähe	92
5.4. Die empirischen Ergebnisse zum Verständnis von Kundennähe	104
5.5. Die von den Unternehmen verfolgten Ziele	105
5.6. Ein Vergleich zwischen der Vorstellung von Kundennähe und den im Unternehmen verfolgten Zielen	112
5.7. Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb	118
	121

**6. Kapitel: Kundennähe als Erfolgsstrategie in der Unternehmenspraxis**

6.1. Die wichtigsten Indikatoren zur Messung von Erfolg durch Kundennähe	124
6.2. Operationalisierung der Meta-Instrumente im Rahmen der empirischen Untersuchung	124
6.3. Erklärungsansätze für den Erfolg durch Kundennähe in der Unternehmenspraxis	127
6.3.1. Kontingenztabelle zur Erklärung von Erfolg durch Kundennähe	135
6.3.1.1. Zusammenhang zwischen Kundennähe und Marktanteil	136
6.3.1.2. Zusammenhang zwischen Kundennähe und Umsatz	137
6.3.1.3. Zusammenhang zwischen Kundennähe und Umsatzrendite	138
	139

6.3.1.4. Zusammenhang zwischen Kundennähe und Wachstumsrate	140
6.3.2. Kontingenztabellen für den Zusammenhang verschiedener Wettbewerbsstrategien und Kundennähe	142
6.3.2.1. Zusammenhang zwischen Kundennähe und den Wettbewerbsstrategien	142
6.3.2.2. Zusammenhang zwischen Kundennähe und den Innovationsstrategien	144
6.3.2.3. Zusammenhang zwischen Kundennähe und Marktposition	146
6.3.3. Der Regressionsansatz zur Erklärung von Erfolg durch Kundennähe	149
6.3.3.1. Regressionsergebnisse für tägliche Verbrauchsgüter	151
6.3.3.2. Regressionsergebnisse für langlebige Gebrauchsgüter	155
6.3.3.3. Regressionsergebnisse für Investitionsgüter	158
6.3.3.4. Regressionsergebnisse für Anlagen, Systeme	162
6.3.3.5. Regressionsergebnisse für Rohstoffe	165
<b>7. Kapitel: Die Realisierung und Institutionalisierung von Kundennähe</b>	175
7.1. Die Verankerung der Strategie Kundennähe im unternehmerischen Gesamtrahmen	175
7.2. Das innerbetriebliche Maßnahmenbündel	179
7.2.1. Mögliche Einrichtungen und Maßnahmen	180
7.2.2. Ergebnisse der empirischen Studien	182
7.3. Die Koordinationsaufgaben	187
7.3.1. Die Koordinationsproblematik	187
7.3.2. Empirische Ergebnisse zur Koordination ausgewählter Abteilungen	189
7.4. Planungs-, Informations- und Controlling-Systeme für Kundennähe	193
7.4.1. Planungssysteme für Kundennähe	193
7.4.2. Informationssysteme für Kundennähe	194
7.4.3. Controlling-Systeme für Kundennähe	196
7.4.4. Der Kundennähe-Manager	197
7.4.5. Fazit aus den empirischen Erkenntnissen bezüglich Realisierung von Kundennähe	198
<b>8. Kapitel: Die Fallstudie AGRICO zum Thema Kundennähe</b>	200
8.1. Unternehmensbeschreibung	200
8.1.1. Das Unternehmen	200
8.1.2. Das Produkt und die Kundengruppen	201
8.2. Das Selbstverständnis von AGRICO in Hinblick auf Kundennähe	205
8.2.1. Positionierung des Unternehmens aufgrund des Fragebogens zur Kundennähe	205
8.2.1.1. Das Verständnis von Kundennähe	206
8.2.1.2. Die im Unternehmen verfolgten Ziele	209
8.2.1.2.1. Die Bewertungen insgesamt	209
8.2.1.2.2. Differenzierte Bewertungen der verschiedenen Fachdisziplinen	210
8.2.1.3. Die Institutionalisierung von Kundennähe-Aspekten	212
8.2.1.4. Selbsteinschätzung gegenüber dem Wettbewerb	214
8.2.1.5. Ausprägung der Kundennähe-Variablen	215

8.2.1.5.1. Differenzierte Marktbearbeitung	216
8.2.1.5.2. Flexibilität gegenüber Kundenwünschen	218
8.2.1.5.3. Reagibilität auf mittel- bis langfristige Markt- veränderungen	220
8.2.1.5.4. Die Koordinationsvariablen	221
8.2.2. Realisierte Kundennähe bei AGRICO unter Berücksichtigung der Aussagen der befragten Mitarbeiter des Unternehmens	223
8.2.2.1. Die Führungsphilosophie	223
8.2.2.2. Lieferbereitschaft und Liefertreue	227
8.2.2.3. Flexibilität in der Fertigung und Besonderheiten der Lagerhaltung	229
8.2.2.4. Die Doppelbesuchsstrategie und Besonderheiten der Anwendungstechnik	232
8.2.2.5. Realisierte Innen- und Außendifferenzierung	235
8.2.2.6. Realisierte Innen- und Außenflexibilität	236
8.2.2.7. Institutionalisierte Reagibilität	238
8.2.2.8. Die realisierten Koordinationsvariablen	239
8.2.2.9. Fazit: Gegenüberstellung von Einschätzungen bezüglich Kundennähe mit realisierter Kundennähe bei AGRICO	240
8.2.3. Eingesetzte Steuerungs- und Realisierungsinstrumente für Kundennähe	240
<b>9. Kapitel: Zusammenfassung</b>	244
Anhang: Der Fragebogen zur empirischen Studie "Kundennähe"	246
Literaturverzeichnis	253

### Darstellungsverzeichnis

		Seite
Darstellung 1.1.:	Kundennähe als Schlagwort in der Tagespresse.....	2
Darstellung 1.2.:	Kundennähe als Schlagwort in Fachartikeln und Büchern.....	4
Darstellung 3.1.:	Anordnung der Meta-Instrumente für Kundennähe.....	30
Darstellung 3.2.:	Die Wirkungsweise der Meta- Instrumente.....	49
Darstellung 3.3.:	Die Koordination - Neuproduktent- wicklung.....	54
Darstellung 3.4.:	Die Koordination - Kundengruppen- management.....	55
Darstellung 3.5.:	Die Koordination - Kundendienst.....	56
Darstellung 3.6.:	Der Strategiewürfel zur Kunden- nähe.....	61
Darstellung 3.7.:	Die Diskrepanz der innerbetrieb- lich meßbaren Kundennähe und der von Kunden wahrgenommenen Kundennähe.....	64
Darstellung 4.1.:	Positionierung einzelner Unter- nehmen im Strategiewürfel der Kundennähe.....	66
Darstellung 4.2.:	Ein Maß für Kundennähe I - undifferenziertes Produkt- angebot.....	79
Darstellung 4.3.:	Ein Maß für Kundennähe II - differenziertes Produkt- angebot.....	80
Darstellung 4.4.:	Ein Maß für Kundennähe III - - dynamische Sichtweise.....	85

Darstellung 4.5.:	Die Perspektiven der Kundennähe in bezug auf den relevanten Markt.....	89
Darstellung 5.1.:	Beschäftigtenzahl der befragten Unternehmen.....	93
Darstellung 5.2.:	Gründungsjahr der befragten Unternehmen.....	94
Darstellung 5.3.:	Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen.....	95
Darstellung 5.4.:	Produktarten der befragten Unternehmen.....	96
Darstellung 5.5.:	Umsatz der befragten Unter- nehmen.....	97
Darstellung 5.6.:	Wettbewerbsverhältnis der befragten Unternehmen.....	98
Darstellung 5.7.:	Wettbewerbssituation bezüg- lich der umsatzstärksten Produktgruppe.....	99
Darstellung 5.8.:	Anteil Arbeitszeit der Geschäftsleitung in unmittel- barem Kundenkontakt der befragten Unternehmen.....	100
Darstellung 5.9.:	Wettbewerbsstrategien der befragten Unternehmen.....	102
Darstellung 5.10.:	Innovationsstrategien der befragten Unternehmen.....	103
Darstellung 5.11.:	Innovationsrate der befragten Unternehmen.....	104
Darstellung 5.12.:	Kundennähe aus Sicht der Großindustrie.....	107
Darstellung 5.13.:	Kundennähe aus Sicht der mittelständischen Industrie.....	108

Darstellung 5.14.:	Kundennähe aus Sicht der Großindustrie - differenziert nach Produktarten.....	109
Darstellung 5.15.:	Kundennähe aus Sicht der mittelständischen Industrie - differenziert nach Produktarten.....	111
Darstellung 5.16.:	Prioritäten der verfolgten Ziele der Großindustrie.....	113
Darstellung 5.17.:	Prioritäten der verfolgten Ziele der mittelständischen Industrie.....	114
Darstellung 5.18.:	Prioritäten der verfolgten Ziele der Großindustrie - differenziert nach Produktarten.....	116
Darstellung 5.19.:	Prioritäten der verfolgten Ziele der mittelständischen Industrie - differenziert nach Produktarten.....	117
Darstellung 5.20.:	Vergleich der subjektiven Einschätzungen der Großindustrie bezüglich der Kundennähe mit Prioritäten, mit denen bestimmte Ziele verfolgt werden.....	119
Darstellung 5.21.:	Vergleich der subjektiven Einschätzungen der mittelständischen Industrie bezüglich der Kundennähe mit den Prioritäten, mit denen bestimmte Ziele verfolgt werden.....	120
Darstellung 5.22.:	Beurteilung der befragten Unternehmen bezüglich Erfolg und Maßnahmen gegenüber dem Wettbewerb - Studie A: Großindustrie - differenziert nach Produktarten.....	122

Darstellung 5.23.:	Beurteilung der befragten Unternehmen bezüglich Erfolg und Maßnahmen gegenüber dem Wettbewerb - Studie B: Mittelstand - differenziert nach Produktarten.....	123
Darstellung 6.1.:	Korrelationsmatrix der Erfolgsindikatoren der Studie A: Großindustrie.....	126
Darstellung 6.2.:	Korrelationsmatrix der Erfolgsindikatoren der Studie B: Mittelstand.....	127
Darstellung 6.3.:	Ergebnisse der Faktorenanalyse für die Nicht-Kundennähe-Variablen (Studie A: Großindustrie).....	132
Darstellung 6.4.:	Ergebnisse der Faktorenanalyse für die Nicht-Kundennähe-Variablen (Studie B: Mittelstand).....	133
Darstellung 6.5.:	Kontingenztafel: Zusammenhang zwischen Kundennähe und Marktanteil bei der Großindustrie (Studie A).....	137
Darstellung 6.6.:	Kontingenztafel: Zusammenhang zwischen Kundennähe und Marktanteil bei der mittelständischen Industrie (Studie B).....	137
Darstellung 6.7.:	Kontingenztafel: Zusammenhang zwischen Kundennähe und Umsatz bei der Großindustrie (Studie A).....	138
Darstellung 6.8.:	Kontingenztafel: Zusammenhang zwischen Kundennähe und Umsatz bei der mittelständischen Industrie (Studie B).....	138
Darstellung 6.9.:	Kontingenztafel: Zusammenhang zwischen Kundennähe und Umsatzrendite bei der Großindustrie (Studie A).....	139

Darstellung 6.10.:	Kontingenztabelle: Zusammenhang zwischen Kundennähe und Umsatzrendite bei der mittelständischen Industrie (Studie B).....	140
Darstellung 6.11.:	Kontingenztabelle: Zusammenhang zwischen Kundennähe und Wachstumsrate bei der Großindustrie (Studie A).....	140
Darstellung 6.12.:	Kontingenztabelle: Zusammenhang zwischen Kundennähe und Wachstumsrate bei der mittelständischen Industrie (Studie B).....	141
Darstellung 6.13.	Kontingenztabelle: Zusammenhang zwischen Kundennähe und den Wettbewerbsstrategien nach Porter bei der Großindustrie (Studie A).....	143
Darstellung 6.14:	Kontingenztabelle: Zusammenhang zwischen Kundennähe und den Wettbewerbsstrategien nach Porter bei der mittelständischen Industrie (Studie B).....	143
Darstellung 6.15.:	Kontingenztabelle: Zusammenhang zwischen Kundennähe und den Innovationsstrategien bei der Großindustrie (Studie A).....	144
Darstellung 6.16.:	Kontingenztabelle: Zusammenhang zwischen Kundennähe und den Innovationsstrategien bei der mittelständischen Industrie (Studie B).....	145
Darstellung 6.17.:	Kontingenztabelle: Zusammenhang zwischen Kundennähe und Marktposition bei der Großindustrie (Studie A).....	147
Darstellung 6.18.:	Kontingenztabelle: Zusammenhang zwischen Kundennähe und Marktposition bei der mittelständischen Industrie.....	147

Darstellung 6.19.:	Regressionsergebnisse: Tägliche Verbrauchsgüter der Studie A: Groß- industrie.....	152
Darstellung 6.20.:	Regressionsergebnisse: Tägliche Verbrauchsgüter der Studie B: Mittel- stand.....	154
Darstellung 6.21.:	Regressionsergebnisse: Langlebige Gebrauchsgüter der Studie A: Großindustrie.....	155
Darstellung 6.22.:	Regressionsergebnisse: Langlebige Gebrauchsgüter der Studie B: Mittelstand.....	157
Darstellung 6.23.:	Regressionsergebnisse: Investitionsgüter der Studie A: Großindustrie.....	159
Darstellung 6.24.:	Regressionsergebnisse: Investitionsgüter der Studie B: Mittelstand.....	160
Darstellung 6.25.:	Regressionsergebnisse: Anlagen, Systeme der Studie A: Großindustrie.....	162
Darstellung 6.26.:	Regressionsergebnisse: Anlagen, Systeme der Studie B: Mittelstand.....	164
Darstellung 6.27.:	Regressionsergebnisse: Rohstoffe der Studie A: Großindustrie.....	165
Darstellung 6.28.:	Regressionsergebnisse: Rohstoffe der Studie B: Mittelstand.....	166
Darstellung 6.29.:	Übersicht Regressions- ergebnisse Studie A: Großindustrie.....	169

Darstellung 6.30.:	Übersicht Regressions- ergebnisse Studie B: Mittelstand.....	170
Darstellung 6.31.:	Die Ergebnisse der empirischen Studien im Gesamtüber- blick.....	171
Darstellung 7.1:	Verankerung der Kunden- nähe in den unter- nehmerischen Gesamtrahmen.....	177
Darstellung 7.2.:	Der Institutionalierungs- grad innerbetrieblicher Maßnahmen für Kundennähe bei den befragten Unter- nehmen der Studie A: Groß- industrie - differenziert nach Produktarten.....	183
Darstellung 7.3.:	Der Institutionalierungs- grad innerbetrieblicher Maßnahmen für Kundennähe bei den befragten Unter- nehmen der Studie B: Mittel- stand - differenziert nach Produktarten.....	185
Darstellung 7.4.:	Häufigkeiten der Zusammen- arbeit ausgewählter Ab- teilungen bei den befragten Unternehmen der Studie A: Großindustrie - differenziert nach Produktarten.....	191
Darstellung 7.5.:	Häufigkeiten der Zusammen- arbeit ausgewählter Ab- teilungen bei den befragten Unternehmen der Studie B: Mittelstand - differenziert nach Produktarten.....	192
Darstellung 8.1.:	Rangordnung des Verständnisses von Kundennähe bei AGRICO.....	207
Darstellung 8.2.:	Aspekte der Kundennähe bei AGRICO.....	208

Darstellung 8.3.:	Mittelwertsvergleich der unternehmerischen Ziele zwischen kaufmännisch und technisch orientierten Mitarbeitern bei AGRICO.....	211
Darstellung 8.4.:	Die Führungsphilosophie von AGRICO.....	226
Darstellung 8.5.:	Wirkungszusammenhänge von Lieferbereitschaft und Liefertreue.....	229
Darstellung 8.6.:	Produktionsstufen und Lagerhaltung bei AGRICO-Landtechnik.....	230
Darstellung 8.7.:	Ausprägungen der einzelnen Kundennähe-Variablen im Hause AGRICO.....	242