

Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann

Service-to-Success – Der Dienst am Kunden als neue Kernkompetenz

copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 2001

TCW-Report Nr. 4

2. Auflage

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Wildemann, Horst

Service-to-Success - Der Dienst am Kunden als neue Kernkompetenz

München, Transfer-Centrum GmbH 2001

ISBN 3-934155-08-1

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann

*Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 145, 80804 München - Tel: 189/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, Internet: http://www.tcw.de*

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Service-to-Success

Von Experten für Fachleute: Was der TCW-report leistet!

Wissen ist ein Potential: Management setzt Wissen wirksam in Resultate und Können um. Wir erarbeiten in unseren TCW-reports praktisch umsetzbares Wissen, um das Bewußtsein durch Forschung zu verändern und fragen, welche Rezepte von morgen sich aus dem Stand der Forschung heute ableiten lassen. Solche Rezepte und Problemlösungstechniken erarbeiten und testen die Autoren mit Kundenbeteiligung oder in ihren Unternehmen. Damit erhalten Sie Handlungsanleitungen um die Zukunft zu gestalten.

Die Fähigkeit, hochgradig unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden, ist heute eine grundlegende Anforderung an das Management. Wir wollen mit unseren TCW-reports das Vermögen der Klärung und Erhellung, der Reflektion und Offenlegung stärken. Uns geht es in den Themenheften darum, die Relationen zwischen den Argumenten, die verborgenen Beziehungsstrukturen von Managemententscheidungen zu analysieren und die Präzision der Logik mit der Phantasie und Erfindungskraft zu verbinden. Die ständige Suche nach dem „mehr“ der besseren Lösung, der höheren Qualität, ist unser Bemühen.

„Alles Leben ist Problemlösen“ sagt Popper. Diesem Grundsatz folgen die Autoren mit den Prinzipien: Vordenken, Spezialisierung, überprüfbare Erfahrung und sich einem ständigen fachlichen und sozialen Lernprozeß zu stellen. Mit diesen Prinzipien und dem Willen, den Herausforderungen der Märkte zu begegnen, differenzieren wir uns.

Der Autor



Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann

Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit



Dr. Nicola Becker

Technische Universität München



Dipl.-Kfm. Markus Contzen

Technische Universität München



Prof. Dr. Wolfgang Kersten

Technische Universität Hamburg-Harburg



Dr. Marion Weissenberger-Eibl

Technische Universität München

Inhaltsverzeichnis

Service-to-Success – Der Dienst am Kunden als neue Kernkompetenz 1

Wo stehen die europäischen Unternehmen im globalen Wettbewerb? 1

Wie erreichen Unternehmen die Serviceführerschaft? 3

Was leistet das Konzept „Service-to-Success“ für die Kundenbindung? 15

Wie lassen sich Serviceprodukte differenzieren? 22

Wie erreichen serviceorientierte Unternehmen echte Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbindung? 25

Woran erkennt ein Unternehmen seine wertvollsten Kunden? 32

Wie kann ein Service-to-Success-Konzept pragmatisch ausgestaltet werden? 39

Wie kann die Kundenloyalität als Kristallisationspunkt der Service-Philosophie dienen? 40

Wie läßt sich das Serviceangebot organisatorisch ausgestalten? 42

Welche Methodenbausteine werden im Servicebereich eingesetzt? 46

Welches sind die Erfolgsfaktoren der Implementierung? 49

Welche Basiskonzepte zeichnen serviceorientierte Unternehmen aus? 54

Konzept 1: Serviceorientierte Unternehmen beherrschen durch anreizorientierte Unternehmensführung den Konflikt zwischen „Shareholder Value“ und „Labour Managed Firm“ 56

Konzept 2: Serviceorientierte Unternehmen bilden modulare Organisationsstrukturen. 60

Konzept 3: Serviceorientierte Unternehmen setzen auf integrative Zulieferung und nutzen dabei die Erkenntnisse der Spieltheorie. ... 67

Konzept 4: Serviceorientierte Unternehmen optimieren ihre Wissenslogistik. 70

Konzept 5: Serviceorientierte Unternehmen fördern individuelle und organisationale Lernprozesse. 79

Konzept 6: Serviceorientierte Unternehmen besitzen ein ganzheitliches Controllingverständnis. 84

Konzept 7: Serviceorientierte Unternehmen fokussieren den Faktor Zeit. 87

Konzept 8: Serviceorientierte Unternehmen nutzen Qualität als Reputationskapital. 94

Wie können Wachstumspotentiale realisiert werden? 104

Ist Kundenorientierung ein Erfolgsmuster? 113

Ist Service-to-Success ein Richtungswechsel? 119

Literaturverzeichnis 123

TCW-report - Themen 1999/2002 125

Impressum 129

Service-to-Success – Der Dienst am Kunden als neue Kernkompetenz

Horst Wildemann

Wo stehen die europäischen Unternehmen im globalen Wettbewerb?

Das Erfolgsbild vieler Unternehmen hat Risse bekommen. Unsere Unternehmen stehen nicht mehr nur für leistungsstarke und innovative Produkte, hohe Qualität, Erfolg auf internationalen Märkten und profitables Wachstum. Negativmeldungen über Personalabbau und Verlagerungen von Fertigungsumfängen ins Ausland sind an der Tagesordnung. Jenseits aller Diskussionen über strukturelle Kostennachteile und innovationsfeindliche Bürokratie besteht ein breiter Konsens darüber, daß es in der Vergangenheit Fehlentwicklungen gegeben hat. Viele Unternehmen haben zu lange und zu stark der Technisierung und Automatisierung der Produktion Vorrang vor der Schaffung effizienter und leistungsstarker Organisationsstrukturen eingeräumt. Nach wie vor werden aber auch an einem von strukturellen Kostennachteilen geprägten Standort Erfolgsgeschichten geschrieben.

Eine mangelnde Dienstleistungsmentalität ist eine problemlösungsorientierte Einstellung der beteiligten Mitarbeiter mit Bereitschaft ...

⇒ ... Dienste leisten zu wollen,

"Wir haben in Deutschland keine Dienstleistungskultur. In Deutschland existiert eine Mentalitätslücke."

Roman Herzog, Bundespräsident

"Dienstleistung hat zu tun mit Dienen und Leisten. Beides sind in Deutschland Sekundärtugenden."

Gerhard Fels, Direktor des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW)

⇒ ... Dienste leisten zu können und

"Das Bildungswesen reagiert zu langsam auf die Anforderungen des Beschäftigungssystems Dienstleistung."

Werner Gries, Ministerialdirektor BMBF

"Deutschland ist im Service-Bereich zurückgeblieben."

Klaus Mangold, Vorstandsvorsitzender Debis

⇒ ... Dienste leisten zu dürfen.

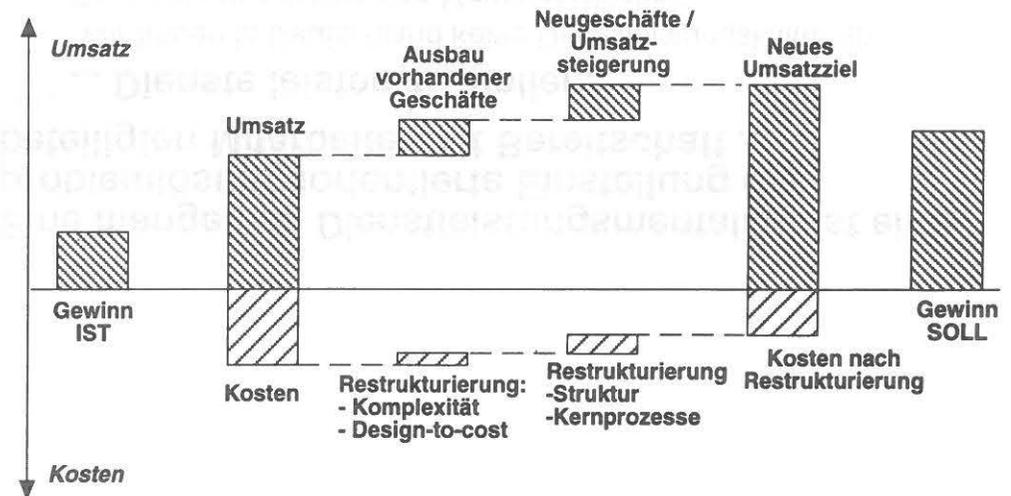
"Service wird nur sehr langsam Bestandteil der Unternehmenskultur,"

Paul Achleitner, Geschäftsführer Goldmann u. Sachs

Bei der Betrachtung erfolgreicher Unternehmen wie VIAG, Siemens, BMW, Mercedes und Allianz unter den Großunternehmen und KUKA, Vaillant und Schindler unter den mittleren Unternehmen zeigt sich, daß im Zeitalter der breiten Spitze die traditionellen Konzepte nicht mehr ausreichen. Kostensenkungsprogramme wurden genauso wie Programme zur Durchlaufreduzierung und verstärkten Kundenorientierung in vielen Unternehmen durchlaufen. Doch die Einzelmaßnahmen stehen häufig unverbunden nebeneinander und ergeben kein harmonisches Ganzes.

Die wenigen wirklichen Spitzenreiter schaffen dagegen einen unternehmensumfassenden permanenten Verbesserungsprozeß, bei dem die Befriedigung von Kundenbedürfnissen absolut im Mittelpunkt steht. Sie sehen nicht nur auf den bestehenden Markt, sondern sie kreieren aktiv neue Bedürfnisse. Augenfällig ist dabei die Verbindung von innovativen Produkten mit Serviceleistungen, um so einen neuartigen Kundennutzen zu erzeugen. Spitzenreiter schaffen neue Märkte und neue Spielregeln auf vorhandenen Märkten. Sie besinnen sich wieder auf die Fähigkeit, mit der sich gerade deutsche Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten vielfach eine Spitzenstellung in der Welt erobern konnten: Das Schaffen neuer Märkte mit neuen Produkten - jetzt ergänzt um die Dimension Service.

Erforderlich ist eine Doppelstrategie ...



➡ ... von gleichzeitiger Kostenreduzierung und Umsatzsteigerung.

Wie erreichen Unternehmen die Serviceführerschaft?

Thyssen restrukturiert den Geschäftsbereich Service, FAG strebt die Differenzierung im Wettbewerb nicht nur über die Produktoptimierung durch die Produktklinik an, sondern gestaltet das Feld des Service völlig neu. Erweiterungen des Beratungs- und Serviceangebots, die Erhöhung der Kundennähe sowie die Kundenbindung über After-Sales-Leistungen werden forciert. Servicequalität kann nicht verordnet, sondern muß wie Produktqualität mühsam erarbeitet und vor Ort gelebt werden.

Der technologische Fortschritt bei den Kommunikationstechnologien und die Konzentration auf die Gewinnung von langfristig treuen Stammkunden verändert das Zusammenspiel zwischen Verkäufern und Käufern. Die Zeit der technologie-getriebenen Produktentwicklung geht zu Ende. Der Kunde und seine Erfolgsfaktoren rücken in den Vordergrund. Nur wer den besten „Service-to-Success“ anbieten kann, wird seine Kunden langfristig binden können und ihren Wert für das Unternehmen im Zeitablauf voll ausschöpfen. Das Unternehmen gewinnt durch die Kundenbindung einen Vorteil im Wettbewerb, der höheres Gewicht hat als eine Kostenführerschaft. Die Neuorientierung auf den einzelnen Kunden macht eine Ausrichtung aller Unternehmensprozesse an den Erfolgsfaktoren der Kunden notwendig. Das Unternehmen muß sich in seiner Gesamtheit auf den Dialog mit dem Kunden konzentrieren. Anders

Der Durchdringungsgrad und die Potentialerwartung aktueller Konzepte ...

| Konzept | Durchdringungsgrad | weitere Potentiale | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|---|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|
| | | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prozeßorientierte Organisation |  60 % |  | | | | | | | | | | |
| Dezentrale Führungsstrukturen |  40 % |  | | | | | | | | | | |
| Konzentration auf Kernkompetenzen |  35 % |  | | | | | | | | | | |
| Wertschöpfungspartnerschaften |  15 % |  | | | | | | | | | | |
| Logistikinnovation |  20 % |  | | | | | | | | | | |
| Vertriebskanalmanagement |  30 % |  | | | | | | | | | | |
| Kunden- und Serviceorientierung |  15 % |  | | | | | | | | | | |

Basis: Führungskräftebefragung in 248 Unternehmen

➔ ... zeigen die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels von der internen Reorganisation zur Kunden-, Service- und Logistikorientierung.

als bei der Kundenorientierung im Rahmen des Total Quality Management führt der „Service-to-Success“ das Unternehmen über die Grenzen der eigenen Kernkompetenzen hinaus: Der Dienst am Kunden wird zur neuen Kernkompetenz.

Nach der Fusion der Schweizer Bankriesen UBS und SBC zur zweitgrößten Bank der Welt nannte der designierte Chief Executive Marcel Ospel nur zwei strategische Schwerpunkte für den zukünftigen Erfolg der Bank, die 580 Milliarden Dollar Einlagen privater Kunden verwaltet.: „Außerordentlich hohe Gewinne für die Anleger und einen Kundenservice, der von keiner anderen Bank der Welt übertroffen werden darf.“ Keine Rede vom Schweizer Bankgeheimnis, von der Finanzstärke der Bank, von Marktanteilen oder von der weiteren Expansion der Bilanzsumme. Ospel sieht allein in der Kundenzufriedenheit durch Service den Garanten für zukünftige Erfolge.

Völlig losgelöst von der Tradition seines Gewerbes will auch der Chef der Zürich-Agrippina Beteiligungs-AG, Heinrich Focke, die Zufriedenheit der Kunden in den Mittelpunkt aller Anstrengungen stellen. Man müsse als Versicherer das Denken von den Produkten her aufgeben und sich viel mehr auf eine Rolle als Risikoberater und Helfer der Kunden konzentrieren, so Focke. Ein Beispiel für die neue Denkweise: In der gerade neu aufgebauten Oldtimer-Versicherung gehe es den Zürich-Agrippina-Kunden im Schadensfall weniger um einen Geldbetrag. Noch wichtiger sei der Service, wie und

Wechsel der Wachstumsstrategien ...

| | Marktanteilsstrategie | Kundenbindungsstrategie |
|---------------------|--------------------------|-------------------------|
| Typisch für ... | wachsende Märkte | gesättigte Märkte |
| Strategietyp ... | offensiv | defensiv |
| Orientierung am ... | Konkurrenten | Kunden |
| Erfolgsmaßstab ... | Marktanteil | Kundentreuerate |
| Ziel ... | Gewinnung von Neukunden | Kundenloyalität |
| Marktanteil ist ... | eher quantitativer Natur | eher qualitativer Natur |

⇒ ... von der Marktanteilsstrategie zur Kundenbindungsstrategie.