

Frank Keuper | Bernhard Hogenschurz (Hrsg.)

Sales & Service

Frank Keuper | Bernhard Hogenschurz (Hrsg.)

Sales & Service

Management, Marketing,
Promotion und Performance



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Frank Keuper ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Weiterhin ist er Akademischer Leiter und Geschäftsführer des Sales & Service Research Center, dessen Förderer die T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH ist.

Bernhard Hogenschurz ist Geschäftsführer Personal und Organisation der T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0286-3

Vorwort

Die gegenwärtigen Wettbewerbsbedingungen sind aus Sicht des Sales & Service Management vor allem durch eine Internationalisierung des Wettbewerbs gekennzeichnet. Die Globalisierung führt dazu, dass die Wettbewerbsintensität immer weiter steigt. Gleichzeitig haben sich in den letzten 30 Jahren die Kundenerwartungen massiv verändert. So fordern die Kunden auch im Massengeschäft qualitativ hochwertige Produkte, geringe Preise und kurze Lieferfristen. Darüber hinaus ist TIME-Branchen¹ übergreifend zunehmend ein Trend zur Individualisierung der Produkte festzustellen. Der Konsument wird zum Prosument, wobei der Co-Design-Vorgang umfangreiches Wissen über die immer komplexer werdenden Produkte erfordert. Die Komplexität der Produkte ist vor allem durch die technologische Konvergenz (www.konvergenz-management.com) gekennzeichnet, bei der unterschiedliche Basistechnologien in einem Produkt miteinander verschmelzen und so ein Systemprodukt mit einer Vielzahl an Funktionalitäten entsteht (z. B. Mobiltelefone oder Home-Entertainment-Konzepte). Gleichzeitig ist branchenübergreifend eine zunehmende Angleichung der Produkte hinsichtlich ihres Designs und ihrer Funktionalitäten zu verzeichnen. So ist es oftmals aus funktionaler oder auch aus Design-Sicht unerheblich ob sich der Kunde für das Produkt A oder B und damit auch für das Unternehmen A oder B entscheidet. Problematisch ist zudem, dass die Kundenloyalität gegenüber den bisher präferierten Unternehmen und deren Produkten zunehmend schwindet. Variety Seeking lässt immer häufiger die Kundenbindung erodieren oder erst gar nicht entstehen. Um die Kunden dennoch an sich zu binden, forcieren die Unternehmen zunehmend den technologischen Wandel, weil über First-Mover-Strategien die Innovationskraft eines Unternehmens stark gebrandet wird und damit gleichzeitig Marktbarrieren aufgebaut werden können. Positiv korreliert ist damit jedoch eine Verkürzung der Produktlebenszyklen der immer komplexer werdenden Produkte. Vor dem Hintergrund einer demografischen Veränderung, die den Anteil der „konsumtiven Alten“ immer weiter anwachsen lässt, ist oftmals festzustellen, dass viele Produkte und Technologien die interessante Zielgruppe „Best Ager“ nicht bedienen. Hinzu kommt die allgemeine „Geiz ist geil!“-Mentalität und der Wunsch nach „Luxus für die Masse“. Smart Shopper zu sein ist in!

Die skizzierten Entwicklungen im Handel verdeutlichen, dass Unternehmen, die qualitativ hochwertige Produkte und Leistungen anbieten zunehmend ihrer Differenzierungswahrnehmung beraubt werden. Die einzige nachhaltige Möglichkeit dieses Problem zu lösen, besteht darin den kundenindividuellen Service als oberste Maxime im Unternehmen über alle Hierarchie-Ebenen und in allen Funktionsbereichen eines Unternehmens zu verorten und noch wichtiger, zu leben.

Dabei sind die festzustellenden Zielgruppenverschiebungen im Service-Portfolio eines Unternehmens zu berücksichtigen. Die Vielzahl unbekannter Unbekannte, die den gegenwärtigen und vor allem den zukünftigen Wettbewerb ausmachen, erfordern eine Kundenbindung über den persönlichen Zugang und Kontakt zum Kunden. Da nur so wirkliche Barrieren vor den unbekannten Unbekannten aufgebaut werden können. Wenn schon Produkte und Leistungen nahezu identisch sind oder aus Sicht des Kunden zumindest identisch erscheinen, dann ist der kundenindividuelle Service vor, während und nach dem Kauf der zentrale Erfolgsfaktor, um im Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können. Kundenindividueller Service ist nicht imitierbar! Hinzu kommt, dass nicht nur der persönliche Kontakt zum Kunden von herausragender

¹ TIME steht für Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment.

Bedeutung ist, um sich im Wettbewerb erkennbar zu differenzieren, sondern das gesamte Kaufumfeld. Daher sind zunehmend zielgruppenspezifische Erlebniswelten und Flagshipstores zu implementieren, die dem Kunden über alle Sinne stimulieren. Eine multiple Sinnesstimulation lässt zudem das Varsity Seeking zunehmend erodieren.

Entsprechend der notwendigen integrierenden Betrachtung von Strategie, Sales und Service teilt sich der vorliegende Sammelband in vier inhaltliche Bereiche auf.

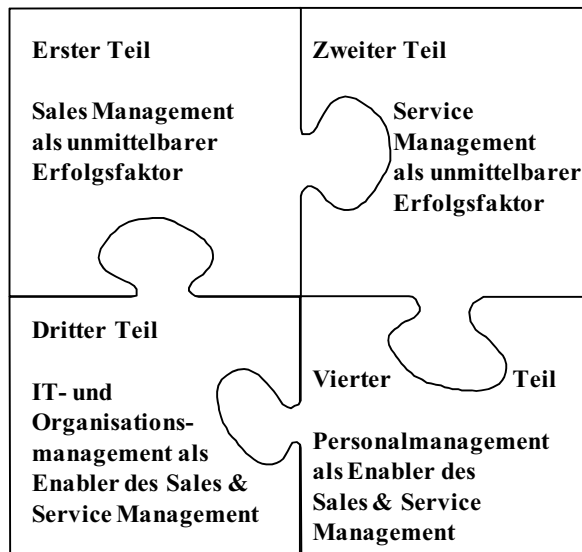


Abbildung 1: Struktur des Sammelbands

Der *erste Teil des Sammelbands* widmet sich dem Sales Management als unmittelbarem Erfolgsfaktor einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. *HELMUT SCHNEIDER* und *BILGEN COSKUN* widmen sich spezifischen Aspekten der Kommunikation im Rahmen des Service-Marketings. Im Anschluss daran diskutiert *ANDRÉ FELKER* die aktuelle Lage der Werbung. Auf Basis einer Ist-Analyse werden Vorschläge für die Zukunft, insbesondere für das Sales & Service Management abgeleitet. *ERIK RUTENBECK* und *THORSTEN BALD* verdeutlichen am Beispiel der Loewe AG wie eine Markenprofilierung für einen Premium-Produzenten durch wertorientierte Retail-Marketing- und Service-Konzepte erfolgen kann. Die kundenorientierte Konfiguration von Leistungsbündeln ist das Thema von *GÜNTHER SCHUH* und *LAURA GEORGI*. Auf Basis eines Nutzenmodells für Dienstleister werden die Effektivitäts- und Effizienzwirkungen kundenindividueller Leistungsbündel erfasst und bewertet. *FRANK PÖRSCHMANN* geht in seinem Beitrag noch einen Schritt weiter. Im Nukleus seiner Ausführungen steht das kundenzentrierte Unternehmen. Anhand einer Wertschöpfungskettendiskussion aus Kundensicht, werden die zentralen Treiber eines kundenzentrierten Unternehmens offengelegt. Im Gegensatz dazu ist die Vertriebsvergütung das Thema von *JENS UWE KRÄMER*. Anhand unterschiedlicher Konzepte der Vertriebsvergütung werden die Wirkungen auf den Sales-Erfolg expliziert.

Der *zweite Teil des Sammelbands* widmet sich dem Service Management als zweiten unmittelbaren Erfolgsfaktor einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. *BERNHARD HOGENSCHURZ*, *FRANK KEUPER*, *HENRIKE HANNEMANN* und *ARNE KOCH* verdeutlichen in ihrem Beitrag die besondere Bedeutung des Service-Gedankens in der TIME-Branche. Daran ansetzend diskutieren *ULRIKE OLF*, *PETER MÜLLER* und *THOMAS HOHLFELD* die Voraussetzungen für exzellenten Service. Dabei stehen insbesondere Organisations- und Qualitätsmanagementaspekte im Vordergrund der Betrachtung. Die Frage wie Service-Leistungen kundenorientiert gestaltet werden können beantworten *FRANK KEUPER*, *HENRIKE HANNEMANN* und *REIMER HINTZPETER* in Ihrem Beitrag. Fokus der Diskussion ist der Einsatz von Means-End-Chain-Analysen zur Positionierung und Gestaltung von Services. Im Gegensatz dazu erläutert *CARSTEN VON GLAHN* das Service Management als Erfolgsfaktor des IT-Offshoring. Insbesondere das Service Management als Hebel zur Reduktion von Unsicherheiten steht dabei im Fokus der Betrachtung. Service Excellence ist das Thema von *BERNWARD MÖNCH* und *MARKUS GOLLER*. Anhand eines konkreten Handlungskatalogs wird in dem Beitrag deutlich gemacht, wie ein exzellenter Service gelebt werden kann. *KAROL ABRAMOWICZ* transferiert das Service-Thema in das Internet. Am Beispiel Web 2.0 werden die Chancen von Communities insbesondere für das Service Management beleuchtet. *FRANK KEUPER*, *CHRISTIAN SCHULMEYER* und *REIMER HINTZPETER* diskutieren den Einsatz von Customer-Self-Care-Elementen in der After-Sales-Phase. Der Beitrag ermöglicht Einblicke in die Bedeutung des Verfassungsmarketings in der After-Sales-Phase. Der zweite Teil des Sammelbands endet mit einem Beitrag von *PETER MÜLLER*, *STEFFI BRANDL* und *CHRISTIAN PASSARGE*. Auch in diesem Beitrag steht der After-Sales-Bereich im Fokus der Betrachtung, wobei der Schwerpunkt auf der Planung und Steuerung der After-Sales-Aktivitäten liegt.

Der *dritte Teil des Sammelbands* widmet sich dem IT- und Organisationsmanagement als Enabler des Sales & Service Management. *MARC SCHOMANN* und *STEFAN RÖDER* entwickeln ein kennzahlenbasiertes Steuerungssystem für IT-Service-Management-Prozesse. Im Gegensatz dazu diskutiert *MARTIN GRÜNBLATT* das Erfolgspotenzial von Kooperationen zwischen der Markenartikelindustrie und dem Lebensmitteleinzelhandel im Hinblick auf eine Serviceorientierte Wertschöpfungskette. Ebenfalls strategische Aspekte des Sales & Service Management betrachtet *MARCELL VOLLMER*. Sein Beitrag zielt auf die Post-Merger-Integration im Vertrieb ab und legt die Vorteile von Merger & Acquisitions vor dem Hintergrund steigender Service-Wettbewerbsintensität offen.

Der *letzte Teil des Sammelbands* widmet sich dem Personalmanagement als Enabler des Sales & Service Management. *SABINE SCHWARZ* und *MATHIAS AICHELE* betrachten das Sales & Service Management aus verhaltenspsychologischer Sicht. Dabei wird generisch der Einsatz des Change Management zur Konzeptualisierung und Begleitung einer Vertriebsstrategie dargestellt und kritisch reflektiert. *MARTIN STROBEL* und *STEPHAN WEINGARZ* diskutieren verhaltenswissenschaftliche Phänomene im Marketing von Finanzdienstleistern. Der Sammelband endet mit einem Fallbeispiel aus dem Anlagen- und Maschinenbau. *ECKARD NOWAK*, *HANSJÖRG MAUCH* und *HELEN TAYLOR* betrachten die Entwicklung einer Service-Einheit zu einem sich selbstorganisierenden System gesteuert von einem Balanced-Scorecard-Ansatz.

Ein besonderer Dank gilt den Autorinnen und Autoren, die trotz des engen Zeitplans und des in der Literatur nur stiefmütterlich behandelten Themas mit außerordentlichem Engagement und in hoher Qualität ihre Beiträge für diesen Sammelband erstellt haben.

Die Einhaltung der Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im Dezember 2006 bis zur Abgabe des reproofreifen Skripts an den Gabler-Verlag in 2007 war zudem nur möglich, weil wie immer viele „virtuelle Hände“ im Hintergrund agierten.

Vor diesem Hintergrund gilt der Dank der Herausgeber insbesondere Frau *HENRIKE HANNE-MANN*, die als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Sales & Service Research Center Hamburg (Förderer ist die T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH) der Steinbeis-Hochschule Berlin unermüdliche Formatierungsarbeit leistete.

Besonderen Dank schulden die Herausgeber darüber hinaus auch Frau *BARBARA ROSCHER* und Frau *JUTTA HINRICHSSEN* vom Gabler-Verlag für die angenehme Kooperation bei der Publikation dieses Sammelbands.

Hamburg/Bonn, im November 2007

PROF. DR. FRANK KEUPER und BERNHARD HOGENSCHURZ

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

Sales Management als unmittelbarer Erfolgsfaktor	1
Significance and Specifics of Communication in the Service Sector	3
<i>HELMUT SCHNEIDER und BILGEN COSKUN (Steinbeis-Hochschule Berlin)</i>	
Zur Lage der Werbung	23
<i>ANDRÉ FELKER (Sieben Marketing- und Kommunikationsberatungs GmbH)</i>	
Markenprofilierung durch werteorientierte Retail-Marketing- und Service-Konzepte am Beispiel der Loewe AG	35
<i>THORSTEN BALD und HENRIK RUTENBECK (Loewe AG)</i>	
Kundenorientierte Konfiguration von Leistungsbündeln	61
<i>GÜNTHER SCHUH und LAURA GEORGI (Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen)</i>	
Das kundenzentrierte Unternehmen in konvergierenden Märkten – Herausforderungen – Strategien – Erfolgsfaktoren	93
<i>FRANK POERSCHMANN (IBM Global Business Services)</i>	
Vertriebsvergütung	119
<i>JENS UWE KRÄMER (T-Mobile International)</i>	

Zweiter Teil

Service Management als unmittelbarer Erfolgsfaktor 129

Service als Erfolgsfaktor in der TIME-Branche 131

*BERNHARD HOGENSCHURZ, FRANK KEUPER, HENRIKE HANNEMANN
und ARNE KOCH*

(T-Punkt Vertriebsgesellschaft, Steinbeis-Hochschule Berlin)

Service als Leidenschaft – Den Kunden im Fokus 155

ULRIKE OLF, PETER MÜLLER und THOMAS HOHLFELD

*(BearingPoint – Management & Technology Consultants
und Ribbon & Partner)*

Means-End-Chains-Analyse zur Positionierung und Gestaltung
von Services 179

FRANK KEUPER, HENRIKE HANNEMANN und REIMER HINTZPETER

*(Steinbeis-Hochschule Berlin und Hintzpeter & Partner –
Management Consultants)*

Service Management als Erfolgsfaktor von Offshoring
und Internationalisierung der IT 201

CARSTEN VON GLAHN

(Siemens AG)

Service Excellence – Vom Know-how zum Do-how 225

BERNWARD MÖNCH und MARKUS GOLLER

(TMI Training und Consulting)

WEB 2.0 – Chancen und Risiken von Communities im
Vertrieb und Service 251

KAROL ABRAMOWICZ

(BearingPoint – Management & Technology Consultants)

Internetbasierte Customer-Self-Care-Elemente als Instrumente des Service Management	265
<i>FRANK KEUPER, CHRISTIAN SCHULMEYER und REIMER HINTZPETER</i> (Steinbeis-Hochschule Berlin, Fachhochschule Pforzheim und Hintzpeter & Partner – Management Consultants)	

Ungenutzte Potenziale der Kundenbindung durch geplante, bewertete und gesteuerte After Sales Services heben	291
<i>PETER MÜLLER, STEFFI BRANDL und CHRISTIAN PASSARGE</i> (BearingPoint – Management & Technology Consultants)	

Dritter Teil

IT- und Organisationsmanagement als Enabler des Sales & Service Management	321

Entwicklung eines kennzahlenbasierten Steuerungssystems für IT-Service-Management-Prozesse nach ITIL	323
<i>MARC SCHOMANN und STEFAN RÖDER</i> (Steinbeis-Hochschule Berlin)	

Kooperationen zwischen Markenartikelindustrie und Lebensmitteleinzelhandel zur Optimierung der Wertschöpfungskette – Konzepte, Status quo und Perspektiven	361
<i>MARTIN GRÜNBLATT</i> (Schwartauer Werke)	

Post-Merger-Integration im Vertrieb – Praxisbeispiel einer europaweiten Vertriebsintegration im Konzern	403
<i>MARCELL VOLLMER</i> (Unternehmensberater)	

Vierter Teil

Personalmanagement als Enabler des Sales & Service Management 433

Sales & Service Management – Change Management
und verhaltenspsychologische Perspektiven 435

SABINE SCHWARZ und MATTHIAS AICHELE

(BearingPoint – Management & Technology Consultants)

Verhaltenswissenschaftliche Aspekte im Marketing
von Finanzdienstleistungen 465

MARTIN STROBEL und STEPHAN WEINGARZ

(Akademie Deutscher Genossenschaften)

Service mit System im Anlagen- und Maschinenbau –
Vom Reparaturdienst zum selbstregulierenden Bereich 483

HANSJÖRG MAUCH, ECKHARD NOWAK und HELEN TAYLOR

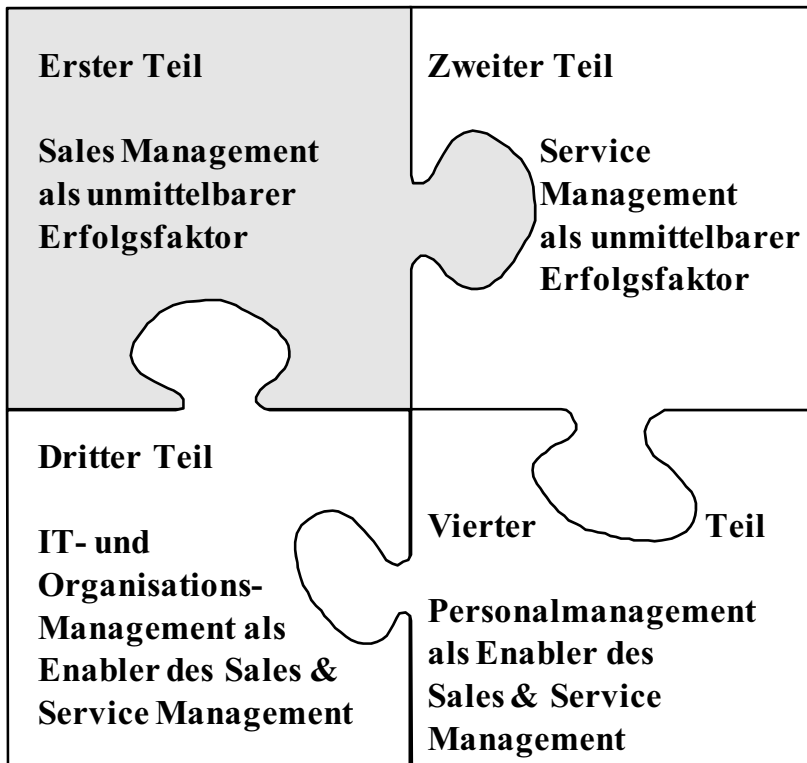
(Metaplan GmbH)

Autorenverzeichnis 501

Stichwortverzeichnis 509

Erster Teil

Sales Management als unmittelbarer Erfolgsfaktor



Significance and Specifics of Communication in the Service Sector

HELMUT SCHNEIDER und BILGEN COSKUN

Steinbeis-Hochschule Berlin

1	Significance of Communication in the Service Sector	5
1.1	The Information Dilemma for the new Service Customers.....	5
1.2	The Role of the Service Company in Communication with new Customers	7
2	The Spectrum of Communication in the Service Sector.....	9
2.1	Forms of Communication in the Service Sector	9
2.2	Problems and Challenges of Communication in the Service Sector	13
3	Implications for the Communication Management in the Service Sector.....	15
3.1	Integrated Communication in the Service Sector.....	15
3.2	Indirect Control of Secondary Communication	17
	References.....	19

1 Significance of Communication in the Service Sector

Communication is a crucial tool to build up a relationship with new customers and to cultivate the relationship with the existing customers within various marketing channels from both the theoretical and managerial perspectives. *MOHR* and *NEVIN* state that “communication can be described as the glue that holds together the channel of distribution”¹. This statement supports the concept of integrated communication which provides clarity, consistency and a maximum of communication impact through planning, managing and controlling the communications under one hand.²

Creating and maintaining competitive advantage through effective and efficient communication is gaining importance for the companies as the intensity of the competition is rising. In addition to this, it is becoming a necessity for the service companies to design a systematic communication because of the constitutive characteristic of services; especially immateriality and integration of external factors.³

Effective and efficient communication in the service sector serves benefits both for the customer and the management in different ways. Gathering information by screening through reliable communication channels give the service customer the chance to evaluate different services offered, lower risks and increase certainty while buying services.⁴ While the management of the service company can benefit from communication by using tools such as personal sources, signaling, advertising, etc. in order to present the services it offers in addition to creating competitive advantage.⁵ In this respect both the customer and the management perspectives in the communication of the services are presented in this article.

1.1 The Information Dilemma for the new Service Customers

The new service customers usually pass through an external information search stage before buying a service. “External information search is a conscious goal-oriented behaviour whereby consumers acquire information to clarify or evaluate a particular brand or product class”⁶. The intensity and the way of conducting external information search differ for services from that of goods as the services show unique characteristics. *ZEITHAML ET AL.* list these unique characteristics of services as intangibility, inseparability of production and consumption, heterogeneity and perishability which separate services from tangible goods. Intangibility is the fundamental difference between services and tangible goods which state that the services are performances rather than objects which cannot be felt, tasted or touched like the tangible goods. Inseparability of production and consumption stands for the simultaneous production and consumption of the services which is the case for most of the services. Heterogeneity in services reflects the high variability in the performance of services concerning quality and essence of the services which may vary from producer to producer, from customer to customer and from day to day.

¹ See *MOHR/NEVIN* (1990), p. 36.

² See *MADDEN/PERRY* (2003), p. 115.

³ See *MEFFERT/BRUHN* (2003), pp. 423.

⁴ See *HEANEY /GOLDSMITH* (1999), p. 308, and *SMITH/BUSH* (2002), pp. 539.

⁵ See *SMITH/BUSH* (2002), pp. 539.

⁶ See *HEANEY /GOLDSMITH* (1999), p. 306.

Finally, perishability states the fact that the services can not be saved which often causes the problem of synchronizing supply and demand.⁷ The relationship between the characteristics of services defined by ZEITHAML ET AL. can be interpreted as services are perishable and can not be stored because they are intangible and inseparable which causes heterogeneity and high variability in the supply and performance of services.⁸

In addition to the definition of ZEITHAML ET AL. concerning the characteristics of services, classification of DARBY and KARNI which divides the performance characteristics of services as search, experience and credence qualities should be analyzed in order to figure out the differences between services and goods concerning evaluation of their quality by the customers. While the search qualities which can be observed before the purchase are characteristic for most of the goods, there exists an intersection of goods and services which particularly carry experience qualities that can be evaluated only during or after the consumption of the goods or services. Credence qualities are representing mostly the services and they concern the performance characteristics which can not be evaluated even after the purchase or consumption.⁹

On the basis of the researches conducted by ZEITHAML, DARBY and KARNI it can be stated that the new service customers need more information than customers searching for goods. This can be interpreted as the new service customers would be willing to attempt a broader external information search. In contradiction to this statement, desired information about services during the external search stage can never really be obtained and even if the desired information is available consumers find it too costly to obtain because of the credence characteristics of the services. The credence situations can occur when the new customers believe that it is difficult and expensive to gather information and when they believe that it will be difficult and expensive to distinguish accurate from inaccurate information. Besides, the credence situations may be experienced when the new customers think it will be difficult and expensive to acquire the knowledge and skills necessary to locate or distinguish accurate information. Therefore new customers tend to place their credence in information that is available for relatively low cost, when the desired information about important attributes of a service is not available.¹⁰ This situation during the external information search causes "the information dilemma for the service customers" when the need for external information search from the new service customer's perspective is high but it is believed by him that the desired information is hard to gather and even if the information is available it is too costly to obtain.

HEANEY and GOLDSMITH propose a model called "banking services model" which defines perceived benefit, perceived risk, perceived cost and perceived knowledge of customers as independent variables and the extent of external information search for services as dependent variable (the reason behind the choice of the banking sector as the research field is that banking services can be located as "pure service" on the good-service continuum which show strong credence qualities and therefore they can not be evaluated even after the purchase or consumption). This model is based on the cost-benefit aspect of the external information search and can be used in order to deal with the information dilemma for the service customers as both the costs and benefits are taken into account during the analysis. According to the results of this research, perceived benefit is positively, whereas perceived cost is negatively,

⁷ See ZEITHAML et al. (1985), p. 33, and ZEITHAML (1991), pp. 39.

⁸ See HEANEY /GOLDSMITH (1999), p. 307.

⁹ See DARBY/KARNI (1973), pp. 67.

¹⁰ See BLOOM/PAILIN (1995), pp. 19.

correlated with the extent of external information search. While the perceived knowledge of customers is positively correlated with the dependent variable as when the customers have some knowledge about a service, they are motivated to search for more, perceived risk did not influence extent of the external information search by itself.

At this point, the role of the service company in communication with new customers should be analyzed to understand how the service companies deal with the information dilemma for the service customers.

1.2 The Role of the Service Company in Communication with new Customers

As most of the services show experience or credence qualities and therefore even if it is very difficult and costly to gather information, customers need more information while buying services than goods, service companies also play an active role in communication with new customers. The level of the information about services may be different among the service companies and the new service customers when it is a new or unique transaction.¹¹ The deficit in the information can be decreased through signaling and screening during which the information is transferred between the better and worse the informed party.¹² In signalling, the direction of the flow of information is from the better informed to the worse informed party while screening represents the flow of information from the worse informed to the better informed market player.

By using different marketing tools such as advertising, interactive marketing, PR, sponsoring, etc. as signaling tools, a service company can inform the service customers about the quality of its services, its service guaranty and polish its reputation and image. In addition to this, a service company can conduct screening through market research, personal communication, complaint Management, etc. in order to measure the level of customer satisfaction, customer expectations, and purchasing power and creditworthiness of the customers.¹³

The difference in the level of information between the service company and the customer in the service communication which is named as information asymmetries is generally considered as a cost incurring problem for the both parties in an exchange situation.¹⁴ The theory of transaction costs is defending the principal that the institutions are built on the aspects of costs. One of the important problems in the theory of transaction costs is the definition of the ideal form of a company concerning the area of conflict between the market and hierarchy.¹⁵ The governance structures which are the structures for coordinating the transactions are considered in the solution of this conflict. The service companies very often apply the hybrid form of coordination. Limited rationality of the flow of information, uncertainty of the environmental factors, opportunism in the service transactions, competition with the rival service companies create the environment for the transactions. Whereas the specification of the services is directly in relation with opportunism and competition, uncertainty of the transaction is charac-

¹¹ See *GRUND* (1998), p. 87.

¹² See *KAAS* (1995), p. 29.

¹³ See *MANN* (1998), p. 111.

¹⁴ See *NAYYAR* (1990), p. 513.

¹⁵ See *WILLIAMSON* (1975), pp. 8.

terised by all the factors mentioned above. The frequency of the transaction is dependent on the specification of the services, uncertainty and the environment for the transaction.¹⁶

Decreasing the transaction costs is an important duty of service marketing and both the service company and the service customer benefit from this. At this point, the costs which are not easy to quantify in monetary terms such as cognitive efforts, annoyance, irritation, etc. should be taken into account in the evaluation of the quality of the services from the customers' point of view.

The theory of transaction costs' main target is not to manage single transactions but to create a long term relationship with service customers through continuous transactions as the long term relationships contribute to decreased transaction costs for the service company. Offering services to the present customers costs less to the service company as the individual needs and wants of the present customers are already known.¹⁷

In addition to incurring costs for both parties in an exchange transaction, information asymmetries can create chances for competitive advantage. In the pre-purchase stage, the service customers may face information asymmetries that will impose extra costs for the service customer. Service companies can benefit from this incentive by lowering these costs with offering services that meet the needs of the customers.¹⁸

Principal-agent-theory investigates the relationships that are affected by uncertainty and information asymmetries which are faced very often in services. The party whose degree of deficit concerning information is bigger and therefore is dependent on the other party, is called principal (typically the customer).¹⁹ The assignment of the roles in the service sector usually can not be managed clearly because of the integration of the service customer as the external factor in the production of the services. There are three types of opportunistic behaviour shown by the agent. These are hidden characteristics, hidden actions and hidden intentions. Hidden characteristics refer to the characteristics of performances which are known only by the agent. As the quality of the services can not be evaluated by the new customers, they tend to use other criteria such as price, brand and previous experiences of friends and family for selecting services. The challenge for the service company is to motivate the service customer concerning his willingness to pay for the qualities whose existence can not be affected by the principal (service customer). This phenomenon is called "adverse selection". Hidden actions result from the deficit of information from the principal's side sourcing from the actions of agents targeted to profit from this deficit by shifting the costs to the principal and is called "moral hazard". Finally, hidden intentions are the secret intentions of the agent through which the agent profits during the production of the services.

Guarantees and information are not enough to protect the principals in a service transaction from the opportunistic behaviour of the agent. The agent can create trust through building reputation.²⁰ AMARJIT ET AL. extend the findings of COULTER and COULTER and present two major service characteristics; person-related and offer-related. Person-related service charac-

¹⁶ See MANN (1998), p. 126.

¹⁷ See MEFFERT/BRUHN (2003), p. 87.

¹⁸ See NAYYAR (1990), p. 513.

¹⁹ See GRUND (1998), p. 95.

²⁰ See HENKENS (1992), pp. 102, and JACOB (1995), p. 213.

teristics are empathy, politeness and similarity, whereas the offer-related ones are listed as customisation, competence and promptness.²¹ These service characteristics can be applied in building reputation as both of the characteristics aim to build reputation for the trust of the agent.

2 The Spectrum of Communication in the Service Sector

In the service marketing process which starts with the external information search of the service customer or the active participation of the service company such as implementing push communication strategy and in the best case end up with the purchase and pursuant to the satisfaction of the service customer, various communication channels are used to create effective and efficient information flow between the service company and the service customer. From the perspective of a service company, communication in service marketing is basically used to inform customers about the services offered by a company, persuade customers that the service offered is the best solution for his needs and remind the service customers about the services and motivate them to buy the services. Communication activities are directed not only at attracting new customers but also to keep the current customers by reinforcing their loyalty and making repeat sales.²² Service customers use internal and external communication channels to gather information and minimise their perceived risk by limiting uncertainty.²³

2.1 Forms of Communication in the Service Sector

The forms of communication in the service sector can be grouped under two main categories; primary communication and secondary communication (see figure 1). Primary communication is the way of communication which can be planned, managed and controlled by the management of the service company. In contradiction to primary communication, the power of management in the secondary communication is limited as the information transmitted is not sourcing directly from the management.

²¹ See GILL ET AL. (2006), p. 384.

²² See LOVELOCK ET AL. (2001), p. 290.

²³ See MURRAY (1991), p. 11.

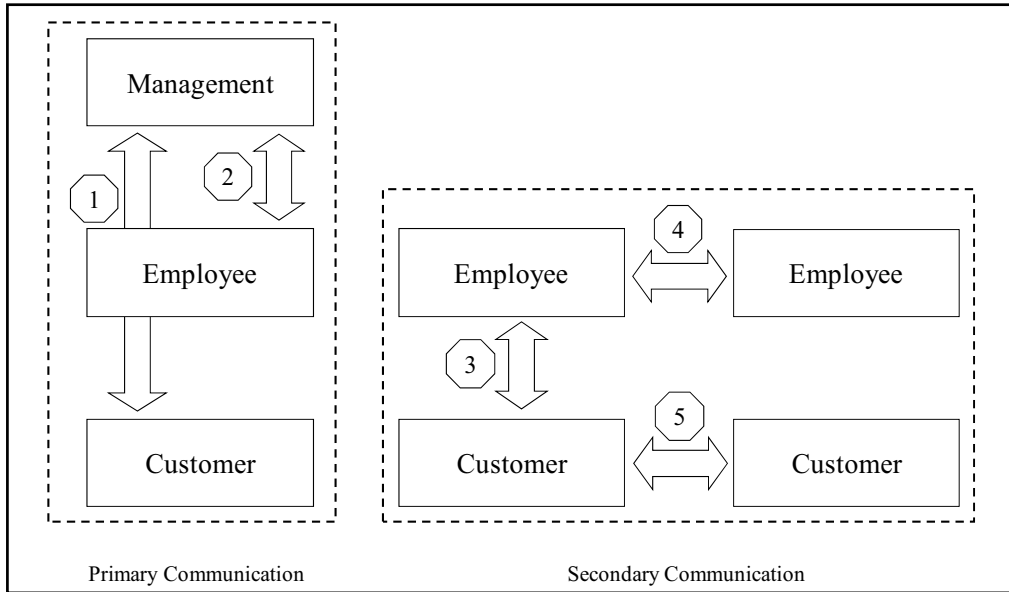


Figure 1: *Forms of Communication in the Service Sector*

There are two communication channels in the primary communication category through which information is transmitted from management to customer and from management to employee. Corporate communication is a term used to explain the primary communication at a company which is defined by VAN RIEL as “an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonised as to create a favourable basis for relationship with groups upon which the company is dependent”²⁴. The communication between management and customer constitutes the external part of the corporate communication whereas the internal part of the corporate communication takes place between the management and the service employees.

As corporate communication is a part of corporate identity, it should be defined for a better understanding of the interrelationships between the components of corporate identity and the function of corporate communication in this system. Corporate identity is composed of corporate behaviour, corporate design and corporate communication, and serves as a concept for creating orientation between image, wording and doings of a company.²⁵ A uniform attitude of the employees in and out of the company is reached through implementing a well functioning corporate behaviour understanding. Corporate design is the visual formation of the corporate values. Finally corporate communication is attached to integrate the internal and external communication processes and to protect the uniform image.²⁶

²⁴ See VAN RIEL (1992), p. 26.

²⁵ See DEMUTH (1989), p. 439.

²⁶ See MEFFERT (2000), p. 690.

After defining the object, target group and message a service company searches for the right methods, timing and area by creating a communication strategy.²⁷ Management uses different classical communication tools (TV advertising, PR, promotion, etc.) and innovative communication tools (interactive marketing, sponsoring, free-media, etc.) to build effective and efficient communication with the service customers.

Customers not only stand as recipients but also play an active role in the corporate communication. They communicate their evaluation of the services including recommendations and complaints which help the management while optimising the services offered, through different media which give the service customers the chance to communicate with the service company directly such as hotlines, mailing, etc.

Internal marketing is an approach used in the communication process between the management and the employees. It is defined by *BRUHN* as: “systematic optimisation of internal processes of a company with marketing and human resources management instruments which are directed to place marketing as an internal understanding through a consequent and synchronised customer and employee orientation in order to reach the market targets of the company efficiently”.²⁸

Interpersonal communication at a company is both a product and facilitator of communication between management and employee. A better shared definition of the organisation and hence a better communication environment can be created at companies through efficient interpersonal communication.²⁹ *CAMERON* and *MC COLLUM* suggest three different approaches concerning the communication between management and employee. While sender-oriented communication concentrates on the effectiveness of the sender’s communication efforts and does not consider the involvement of the recipients, receiver-oriented communication aims to find out what type of information employee needs, what type of information he uses, and what motivates him to seek and use organisational information. The third approach is called interactionist perspective and it “extends the receiver-oriented approach by examining how receivers interact with a cultural context to arrive at a definition of company circumstances and the receiver’s role in those circumstances”.³⁰

BRUHN analyses the planning process of internal marketing in five stages. The planning process starts with an internal and external situation analysis. Following that the strategic planning of internal marketing is done by defining the focal point and the main targets, segmenting the employees and planning the budget. During operational planning of internal marketing the instruments of marketing and human resources management are selected. After implementing the internal marketing strategy, management finalises the process with a controlling phase in order to investigate if the targets of internal marketing were reached.³¹

²⁷ See *BRUHN* (2005), pp. 211.

²⁸ See *BRUHN* (1999), p. 20.

²⁹ See *CAMERON/MC COLLUM* (1993), p. 217.

³⁰ See *CAMERON/MC COLLUM* (1993), pp. 218.

³¹ See *BRUHN* (1999), pp. 22.

As the employee plays a key role in the quality of the service, customer satisfaction, motivation and commitment of the employee become the focal points of internal marketing.³² Management initiates communication with employees through various media such as regular meetings, letter from the chairman, intranet, employee magazines, etc. With this communication employees can share the complaints of the services customers, new ideas for future projects and the possible changes in the market with the management.

Secondary communication occurs in three different channels; between employee and customer, employees and customers. As already mentioned, Management can not influence the secondary communication directly as the sender may transmit the information not completely or erroneously and (or) the receiver may interpret it subjectively.

As a result of integration of the service customer as external factor in the service production, employees of a service company contact the service customers directly (personal communication) or through a medium such as telephone, e-mail, etc. Even if the mechanisation and virtualisation of the contact with customers in various service sectors increase rapidly, the relationship between customer satisfaction and loyalty as well as design of direct and personal interaction with the service customers keep their importance. For example, despite the increasing automation of customer contact in the banking services through automated teller machine, account statement printer, telephone banking, internet banking, etc. competence of the employee is very important for customer satisfaction by creating trust.³³

A service company can gather important information about the perceived quality of the services, determinants of success for its services and determinants of the market from the communication between employee and customer. In this respect employee satisfaction and loyalty are as important as customer satisfaction and loyalty.³⁴ The interaction between service employee and service customer can be grouped under three groups according to the duration of the interaction between them which changes from service to service. The integration period of customer in the production for many services is very short. Such interactions are named as start-stop-interactions and show generally a low complexity level concerning the service. Punctual interaction occurs if there is a membership-like relationship. In contrast to these two interaction types, continuous interaction lasts as long as the duration of the service and this type of interaction is bound with complexity of the service. As a result of these characteristics of each type of interaction between service employee and service customer, the service employees in start-stop-interactions can be changed without a problem whereas in continuous interaction it can hardly be done.³⁵

ASIF and *SARGEANT* define the three components to conceptualise and manage internal communications as the atmosphere for communication, the communication process and the communication methods. "The atmosphere for communication refers to the organisational context in which the communication is developed and the overall ambience of the business"³⁶. This influences how the employees choose to communicate and how their messages will ultimately be received. Besides the guidelines at companies concerning the communication between

³² See *BERRY/PARASURAMAN* (1992), pp. 30.

³³ See *COLLINS/PAYNE* (1991), p. 262.

³⁴ See *GRUND* (1998), pp. 24.

³⁵ See *GRUND* (1998), pp. 44.

³⁶ See *ASIF/SARGEANT* (2000), p. 302.

employees, informal information channels are used very often. *SCHICK* mentions that although formal communication occurs in the vertical channels, horizontal channels serve for the informal communication. The formal communication is managed according to the guidelines of the company. Therefore the probability that the right information is transmitted between the employees is very high. In contrast to this, during informal communication employees do not follow the guidelines of the company and this causes subjectivity of the information transmitted. Linear models are promoted in the marketing literature which mostly share the form of sequential decision-making models. Creating a communication strategy and defining the extent to which such linear models may be appropriate in the internal organisation are two points that should be considered. Concerning the communications methods, there are several issues that an organisation can examine. Firstly, the overall balance between different forms of communication, the categories of information and the recipients of the information are defined. Secondly, the manner in which the communication will occur is designed. The hierarchical way of communication is from the management to front-line employee. As an alternative to this communication process the bottom up approach uses questionnaires, suggestion boxes and hot-lines and gives the front-line the chance to play active role in the communication process.³⁷

The last form of secondary communication takes place between customers. The immateriality of the services causes uncertainty and risk for the service customers as the quality of the service is hard to guess before buying or consuming it. In this respect, the comments and experiences of other customers serve as reference point for the new customers. Reputation of a service company is developed by its existing customers as the satisfied customers often advice the service company to their friends and families. The new customers see this way of promoting the services of a company which is called "word-of-mouth" mostly more reliable than advertising.³⁸ Word-of-mouth can be not only positive but also negative. With keeping the exponential power of the word-of-mouth, service companies design loyalty programs which strengthen long-term customer relationships. This process starts with identifying and targeting the right customer, continues with learning their needs and ends up with serving them the proper services and incentives in order to keep them as loyal customers.

2.2 Problems and Challenges of Communication in the Service Sector

In the service sector, various problems may occur during communication in the channels which are described above (see figure 1). These problems may source basically from the inconsistency between the information transmitted through the primary and secondary communication channels. In this respect, problems and challenges of communication in the service sector can be analysed by taking each channel into consideration and finally showing the effects of the inconsistent information on the success of the service communication.

As already mentioned, the external part of the corporate communication takes place between the management of the service company and the service customer. *STEFFENHAGEN* mentions two different forms of communication between these two parties; one-sided and two-sided communication. While one-sided service communication is managed by only one of the communication partners, two-sided service communication requires the active participation of

³⁷ See *ASIF/SARGEANT* (2000), p. 302.

³⁸ See *LOVELOCK ET AL.* (2001), p. 137.

both parties.³⁹ If the service companies can not implement a two-sided communication strategy, this causes problems as the needs and wants of the service customer can not be identified properly. In addition to this the suitable media and the way of communication for each service customer can not be chosen efficiently as a result of the one-sided communication. As most of the services show credence qualities and therefore the customer often requires more information about services than commodity goods, communication with the service customer plays a vital role in the establishment of long-term customer relationships through customer loyalty programs.⁴⁰

The communication between the management and employees of a service company constitutes the internal part of the corporate communication. An Integration of service customers into the production of services requires the interaction between the service employee and customer. As a result of this, successful internal communication is the prerequisite for the successful communication with the customer. One of the often experienced problems in the internal communication of a service company is the implementation of sender-oriented strategy which does not take the receivers' (employees) understanding and requirements into account.⁴¹ This fact not only decreases the motivation and commitment of the service employee but also causes poor communication of the service customers' needs, wants, complaints, etc. to the management of the service company.⁴²

Service employee plays the role of a medium of information between the service customer and the service company in the secondary communication channel. Concerning the interaction of service employee with the customer, *MADDEN* and *PERRY* identify three types of communication by taking the intensity of this interaction as the basis. Service delivery communication occurs when the services are delivered and consumed simultaneously. The most important aspects of service delivery communication for the customers are the company's attitudes (treat customers with respect and concern for their welfare), its presentation (straightforward or 'up front' manner) and its form (direct or one-to-one communication). Proactive communication serves customers options which could be to their advantage and increase the level of contact with keeping the participants informed within the relationship. Finally customer-initiated communications are perceived as important by the customer because they give them control over the information they received such as its form, timing and relevance to them.⁴³ At this point, problems in communication between the service employee and the customer may occur when the service employee is not capable of fulfilling the requirements for each different form of communication and transmitting information consistent with the information transmitted through corporate communication channels.

Besides corporate communication, employees use informal horizontal information channels by interacting with other employees. These informal internal communication channels between the service employees may cause some problems in the general communication system of a service company even if they are seen as a vital part of the internal communication. Whereas the corporate communication is built on the guidelines developed by the management, informal communication between employees is not realised according to certain guidelines.

³⁹ See *STEFFENHAGEN* (1994), p. 145.

⁴⁰ See *COSKUN/FROHLICH* (1992), p. 16.

⁴¹ See *CAMERON/MC COLLUM* (1993), p. 217.

⁴² See *BERRY/PARASURAMAN* (1992), pp. 30.

⁴³ See *MADDEN/PERRY* (2003), pp. 118.

Problems in the communication which take place between employees may occur because of the following reasons; subjective interpretation of the information by the employees, different rent-seeking aims of employees and lack of formal information in the company. The informal internal communication may create insider deals which may be contradictory to the company's overall goals and may be used for the benefit of a certain group in the company.⁴⁴

With word-of-mouth it is aimed to form a publicity which may be an effective supplement to sales by generating referrals and incremental patronage. Thus, negative word-of-mouth which can be damaging for the service company is the basic source of problem concerning the communication channel between the service customers from the service company's perspective.⁴⁵ As the word-of-mouth can be more reliable for the potential customer than the corporate communication for a purchase decision because of the nature of the services such as showing credence qualities, negative word-of-mouth may damage the credibility of the service company. The modern media makes the sharing of information much easier and quicker. Therefore the service customers can interact with the other service customer on different platforms and share their experiences. This globalisation and modernisation of the communication system increase the importance of word-of-mouth in the decision process for the purchase.

3 Implications for the Communication Management in the Service Sector

After mentioning the significance and spectrum of communication in the service sector, implications for the communication management in the service sector are handled in this part of the article. The implications are collected under two main headings; integrated communication in the service sector and indirect control of secondary communication.

3.1 Integrated Communication in the Service Sector

Integrated approach to communication which 'regards the diverse elements of a typical communication-mix as part of a unified whole has been analysed by marketers since 1950s. According to this approach, the effects of a communication program can only be optimised if these diverse elements are managed in a way to deliver 'consistent and coherent message to the target audience.'⁴⁶

According to *BRUHN* the variety of forms of communication, carriers of communication and communication processes stand for the starting point in the analyses of integrated communications from the organisational theory perspective. Forms of communication can be categorised e.g. according to its character (personal versus impersonal), intensity (intensive versus sporadic), frequency (one-time versus repeated) and effect (affective, cognitive or conative). In addition to different forms of communication, the carriers of communication may change

⁴⁴ See *SCHICK* (2007), pp. 166.

⁴⁵ See *LOVELOCK ET AL.* (2001), p. 299.

⁴⁶ See *ASIF/SARGEANT* (2000), p. 301.

in the communication system. Management, employee and the external stakeholders can be listed as the main carriers of communication. Finally, each of these carriers of communication can execute their communication process in different forms of communication. Communication processes differ according to the direction of the communication. They can be upward, sideward or downward. As a result of this complex communication system there is a need of integrating the elements of communication in order to prohibit the communication deficits. They occur because of incomplete communication and also contradictory communication concerning its content, time and form.⁴⁷

As it is demonstrated in figure 2, the first area of possible communication deficit is the coordination of internal and external communication (see 1 in figure 2). This deficit is experienced when the service employees are not informed about the marketing communication activities. For example, if the service employees are not aware of an advertising campaign stressing the quality of the services of the company, the customers may be disappointed as their expectations from the service company are not fulfilled. In addition to this, horizontal coordination is necessary in the internal communication between different departments of the service company (see 2 in figure 2). Information deficits may occur if the information e.g. existence of a new product is not communicated with the departments other than the research and development department. Vertical communication is as important as the horizontal communication at a service company (see 3 in figure 2). Integration of vertical communication in a service company is created through synergy between management and service employees. External communication is directed to the market and requires intensive coordination. As most of the service companies use various communication tools, they should be coordinated horizontally concerning their content and addressing (see 4 in figure 2). Furthermore external communication, especially in multi-level markets should be coordinated by taking the vertical direction into account (see 5 in figure 2). For example, if the information about a service such as its USP is not communicated with the sales representatives or intermediaries this may cause information deficits. As a result of this, people at all levels of the market chain should be communicated well through an integrated communication strategy.

As the last step the coordination between horizontal and vertical communication is related in two different areas (see 6 in figure 2). Firstly, the vertical communication process should be integrated with the horizontal levels in the service company. For example, when the management decides to start up a special offer, this should be communicated to all the departments. Secondly, the market directed horizontal communication process should be integrated with vertical levels of the market structure. For example, people at the upper levels of the market structure should be informed about the marketing activities such as publishing prospects, starting a direct marketing campaign, etc.⁴⁸

⁴⁷ See BRUHN (2005), pp. 81.

⁴⁸ See BRUHN (2005), pp. 83.

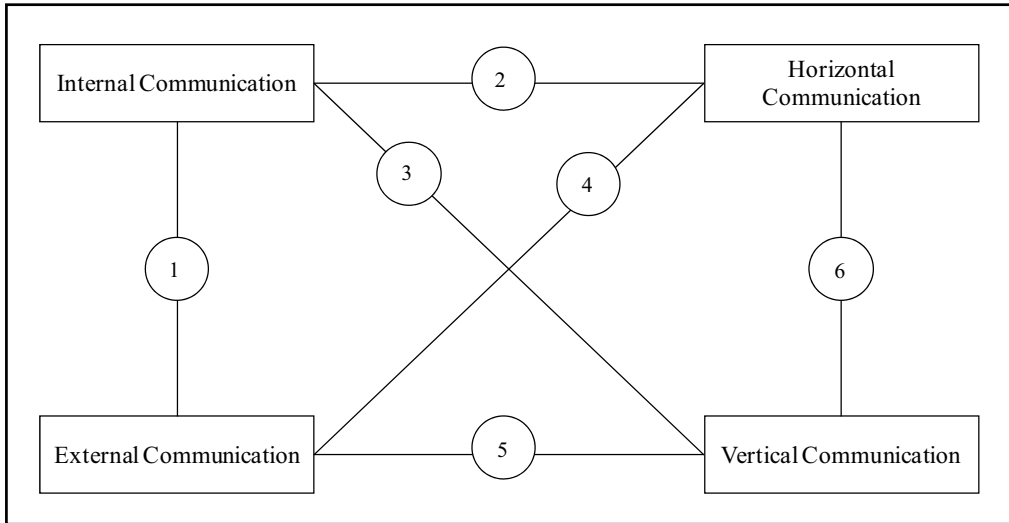


Figure 2: Need for Integration of Communication and Areas of Communication Deficits⁴⁹

BRUHN mentions that integration of communication instruments should be understood as integration of the aspects concerning content, form and time. Integration of the content serves for the thematic harmony between different communications media with sharing uniform image as central target. Slogans, main messages, arguments, visuals, etc. are used as connecting lines in the integration of the content. Through formal integration it is aimed to build up a standardised appearance with coordinating the design of the whole communication instruments. The principals of design such as using the same logo, typology, brand name, etc. are taken into consideration during the integration of formal aspects. The communication instruments should also be integrated in terms of time. Integration of the communication instruments on the basis of time refers to the short-term and middle-term coordination of various communication activities. It is aimed to guarantee the coordination between the communication instruments on the basis of time and the continuity of the activities through a communication instrument in order to strengthen the learning effect of the recipients. If the communication message changes very often which commonly stems from the personnel changes in the corresponding positions, the continuous learning of the customers is damaged. This situation may also cause the loss of reliability.⁵⁰

3.2 Indirect Control of Secondary Communication

Secondary communication is accomplished between service employee and customer. Service employees and service customers can be controlled by the management of the service company indirectly as the management does not stand alone as the source of the information transmitted through the secondary communication channels. As the information is received and interpreted by different receivers such as service employees and service customers before the information is transmitted to the end-receiver, the reliability of the information and the

⁴⁹ See *BRUHN* (2005), p. 13.

⁵⁰ See *BRUHN* (2005), pp. 89.

effectiveness of the communication depend on the interpretation of the middle-receivers as well. In this respect, management of service companies should try to develop techniques to control the secondary communication in the communication channels mentioned above.

Simultaneous nature of production and consumption of the services intensifies the interaction between service employees and service customers which plays an essential role in the success of the service company in respect to the service customers. In addition to this, the coordination between the back-office (operations area) and the front-office (customer contact area) employees effect this interaction as it carries the bridging function between the service customer and the management of the service company.⁵¹ Therefore, the management of the service company should monitor the interaction between the service employees and service customers on a regular basis and try to find out its defects in order to optimise the communication process with the service customers. Employing qualified service employees is the first and the most important step in the foundation of a well functioning customer relationship management. Qualified service employees contribute to the service company by offering "a vision that brings purpose and meaning to the workplace". Management should "attract, develop, motivate and retain" qualified employees through "job products that satisfy their needs" in order to build up a professional team of service employees. Through continuous further education and training management should develop the skills of the service employees. While doing this, management should also present the company's philosophy to the service customers in order to develop a uniform appearance. As customer orientation is becoming more and more important because of the increasing competition in the service sector, service employees should be educated on how to satisfy the needs and wants of the service customers.⁵² The commitment of the service employee concerning customer orientation can be strengthened through incentive systems which are used to build up long term relationships between the service company and the service employees. Complaint ownership is a term used for the transfer of the customers' complaints to the management and it provides the service company the chance to improve its service offerings according to the customers' needs and wants. Therefore management should motivate the service employees and train them to develop a complaint ownership structure at the organisation.

CAMERON and MC COLLUM mention that "culture is the product of the meanings members ascribe to the ongoing communication within an organisation". An organisational culture consists of the way that its members define the organisation, their beliefs about the organisation and the action of its members in this context.⁵³ Employees constitute an important part of this cultural context and use both the formal and the informal communication tools and channels in communicating with the other employees. Formal communication channels such as employee and in house magazines, intranet, newsletters, electronic and computerised channels should be coordinated by the management of the service company in order to provide objective communication between the employees. Through formal communication it is aimed to minimise the negative effects of informal communication such as organisational grapevine by offering a transparent communication platform. Management should invest in the commitment of the employees to use these formal channels by motivating them to participate actively. If the employees can share their problems, experiences, questions, etc. with their colleagues at such formal platforms, it will increase the efficiency of the communication because

⁵¹ See LIEVENS/MONEAERT (2000), p. 1079.

⁵² See BERRY/PARASURAMAN (1992), pp. 25.

⁵³ See CAMERON/MC COLLUM (1993), p. 220.

the information will be received by the other employees directly and without any subjective interpretation of another receiver. Management should establish an information system and also try to diffuse the employees in order to prevent grapevine. This information system will also allow the management to observe which topics are generally discussed between the employees and how and to which extend the information transmitted through internal corporate communication channels is received by the employees. In addition to that, *ASIF* and *SARGEANT* mention that the informal communication in an organisation can not be prevented completely. According to that management should try to find a balance between formal and informal communication concerning the information flow between the employees.⁵⁴ In order not to cause misinformation the management should observe and coordinate the personal (informal) communication between the employees with continuous meetings, surveys and information events.

In a global world where technology allows the customers to share their good and bad experiences about a service with other or potential customers very quickly, service companies should develop a strategy in order to manage their customers intensively. Motivating the service customers with incentive systems for recommending the service company's offerings supports the brand awareness and in the end it can have positive effects on the customer portfolio of the service company. Whereas negative word-of-mouth can incur service companies, besides financial costs, negative effects concerning reputation and credibility. Management of a service company should try to prevent the negative word-of-mouth by serving the service customers various communication tools and channels. Bulletin boards give the service customers the opportunity to share their experiences with other service customer. Hotlines and customer service points are the tools which can be used also in the service sector in order to prevent the negative word-of-mouth and increase the customer satisfaction. By taking the exponential power of the word-of-mouth into account, management of the service companies should follow a customer oriented marketing strategy and should coordinate the communication between the customers with the tools mentioned on a regular basis.

References

- ASIF, S./SARGEANT, A.* (2000): Modelling internal communications in the financial services sector, in: *European Journal of Marketing*, 2000, p. 299–317.
- BERRY, L. L./PARASURAMAN, A.* (1992): Services marketing starts from within, in: *BERRY, L. L./PARASURAMAN, A.* (1991): *Marketing Services – Competing through quality*, 1991.
- BLOOM, P. N./PAILIN JR, J. E.* (1995): Using information situations to guide marketing strategy, in: *The Journal of Consumer Marketing*, 1995, p. 19–27.
- BRUHN, M.* (1999): *Internes Marketing – Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung – Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele*, Wiesbaden 1999.

⁵⁴ See *ASIF/SARGEANT* (2000), p. 302.

- BRUHN, M. (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation – Strategische Planung und operative Umsetzung, Stuttgart 2003.
- BRUHN, M. (2005): Kommunikationspolitik, 3. Auflage, München 2005.
- CAMERON, G. T./MC COLLUM, T. (1993): Competing corporate cultures – A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication, in: Journal of Public Relations Research, 1993, p. 217–250.
- COLLINS, B./PAYNE, A. (1991): Internal Marketing – A New Perspective for HRM, in: European Management Journal, 1991, p. 261–270.
- COSKUN, A./FROHLICH, C. J. (1992): Service – The competitive edge in banking, in: The Journal of Services Marketing, 1992, p. 15–22.
- DARBY, M. R./KARNI, E. (1973): Free competition and the optimal amount of fraud, in: Journal of Law and Economics, 1973, p. 67–86.
- DEMUTH, A. (1989): Corporate Communications, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch des Marketing – Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, München 1989, p. 433–451.
- GILL, A. S. ET AL. (2006): Factors that affect trust of business clients in their banks, in: The International Journal of Bank Marketing, 2006, p. 384.
- GRUND, M. A. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing – Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden 1998.
- HEANEY, J.-G./GOLDSMITH, R. E. (1999): External information search for banking services, in: The International Journal of Bank Marketing, 1999, p. 305–319.
- HENKENS, U. (1992): Marketing für Dienstleistungen – Ein ökonomischer Ansatz, Frankfurt am Main 1992.
- JACOB, F. (1995): Produktindividualisierung als spezielle Form des Dienstleistungsmarketing im Business-to-Business-Bereich, in: KLEINALTENKAMP, M. (Hrsg.), Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995, p. 193–223.
- KAAS, K. P. (1995): Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: KAAS, K. P. (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und neue Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1995, pp. 19–42.
- LIEVENS, A./MOENAERT, R. K. (2000): Communication flows during financial service innovation, in: European Journal of Marketing, 1999, p. 1078–1110.
- LOVELOCK, C. H. ET AL. (2001): Services marketing – An Asia-Pacific perspective. Malaysia 2001.
- MADDEN, K./PERRY, C. (2003): How do customers of a financial services institution judge its communications?, in: Journal of Marketing Communications, 2003, p. 113–127.
- MANN, T. (1998): Erfolgsfaktor Service. Strategisches ServiceManagement im nationalen und internationalen Marketing, Wiesbaden 1998.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2000.

- MEFFERT, H. /BRUHN, M. (2003): Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden 2003.
- MOHR, J./NEVIN, J. R. (1990): Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective, in: Journal of Marketing, 1990, p. 36–51.
- MURRAY, K. B. (1991): A test of services marketing theory – Consumer information acquisition activities, in: Journal of Marketing, 1991, p. 10–25.
- NAYYAR, P. R. (1990): Information asymmetries – A source of competitive advantage for diversified service firms, in: Strategic Management Journal, 1990, p. 513–519.
- SCHICK, S. (2007): Interne Unternehmenskommunikation, Stuttgart 2007.
- SMITH, R./BUSH A. J. (2002): Using the incomplete information framework to develop service provider communication guidelines, in: The Journal of Services Marketing, 2002, p. 535–552.
- STEFFENHAGEN, H. (1994): Marketing, Stuttgart 1994.
- VAN RIEL, C. B. M. (1992): Principles of corporate communication, London 1992.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): Markets and hierarchies – Analysis and antitrust implications, New York/London, 1975.
- ZEITHAML, V. A. (1981): How consumer evaluation process differ between goods and services – marketing strategies and organization structures for service firms, in: DONNELLY, J./GEORGE, W. (Hrsg.), Marketing of Services, American Association, Chicago 1981.
- ZEITHAML, V. A. ET AL. (1985): Problems and strategies in services marketing; in Journal of Marketing, 1985, pp. 33–46.

Zur Lage der Werbung

ANDRÉ FELKER

Sieben Marketing- und Kommunikationsberatungs GmbH

1	Kommunikation im Wandel oder im Dilemma?	25
2	Fakten von heute. Aber auch von morgen?	26
2.1	Zielgruppen und Konsumverhalten	26
2.2	Marke oder Preis?	27
2.3	Mediennutzung und ihre Messbarkeit	27
3	Folgerungen für das Sales & Service Management	28
4	Wohin die Reise geht?	29
5	Kommunikation in der Pre- und After-Sales-Phase	31
6	Noch ein paar Soft Facts gefällig?	32
7	Fazit – 10 Regeln der Kommunikation für den Bereich Sales & Service Management ..	33

1 Kommunikation im Wandel oder im Dilemma?

„Die Zeiten ändern sich“ – eine der ältesten Erkenntnisse der Menschheit scheint heute mehr Aktualität zu haben denn je. Denn eine der Grundprinzipien des Handels – die *Werbung* bzw. *Kommunikationspolitik* – erreicht in diesem Jahrtausend eine neue Dimension der Diffusion. Selbstverständlich fand dieser Wandel im Rückblick sehr langsam statt und ist erst in den letzten Jahren exponentiell angestiegen. Aber genau so wie im 19. Jahrhundert die *Industrielle Revolution* erfolgte und bereits am Ende des 20. Jahrhunderts von täglichen, *Industriellen Revolutionen* gesprochen wurde, verhält es sich mit der Werbung. Vom nahezu schon historischen Anpreisen der Waren bis zur heute stattfindenden *kommunikativen Revolution*. Diese lässt sich auf vielen Ebenen verdeutlichen und aufgrund der ebenfalls zunehmenden Messbarkeit ihrer Performance überprüfen.

Noch in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde jegliche Form der Kommunikation unter dem Überbegriff *Reklame* subsumiert. Im Mittelpunkt der Gedanken der Werber stand eine *Idee*. Kommunikation war ein reiner Kostenfaktor, wenngleich ein willkommener. Ende der 80er sowie Anfang der 90er Jahre fokussierte sich die internationale Kommunikationsbranche aufgrund der steigenden Nachfrage nach Messbarkeit der Werbewirkung auf 3 neue Themen: *Branding*, *Direkt Marketing* und *Integrierte Werbung*. Die Ursache dafür lag zum Teil in der branchenübergreifenden Zunahme des Wettbewerbs und der damit verbundenen Notwendigkeit neue kommunikative Wege zu gehen.

Branding bzw. die Positionierung von *Marken* und die kommunikative Aufladung derselben mit unterschiedlichen Attributen bot Unternehmen ein willkommenes Differenzierungspotenzial zum Mitbewerb. *Direkt Marketing* wiederum machte Werbung bzw. Werbewirkung in Form von Response jeglicher Art (Antwort, Bestellung, Kauf, etc.) erst so richtig messbar. Und *Integrierte Kommunikation* sollte die Effizienz und Effektivität von Kommunikationsstrategien und -maßnahmen durch das orchestrierte Zusammenspiel einiger oder aller Kommunikationsdisziplinen steigern. Zeitgleich setzten sich in den unterschiedlichen „klassischen“ Mediengattungen Messverfahren und -instrumente durch, um das Mediennutzungsverhalten der Rezipienten zu analysieren, zu dokumentieren und auf Basis der Erfahrungswerte planbar zu machen. Kommunikationspolitik entwickelte sich zunehmend zu einer empirisch überprüfbaren und praktisch messbaren Wissenschaft, zum Leidwesen der Werber alter Schule und zur Freude der Marketing- und Werbeabteilungen der werbetreibenden Unternehmen.

Diese Entwicklung steigerte sich bis zur Jahrtausendwende und mündete im neuen Medium *Internet*. Abseits der scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten dieses Mediums war und ist selbst bis heute die Zuordnung nicht klar definiert. Handelt es sich neben *TV*, *Radio*, *Print* und *Plakat* um das fünfte „klassische“ Medium (*Above-the-Line*), um ein Dialog-Medium (*Below-the-Line*) oder um eine eigene Medienkategorie? Diese und andere die Kommunikationswirtschaft betreffenden Spekulationen wurden jedoch durch das Platzen der Internet-Blase sowie seiner vielschichtigen Opportunitätseffekte zerstreut.

Nachdem sich die Werbewirtschaft im Jahr 2002 international allmählich wieder erholte und spürbar zu wachsen begann, waren Tendenzen der späten 90er Jahre des 20. Jahrhunderts zu Fakten geworden. Rückläufige Markentreue, sich laufend veränderndes Mediennutzungsverhalten, Inhomogenität von Zielgruppen – um hier nur einige zu nennen – sowie das große, kommunikative Fragezeichen namens Internet. Dies betraf sowohl die Branchen und Bereiche,

die kommunikativ bereits überstrapaziert als auch die, welche von der Kommunikationspflicht bislang verschont geblieben waren.

2 Fakten von heute. Aber auch von morgen?

2.1 Zielgruppen und Konsumverhalten

Noch nie gab es so viel Information über das Konsumverhalten unterschiedlichster Zielgruppen wie heute und noch nie war dieses Wissen so unrepräsentativ. Spätestens mit dem Auftauchen der immer größer werdenden Interessensgruppe der *Smart Shopper* als der – neben der Zielgruppe der 14–19 Jährigen – bei weitem inhomogensten Gemeinschaft partiell Gleichgesinnter – geriet die Zielgruppenforschung und ihre Rückschlüsse auf das Konsumverhalten von der geliebten Vor- in die bei weitem weniger geschätzte Rücklage. Nicht nur, dass diese *Smart Shopper* die gesamte Bandbreite von Markenaffinität bis Aldi-Preiskauf in sich vereinten, ihre jeweils nächsten Schritte waren auch nicht annähernd prognostizierbar.

Man könnte meinen, dass angesichts dieser Entwicklungen die guten alten sozio-/demographischen Daten noch immer die beste Planungsbasis für Kommunikationsaktivitäten wären. Leider weit gefehlt. Eines der besten Beispiele aktueller Entwicklungen ist die Tourismusbranche. Waren die vergangenen Jahre noch von All-Inclusive-Pauschalurlaub geprägt, entwickelte sich auch hier der Trend die ein bis zwei Auslandsurlaubswochen pro Jahr besonders schön zu gestalten und auf diese hinzusparen, damit Kosten möglichst kein Thema sind. So kann es mitunter passieren, dass neben dem hinsichtlich Outfit und Styling aus dem Ei gepellten DINK Pärchen aus einer Top Metropole die fünfköpfige Familie aus rurealem Bereich in ihren Bermudas und Saunasandaletten sitzt und vielleicht sogar schon die zweite Flasche *Moët* zu ihren Austern bestellt hat.

Dieses kommunikative Delta im Vorfeld mittels herkömmlicher Mediaplanungsdaten schließen zu wollen scheint beinahe unmöglich zu sein. Oder kann heute wirklich jemand eine klare Aussage dazu treffen, wen und in welcher Lebensphase es bei der Einführung des neuen 911ers anzusprechen gilt? Den Mann, der sich nichts sehnlicher wünscht als in seinem Jugendtraum zu sitzen? Die Ehefrau, weil sie die vorrangigen, interfamiliären Konsumententscheidungen trifft? Die Kinder, weil sie immer mehr im Mittelpunkt mannigfaltiger Kaufentscheidungen stehen? Angenommen, es fällt die Entscheidung auf den Mann. Soll die Print-Anzeige in *Brand Eins* geschaltet werden, weil dort das potenzielle, kaufkräftige Zielpublikum am ehesten anzutreffen ist? Oder vielleicht doch eher im Eltern-Magazin, weil in diesem Umfeld die Schmerzgrenze am niedrigsten und die Begehrlichkeit am höchsten ist? Beide Print-Medien in Kombination wird kein Mediaplanungstool der Welt als Lösung ausspucken. Außer Budget spielt keine Rolle und die Zielgruppendefinition lautet „alle Männer zwischen 19 und 69“. Was wiederum beim besten Willen keine Zielgruppendefinition ist.

Begibt man sich wieder auf die in Relation hyperkomplexe Ebene der Interessensgruppe der *Smart Shopper*, ist in dieser eine beachtliche Bandbreite, vom Lohnarbeiter bis zum Industriemagnaten mit dem Motto „man muss es sich leisten können günstig einzukaufen“, alles zu finden. Und dennoch oder gerade deshalb ist *Individualisierung* wichtiger denn je. Das einzige Medium, das heute in der Lage ist diesem Bedarf adäquat gerecht zu werden ist das

Internet. Gleichzeitig wird dieses aber nach wie vor in Relation am wenigsten genutzt – wobei die Tendenz überproportional steigt. Der Rückschluss auf das Thema *Sales & Service Management* ist komplex. Gerade dieser Individualisierungs-Bedarf würde eine verstärkte persönliche Komponente erfordern, die wiederum kaufmännisch weder abbildbar noch vertretbar wäre. Die Möglichkeiten des Internets zu nutzen und die Bandbreite der Akquisition, Betreuung und nachhaltiger Kundenbeziehung über dieses Medium abzubilden ist daher ein wesentlicher Lösungsansatz.

2.2 Marke oder Preis?

In den 90er Jahren sprossen die *Markenberater* in Werbeagenturen, Consulting-Unternehmen oder auch als selbstständige Berater wie Pilze aus dem Boden. Der Aufbau einer *Marke* schien mit zunehmender Produkt- und Dienstleistungs-Differenzierung die einzig verbleibende Möglichkeit zu sein entsprechende Preise zu rechtfertigen, höhere Deckungsbeiträge zu erzielen, langfristige Kundenbeziehungen zu manifestieren und nicht auf den Preiskampf des Mitbewerbs einsteigen zu müssen. Hier und da trifft man noch immer das eine oder andere Relikt dieser eindimensionalen Old-School-Mentalität, vorrangig bei Meetings mit Vorständen in der Markenartikel-Industrie. Dort wird dann verzweifelt darüber diskutiert, was denn aus der ehemals so starken Marke geworden ist und ob nicht wieder einmal die Markenwerte hinsichtlich Zielgruppen-Kompatibilität überprüft und in Folge adaptiert werden sollten, um der alten Liebe neues Leben einzuhauchen.

Keine Frage, dass der Aufbau einer starken Marke *Wettbewerbsvorteile* sowie wesentliche monetäre Werte nach sich zieht. Nicht umsonst ist der Markenwert seit Jahren integraler Bestandteil von Unternehmensbewertungen und kann immer wieder auch den einen oder anderen Multiple im Rahmen einer Due Dilligence signifikant erhöhen. Oder ist der Markenwert international bekannter Marken um ein Vielfaches höher als der jeweilige Unternehmenswert. Dennoch ist der größte Feind der arrogant stabilen Marke nicht der eigentliche Preis des Mitbewerbs, sondern der in einem begrenzten Zeitraum angebotene Preis, sprich der *Promotion-Preis* – unter Umständen sogar der der eigenen Marke. In den vergangenen Jahren haben *Promotion-Käufer* die scheinbar unerschütterlichen Markenhochburgen schrittweise angeknabbert und somit auch den Ursprung der heutigen *Smart Shopper* begründet.

Eine Marke sollte ein Freund und Wegbegleiter sein. Eine fiktive Person mit möglichst gezielt aktiv aber auch zufällig passiv zugeordneten Eigenschaften. Wie eine Person, die in einem guten Licht erscheinen und somit wertgeschätzt werden möchte. Diese Person ist im Bereich des Sales & Service Managements wesentlich und kann nur behutsam durch die Kraft einer Marke ersetzt werden. Auch hier bieten die Möglichkeiten des Internets die Basis einer virtuellen Beziehung zu einer hypothetischen Symbiose aus Mensch und Marke.

2.3 Mediennutzung und ihre Messbarkeit

Sehen wir doch der unschmeichelhaften Realität ins Auge. Wie viel Aufschluss über die tatsächliche Nutzung klassischer Medien sowie über die Rezeption von Werbung lassen die meisten heute etablierten und zur Anwendung kommenden *Messverfahren* denn tatsächlich zu? Sitzen die Zuseher kurz vor dem Hauptabendprogramm wirklich vor dem Bildschirm und freuen sich gespannt auf die TV-Spots in der teuersten Sendezeit? Oder holen sie sich doch

schnell noch Chips und Bier aus der Küche? Und ein Radiohörer? Hat der den soeben gespielten Promotion-Spot auch sicher wahrgenommen, nur weil sein Radio an und der gewünschte Kanal eingestellt ist? Schön, dass eine stattliche Anzahl an Menschen im Rahmen einer Befragung zugibt diverse Tageszeitungen sowie Wochen- und Monatszeitschriften konsumiert zu haben. Aber haben diese Personen auch die tolle doppelseitige Print-Anzeige betrachtet?

Viele Datenquellen der heutigen Mediaplanung vertrauen darauf, dass der Fernseher und das Radio an waren, Konsumenten zugesehen und zugehört haben und, dass ein Print-Medium der Aussage der befragten Konsumenten zufolge durchgeblättert wurde. Und irgendwo dazwischen wird wohl auch Werbung gewesen sein. Um hier kein falsches Bild zu erwecken sei erwähnt, dass an der Lösung dieser statistischen Defizite seit Jahren gearbeitet wird und international bereits alternative bzw. innovative und verlässlichere Messverfahren im Einsatz sind. Doch auch im Medienbereich lässt sich eine verstärkte Nachfrage hinsichtlich Individualisierung beobachten. Outdoor-Medien wie LED-Screens etc. verzeichnen höhere Buchungen, Regionalzeitungen erfreuen sich steigender Leserschaften und das Internet entwickelt sich erwartungsgemäß am relativ stärksten. Diese Entwicklung nimmt jedoch vor allem in Bereichen an Relevanz zu, wo die Funktion der persönlichen bzw. menschlichen Komponente durch ein Substitutionsmedium ersetzt werden soll.

3 Folgerungen für das Sales & Service Management

Mitten in dieser dynamischen Entwicklung wächst das Erfordernis des Marketings insbesondere der Kommunikation abseits der menschlichen Interaktion im Bereich Sales & Service Management. Eine noch halbwegs überschaubare Übung im Bereich *B2B*, wo immer noch kommunikative Defizite durch menschliche Komponenten und umgekehrt kompensiert werden können. Möchte man meinen. Doch strenger werdende und zunehmend stärker einschränkende Datenschutzbestimmungen behüten potenzielle Kunden vor Kaltakquisition und Konsorten jeglicher Art.

Dennoch lässt sich eine Zielgruppe definieren und eine respektable Anzahl gut gepflegter, *permission based* Adressen zukünftiger Kunden zukaufen. Diese werden möglichst originell beispielsweise mittels *Direct Mailings* angeschrieben und aus dem Spektrum der Respondenten werden sich Käufer eines Produkts oder einer Dienstleistung finden. Diese können durch gezielte *Kundenbeziehungs-* und *Incentivierungsmaßnahmen* an die jeweilige Marke gebunden werden. Das Ganze womöglich noch in Kombination mit Internet. Wunderbar. Denn auch hier ist *Pareto* zu finden. Mit 20 Prozent der bestehenden Kunden 80 Prozent des Umsatzes machen. Und wenn diese Kunden dann auch noch zufrieden sind, gibt es einen positiven Multiplikationseffekt. Wenn nicht, erfährt man einen vielfach höheren negativen Multiplikationseffekt.

Aber wo ist *Pareto* im *B2C*-Markt? Anwesend, wenn auch teilweise mit Vorsicht zu genießen. Alleine die Vielzahl von *Kundenloyalitätsprogrammen*, *Kundenkarten*, *Bonifikationen* und *Incentivierungen* – möglichst auch noch Kategorie-übergreifend – dienen nicht unbedingt der optimalen Orientierung der Kunden. Hier kommt wiederum ein alter Freund namens *Integrierte Kommunikation* ins Spiel, vor allem in der Akquisitionsphase. Aber nicht nur in

Form von abgestimmten, gleich lautenden Werbebotschaften quer durch alle Medienkanäle, sondern real integriert. Angenommen, es wird eine Dienstleistung für den B2C-Markt via TV-Spots und Plakaten beworben, um eine möglichst schnelle und flächendeckende *Awareness* zu schaffen. Es wird anstelle der üblichen Hotline die Internet-Adresse der Dienstleistung oder des Unternehmens eingeblendet. Und man kauft die wichtigsten, im TV-Spot vorkommenden *Keywords* und wird auf Basis dieser im Rahmen der beliebten Google-Suche erstgereiht. In beiden Fällen landen interessierte und potenzielle Kunden auf der Homepage. Wenn sie mal dort sind, können sie durch eine adäquate Optimierung zum Ziel d. h. zur Bestellung, zur Transaktion, zum Kauf oder auch nur zur Anfrage bewegt werden. Was dann? Aufbau einer Kundenbeziehung natürlich. Und den bereits gewonnenen Kunden Zusatzleistungen in Form von *Up- und Cross-Selling* ohne Streuverluste anbieten. Die Nachfrage abarbeiten und eine neue Medienkombination versuchen, aber immer im Einklang mit den Möglichkeiten des Internets. Und auf Basis der Marke, des Produkts, der Dienstleistung sowie aufgrund der noch so heterogenen Zielgruppe sowie trotz des intensiven Mitbewerbs, der in anderen Medienkanälen präsent und erfolgreich ist, wird sich der optimale Medienkanal bzw. der ideale Medienmix herausfiltern lassen. Aus dem wiederum der größte *Intake* generiert werden kann. Ist das Potenzial abgeschöpft oder verändert sich der Markt, lassen sich neue Medienkombinationen ausloten.

Was das wohl an Kosten bedeuten würde? Je nach Marktsegment, Zielgruppe und auch Verbreitungsgebiet unterschiedlich, aber mit Sicherheit nicht unsignifikant. Aber wer heute in den B2C-Markt einsteigt, wird hoffentlich nicht an den reinen Selbstläufer – die gleichsam unbefleckte Geburt des Marketings – glauben. Und dennoch kann diese Vorgehensweise mitunter effizienter und effektiver als die reinen auf Reichweite und Kontaktfrequenz gedrillten Werbung-wirkt-im-Hinterkopf-Kampagnen sein. Das gilt natürlich gleichermaßen für andere Bereiche auch. Aber im Sinne eines aus dem kommunikativen Schatten steigenden Sales & Service Management noch immer mehr als innovativ.

4 Wohin die Reise geht?

Gute Frage. Aber keine Überraschung. Durch die zunehmende *Konvergenz der Medien* sowie dem steigenden Individualisierungs- und somit Interaktionsbedarf nimmt Internet die zentrale Rolle der zukünftigen Kommunikationsmöglichkeiten ein. Wobei Interaktion auch für die bestehenden Kommunikationsdisziplinen relevant ist und diese Zug um Zug zum Wandel bewegt.

Im Bereich *BTL (Below-the-Line)* wird diesem Bedarf ausreichend Rechnung getragen. Dialog Marketing in jeglicher Ausprägung – von *Akquisitionsmailings* bis *Kundenbeziehungsprogrammen* – zielt auf bilaterale Kommunikation ab. *Events, Roadshows, Telemarketing, Mobilemarketing* und dergleichen ebenfalls. Die Möglichkeiten werden natürlich nach wie vor vielfältiger, Mailings mehrdimensionaler und Eventlocations ausgefallener – alle getrieben vom Anspruch der unverwechselbaren *Uniqueness*.

Mit dem *ATL-Bereich (Above-the-Line)*, also der medial unterstützten Kommunikation, verhält es sich ein wenig anders. Der *Wandel zur Dialogfähigkeit* ist aufgrund langjähriger Stagnation der Entwicklung dieser Medien stärker und spürbarer. In naher Zukunft werden interessierte Kunden nach konsumierter Werbung einfach ihre Kreditkarte in den Flatscreen stecken und das Produkt ihrer Wahl erwerben können. Oder sie zeigen während einer Sendung mit ihrer speziellen Fernbedienung auf das T-Shirt des Moderators und klicken auf „Buy“. Und sie werden auch nur die TV-Sender, Filme und Werbung konsumieren, die sie tatsächlich auch vorkonfiguriert haben. Das intelligente System dahinter lernt das Nutzungsverhalten der Zuseher und adaptiert es kontinuierlich auf Basis seiner laufenden Erkenntnisse.

In der Außenwerbung kommen bereits heute kleine Icons auf den Sujets zum Einsatz, die mit dem Mobiltelefon fotografiert werden können. Das Mobiltelefon geht unmittelbar nach Drücken des Auslösers online und zeigt einen Werbespot, versorgt den Rezipienten mit weiteren Informationen zum abgebildeten Produkt oder sendet ihm einen Barcode via SMS auf das Display, der wiederum an der Kasse des nächsten Outlets gescannt wird und beispielsweise eine Preisreduktion nach sich zieht. Die Einsatzmöglichkeiten sind unendlich. Genauso verhält es sich mit Print-Anzeigen in Tages- und Wochenzeitungen sowie Magazinen. Und immer wieder ist das Internet das Mastermind dahinter, ob terrestrisch oder mobil.

Stichwort Internet. Heute ist TV hinsichtlich Werbung das mit Abstand teuerste Medium, aber aufgrund seiner Multi-Dimensionalität auch das mit der stärksten emotionalen Wirkung. Die Symbiose von Internet und TV, sprich *IP-TV*, hält unaufhaltsam seinen Einzug in unser Leben. Wie wird alleine diese Entwicklung die heutige Werbelandschaft verändern? Noch scheinen sich viele Sendeanstalten zurückzulehnen. Sie beobachten träge, wie Anbieter von *IP-TV-Lösungen* mit hoher Geschwindigkeit an allen verfügbaren Auslässen von Lichtwellenleiter-Netzen andocken. In zunehmendem Maße werden Hotels, öffentliche Einrichtungen und bald auch schon Haushalte in neu zu errichtenden Wohnhäusern mit *IP-TV-Lösungen* ausgestattet werden. Je höher die Verbreitung ist, desto relevanter wird *IP-TV* für die Werbewirtschaft. Nicht nur aufgrund der kalkulatorischen Zielgruppen-Gesamtheit, sondern vor allem weil *IP-TV* etwas kann, das reguläres Fernsehen in seiner heutigen Form nie können wird: zielgruppenspezifische Selektion und Adressierung. Heutige Anbieter von *IP-TV-Lösungen* werden morgen zu den relevantesten Medienhäusern zählen, weil sie unterschiedlichsten Zielgruppen maßgeschneiderten Content und interessensspezifische Werbung zukommen lassen können. Von Promotions für Vorsorgeuntersuchungen in allen Wartezimmern praktischer Ärzte über Roaming-Services von Telekom-Providern in Bordprogramm aller Inbound-Flüge einer bestimmten Fluglinie bis hin zum neuen Joghurtdrink für alle gesundheitsbewussten Frauen in Wohnungen der gehobenen Preiskategorie in Elite-Bezirken einer Großstadt.

Auch in diesem Bereich wird Data-Mining und somit die Spezifikation individueller Interessen und Anforderungen der unterschiedlichen Zielgruppen stattfinden. Heute müssen Anbieter von *IP-TV-Lösungen* bei Sendeanstalten aktiv anfragen, ob sie ihr Programm in die Liste ihrer Sendeplätze aufnehmen dürfen. In absehbarer Zeit werden dieselben Sendeanstalten Schlange stehen um in diese Liste aufgenommen werden zu dürfen.

5 Kommunikation in der Pre- und After-Sales-Phase

Im Bereich *Sales & Service Management* lassen sich ebenfalls zwei Phasen unterscheiden: Die *Pre-* und *After-Sales-Phase*. Beide Phasen haben unterschiedliche Anforderungen an die Kommunikation und beide haben den Einsatz unterschiedlicher Kommunikationskanäle bzw. Kommunikationsdisziplinen sowie die völlig divergente Gewichtung von Werbebotschaften zur Folge. Während in der *Pre-Sales-Phase* der Fokus auf Akquisition gelegt wird, steht in der *After-Sales-Phase* der Aufbau einer nachhaltigen Kundenbeziehung sowie die daraus resultierende Bindung des Kunden und womöglich auch seine Weiterempfehlung im Mittelpunkt.

Die *Pre-Sales-Phase* ist Image-/Awareness- sowie in Folge Akquisitions-orientiert. Bei Betrachtung der bereits bestehenden und zukünftigen Funktionalitäten der Kommunikationskanäle hinsichtlich Dialogfähigkeit, so wird es auch hier wichtig sein im Sinne einer effizienten und effektiven Kommunikationsstrategie von den gewohnten und sicher scheinenden Wegen abzuweichen. Der an Relevanz nicht zu unterschätzende Dialog mit dem potenziellen Kunden kann und soll bereits in dieser Phase begonnen werden. Je besser also die zunehmende Dialogfähigkeit der klassischen Kommunikationskanäle in der *Pre-Sales-Phase* genutzt wird, umso nachhaltiger lässt sich auch eine dauerhafte Kundenbeziehung aufbauen. Wobei es weniger darum geht dies aufgrund von Kommunikationsargumenten wie positive *Imagetransfers*, *Innovationseffekte*, *First Mover Advantages* und dergleichen zu tun – das wäre ein gravierendes Missverständnis der aktuellen Entwicklungen der Kommunikationsbranche – sondern viel eher um auf der immer breiter werdenden Tastatur des Kommunikationsklaviers richtig spielen zu lernen. Die Nutzung der vielfältigen Möglichkeiten des Internets ist sowieso Pflicht und nicht Kür – und hier ist nicht von Bannern und Skyscrapern die Rede. Die Begleitung der *Pre-Sales-Phase* durch unterschiedliche BTL-Maßnahmen wie Dialog-Marketing, Events etc. kann darüber hinaus ebenfalls durchaus sinnvolle Synergie-Effekte nach sich ziehen.

Die *After-Sales-Phase* hingegen wird gerne aus unterschiedlichen Gründen vernachlässigt. Der Hauptgrund ist meistens, dass der Kunde bereits „angebissen“ hat und bei der „Verdauung“ gerne alleine gelassen wird. Fakt ist, dass die Kosten für die Akquisition eines neuen Kunden bekanntlich um ein Vielfaches höher sind als die Pflege der Beziehung mit einem bestehenden Kunden. Und wenn dieser bestehende Kunde dann auch noch zufrieden ist, multipliziert er positiv in sein Umfeld. Ein unzufriedener Kunde hingegen erzählt durchschnittlich zehn Mal mehr Personen die Gründe für seine Unzufriedenheit. Dieser Effekt tritt am ehesten durch mangelnde Wertschätzung nach erfolgter Akquisition ein. Der Kunde soll in Folge also sanft und unaufdringlich begleitet und in seiner Kaufentscheidung bestätigt werden. So können auch weitere *Cross- und Up-Selling*-Potenziale gezielt genutzt werden und man verfügt über einen soliden Kundenstock mit einem intakten Beziehungsgeflecht, das beiden Seiten Freude macht.

6 Noch ein paar Soft Facts gefällig?

Stichwort Freude. Kommunikationspolitik ist als eine der Säulen des Marketings nichts weiter als die Verlagerung eines persönlichen Gesprächs auf eine andere Ebene. Auch zu Beginn eines zwischenmenschlichen Dialogs ist es wichtig eine emotionale Ebene zu schaffen, auf der rational aufgesetzt werden kann. Das betrifft das Privatleben ebenso wie den Business-Alltag. Werbung hat viele Gesichter. Sie informiert, polarisiert, animiert, irritiert, motiviert und so weiter. Sie kann und soll aber auch emotionalisieren und unterhalten – sofern es das Produkt oder die Dienstleistung zulässt.

Die Entscheidung über diese mögliche Selbsteinschränkung ist schwer zu treffen. Aber auch eine Versicherung, eine Bank, ein Hersteller eines hochtechnischen Produkts kann genauso emotional kommunizieren wie eine bekannte Automarke, ein Mode-Label oder ein Softdrink. Hier ist Mut gefragt. Viel zu lange haben sich die Vertreter der Werbewirtschaft und allen voran die der werbetreibenden Unternehmen hinter ihrer „Werbung wirkt im Unterbewusstsein“ Mentalität verschanzi und durch ihre Marktkommunikation eine triste, grau-beige Fadesse in Form von Kommunikationsmaßnahmen verbreitet. Die Werbung für welche Marke, welches Produkt oder welche Dienstleistung wird denn wohl, auf reiner Hausverstandsbasis bewertet, den höheren Impact und die nachhaltigere Awareness erzielen? Die, die sich damit begnügt, passiv im Hinterkopf zu wirken und zu gegebenem Anlass, also vor der Kaufentscheidung, abgerufen zu werden? Oder vielleicht doch die, die auf die aktive Auseinandersetzung des Rezipienten mit der Botschaft abzielt? Weil dieser sich freut einen bestimmten TV-Spot im Fernsehen zu sehen und auch wieder zu sehen, ein besonders kniffliges Mailing in der Hand zu halten oder von einer unerwarteten, viralen E-Marketing-Aktion von den Socken zu sein.

Emotion ist der Schlüssel. Und eine der wichtigsten emotionalen Reaktionen ist ein Lächeln oder gar ein Lachen. Die dadurch ausgelöste Leichtigkeit ist umfassend, vielschichtig und betrifft gleichermaßen das Privat- und Geschäftsleben. Sie ist auch ein wichtiger Indikator. Wer in einer Partnerschaft lachen kann, kann in dieser vieles andere auch. Und wer das auch in einer Geschäftsbeziehung kann – ohne dabei Angst zu haben sich dadurch die Blöße der Unprofessionalität zu geben – hat das Potenzial weiter zu kommen als andere und damit auch erfolgreich zu sein. Das betrifft wiederum im hohen Maß den Bereich *Sales & Service Management*, wo wichtige zwischenmenschliche Beziehungen durch die Funktion der Kommunikationspolitik ersetzt werden müssen.

7 **Fazit – 10 Regeln der Kommunikation für den Bereich Sales & Service Management**

- Schenken Sie der spannenden Entwicklung der *Medienkonvergenz* Ihre Beachtung und nutzen Sie diese gezielt für die Erreichung Ihrer Kommunikationsziele.
- Betrachten Sie das *Internet* nicht als klassische Werbeform sondern binden Sie dieses mit all seinen Möglichkeiten wo Sie können in Ihre Kommunikationsstrategien ein.
- Setzen Sie sich aktiv mit dem Thema *IP-TV* auseinander und seien Sie vorne dabei, wenn es seine Breitenwirkung erreicht hat.
- Lernen Sie Ihren bestehenden Kundenstock und das Potenzial, das in diesem steckt, kennen und hinterfragen Sie kritisch Ihren *After-Sales-Prozess*.
- Verlassen Sie sich bei der Planung Ihrer Kommunikationsaktivitäten nicht ausschließlich auf Daten sondern nutzen Sie auch Ihren *Hausverstand* – er ist mehr gefragt denn je.
- Seien Sie *mutig* und *experimentierfreudig* in Ihren kommunikativen Zugängen.
- Versuchen Sie Ihre Werbung nicht zu *tarnen* (z. B. durch Advertorials oder sonstige Pseudo-Unterbewusstseins-Invasoren) sondern stehen Sie zu ihr – Ihre Kunden erkennen heutzutage jegliche Form von Werbung auch als solche und mögen diese im Idealfall sogar.
- Legen Sie Ihre *Persönlichkeit* in Ihre Kommunikationsaktivitäten, diese sollen schließlich in die Nähe der Qualität eines zwischenmenschlichen Dialogs kommen.
- Sorgen Sie für positive, kommunikative *Überraschungen* und sparen Sie nicht mit *Emotion*.
- Und *lachen* Sie bitte mehr!

Markenprofilierung durch wertorientierte Retail-Marketing- und Service-Konzepte am Beispiel der Loewe AG

THORSTEN BALD und HENRIK RUTENBECK

Loewe AG

1	Konsequente Markenorientierung als strategische Erfolgsvoraussetzung – Positionierungsoptionen für Loewe und den Fachhandel	37
1.1	Positionierungsoptionen für Industrie und Handel	39
1.2	Fazit Positionierungsoptionen	44
2	Schärfung des Markenprofils durch wertorientierte Retail-Marketing- und Service-Konzepte	46
2.1	Premium-Retail-Strategie	46
2.2	Premium-Service	47
2.3	Premium-Kommunikationsmaßnahmen und -schulung	49
2.3.1	Premium-Kommunikation	50
2.3.2	Premium-Schulung	52
3	Loewe 2015 – Premium-Retail- und Premium-Service-Leistung als Werttreiber des Unternehmenserfolgs	53
3.1	Ausweitung der Flagshipstore-Strategie	53
3.2	Exklusive Kooperationen	54
3.3	Customized Services	55
4	Fazit	56
	Quellenverzeichnis	57

1 **Konsequente Markenorientierung als strategische Erfolgsvoraussetzung – Positionierungsoptionen für Loewe und den Fachhandel**

„Am Anfang war das Wort.“¹ Dabei müsste es richtiger lauten: „Am Anfang war das Bild.“² Denn Worte sind Vereinbarungen über Bilder. Damit stellen Bilder die Grundlage der Verständigung und Kommunikation dar. Diese Erkenntnis ist besonders für eine erfolgreiche Führung von Marken wichtig.³ Marken sind beim Konsumenten letztendlich Vorstellungen und Bilder über Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen. Demnach können (Wert-) Vorstellungen innerhalb von Zielgruppen durch eine adäquate Ausgestaltung des Markenbilds⁴ maßgeblich gesteuert und so für eine zielgerichtete Markenprofilierung genutzt werden. Dies setzt voraus, dass alle Maßnahmen und Kontaktpunkte, die prägenden Einfluss auf das Markenbild haben, zielgerichtet ausgestaltet und implementiert werden. Die Marken-Implementierung wird zum Erfolgsschlüssel für ein profiliertes Markenbild und ist damit ein wesentlicher Faktor, der bei der Erhöhung oder Erhaltung des Markenwerts berücksichtigt werden muss.

In diesem praxisinduzierten Beitrag soll am Beispiel der *Loewe AG* verdeutlicht werden, wie aus einem konsistenten Markenbild wertorientierte Vertriebs- und Service-Konzepte abgeleitet und erfolgreich im Markt implementiert werden können und wie diese im Umkehrschluss das gewünschte Markenbild weiter schärfen.

Marken⁵ sind die zentralen immateriellen Wertschöpfer im Unternehmen.⁶ Ziel einer Marke ist es, die Leistung eines oder mehrerer Anbieter zu kennzeichnen und von Wettbewerbsangeboten zu unterscheiden. Als Marken können „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschliesslich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschliesslich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschliesslich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“⁷

Aber Marke ist nicht gleich Logo. Marken sind weit mehr als die o. a. Definition von § 3 des Markengesetzes erscheinen lässt. Marken sind Bilder in Köpfen. Unter der Marke subsumiert der Konsument alle positiven und negativen Erfahrungen, die er mit ihr gemacht hat. Marken sind also Gefäße die

¹ JOHANNES EVANGELIUM 1. Kapitel, Vers 1.

² Vgl. HEINER (2002), S. 266 ff., und ESCH (2007), S. 1., zur Bedeutung von Zeichen und Symboliken als Grundform der Verständigung.

³ Vgl. BLÜMELHUBER (2004), S. 574., zur holistischen Decodierung und validieren Interpretation von Markenbildern.

⁴ ESCH (2007), S. 17: „Marken sind im Zeitablauf resistent gegen Einflüsse von außen. Vorstellungsbilder zu Marken bauen sich kaum ab.“ Vgl. ESCH (2007), S. 92., zum Transfer der Markenidentität in ein wahrnehmbares Markenbild.

⁵ Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 6., BRUHN (2004), S. 19 ff., ESCH (2007), S. 18 f., und KEUPER/HANS (2003), S. 167., zur Definition einer Marke.

⁶ Vgl. ESCH/TOMCZAK/KERNSTOCK/LANGNER (2006), S. 5., WICHERT (2005), S. 17 f., und ESCH (2007) S. 5.

⁷ § 3 Abs. 1 MarkenG, (1998), S. 40.

- Werthaltungen,
- Einstellungen
- und Orientierungspunkte vermitteln.

Oder anders ausgedrückt sind Marken kommunikative Erlebniswelten,⁸ die für Werte stehen, mit denen sich der Konsument identifiziert. Jeder getätigte Kaufakt stellt einen Akt der Identifikation dar,⁹ wodurch der Konsument selbst zum Botschafter der Marke wird.¹⁰ Um das Identifikationspotenzial einer Marke optimal zu nutzen, bedarf es einer Erlebniswelt, die dem Wesen der Marke – ihren Markenwerten¹¹ – entspricht. Bei der Vermittlung dieser Erlebniswelten¹² wird das Markenbild als perceptible Unternehmensidentität zum symbolischen Träger der Marke.

Um ein Markenbild dauerhaft zu etablieren bedarf es einer ausreichenden Differenzierung der markenspezifischen Erlebnisdimensionen, die innerhalb einer durchgängig geschlossenen Erlebniskette¹³ konsistent und nachhaltig vermittelt werden müssen.

Auf den dargelegten Grundgedanken basiert das Markenbild von *Loewe*, das unter einer Dachmarken-Strategie¹⁴ subsumiert und geführt wird. Zur strategischen Ausrichtung der Marke *Loewe* wurde folgende Vorgehensweise gewählt:¹⁵

- Die Marke *Loewe* muss sich auf markenrelevante Kerngeschäftsfelder fokussieren,
- das Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie markenrelevante Kontaktpunkte homogenisieren
- und diese möglichst trennscharf bei den Zielgruppen penetrieren.

Diese Vorgehensweise trägt der Forderung nach einer möglichst hohen Eigenständigkeit¹⁶ bei größtmöglicher Durchgängigkeit der Marke Rechnung und sorgt weiterhin dafür, dass alle Elemente der Erlebniskette zielkonform ausgerichtet werden können. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass die konsequente Positionierung des *Loewe*-Markenbilds eine der

⁸ Vgl. BLÜMELHUBER (2004), S. 576., zum markenprofilierenden Beitrag aller direkt erlebten Äußerungen der Marke.

⁹ BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS (2005), S. 425: „Gemäß der „Image-Kongruenz“-Hypothese ist die Präferenz und Kaufabsicht für eine Marke abhängig von deren Image und dem Bild, das der Nachfrager von sich selbst hat und anderen vermitteln möchte.“

¹⁰ Der Konsument wird durch seine Markenentscheidung somit auch von anderen Konsumenten identifiziert. Vgl. LOEWE (2004), o. S.

¹¹ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 79, zur Definition des Markenwerts.

¹² Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (2004), S. 883 ff., und ESCH (2007), S. 112, zur zunehmenden Bedeutung erlebniswertorientierter Markenstrategien.

¹³ Zur Erlebniskette gehören alle markenprägenden Kontaktpunkte und Maßnahmen einer Marke.

¹⁴ Vgl. hierzu auch den Gedanken der Dachmarkenstrategie ESCH (2001), S. 484 f.

¹⁵ Vgl. LOEWE (2004), o. S., zur Optionsvielfalt in der markenstrategischen Vorgehensweise vgl. BECKER (2004), S. 645.

¹⁶ Vgl. ESCH (2007), S. 150, und S. 467 ff., zur Differenzierung durch Alleinstellung.

wesentlichen strategischen Erfolgsvoraussetzungen darstellt, um Produkte oder Dienstleistungen dauerhaft in einem kompetitiven Umfeld erfolgreich zu positionieren.¹⁷

1.1 Positionierungsoptionen für Industrie und Handel

Die *Loewe AG* ist Anbieter von Home-Consumer-Electronics-Angeboten. Damit platziert sich das Unternehmen in der Unterhaltungselektronik-Branche, die sich wertmäßig im Wesentlichen aus den Bereichen TV, Video und Audio zusammensetzt.

Die Kernmärkte der *Loewe AG* verteilen sich hauptsächlich paneuropäisch. Der Gesamtmarkt der Consumer Electronics (CE) in Europa offeriert momentan hohe Wachstumspotenziale. So steigerte sich der Umsatz von 2003 bis Ende 2006 um 23 % auf 36,7 Mrd. Euro. Die Wachstumsimpulse im CE-Markt generiert hauptsächlich das TV-Segment¹⁸, das 2007 mit 78 % Wertanteil durch LCD-TV-Technologien getrieben wird.¹⁹ Das LCD-Segment lässt sich weiter in groß- und kleinformatische Geräte²⁰ unterteilen, wobei der größte wertmäßige Zuwachs fast ausschließlich durch großformatige LCD-TV-Geräte bestimmt wird. In diesem wesentlichsten Marktsegment hat Loewe nahezu sein gesamtes TV-Produkt-Portfolio positioniert.²¹ Erweitert wird das Produkt-Portfolio durch ergänzende Audio- und Video-Lösungen, die zu vollintegrierten Home-Cinema-Systemen kombiniert werden können.

Das Wettbewerbsumfeld der *Loewe AG* ist durch eine hochgradig preisaggressive Vermarktung gekennzeichnet. Konkurrenten wie Samsung, Panasonic, LG, Sony oder Sharp erzielen am Markt sehr viel höhere Absatzvolumina und verfügen durch Größen- und Verbundvorteile über, im Vergleich zu *Loewe*, überlegene Kostenstrukturen. Der bestehende Preisverfall ist auch im großformatigen LCD-TV-Markt als rasant einzustufen. So ging im Zeitraum von einem Jahr der Marktdurchschnittspreis im LCD-TV-Segment $\geq 26\%$ um mehr als 30 % zurück.²²

Die Gefahr durch neue Marktteilnehmer oder durch Substitutionsprodukte ist theoretisch gegeben, allerdings scheint der CE-Markt relativ hohe Markteintrittsbarrieren aufzubauen. Dies ist zum einen durch hohe Technologie-Anforderungen und dem damit einhergehenden Produktions-Know-how begründet. Zum anderen besteht für einen neuen Marktteilnehmer die Notwendigkeit, entsprechende Vermarktungskanäle im Zugriff zu haben.²³

¹⁷ Vgl. TROMMSDORF/ASAN/BECKER (2004), S. 544 ff., zur herausragenden Bedeutung der Marken- und Produktpositionierung, vgl. ESCH (2007), S. 171 f., zur Durchsetzung von Eigenständigkeit auf Basis des Positionierungskonzepts.

¹⁸ CTV = Color Television

¹⁹ GFK (2007a), o. S.

²⁰ Kleinformatisch entspricht einer Einteilung ≤ 26 Zoll; großformatig entspricht einer Einteilung von > 26 Zoll. Ein Zoll (in gekürzter Schreibweise l“) entspricht 2,54 cm.

²¹ LOEWE (2007a), o. S.

²² GFK (2007a), o. S.

²³ In der Vergangenheit sind temporär neue Marktteilnehmer mit Abschöpfungsstrategien im CTV-Markt erschienen, die sich nach maximal zwei bis drei Jahren wieder aus dem Markt verabschiedeten.

Die Marke *Loewe* muss sich also in einem preisaggressiven Wettbewerbsumfeld behaupten, mit dem klar definierten Ziel²⁴, möglichst lange eine möglichst hohe Preisprämie²⁵ gegenüber ihren Mitbewerbern im jeweiligen Markt-Segment durchzusetzen. Um dies zu erreichen ist es notwendig, die Attraktivität der Marke *Loewe* in den definierten Zielgruppen-Segmenten zu forcieren, um eine höhere Preisbereitschaft sicherzustellen.

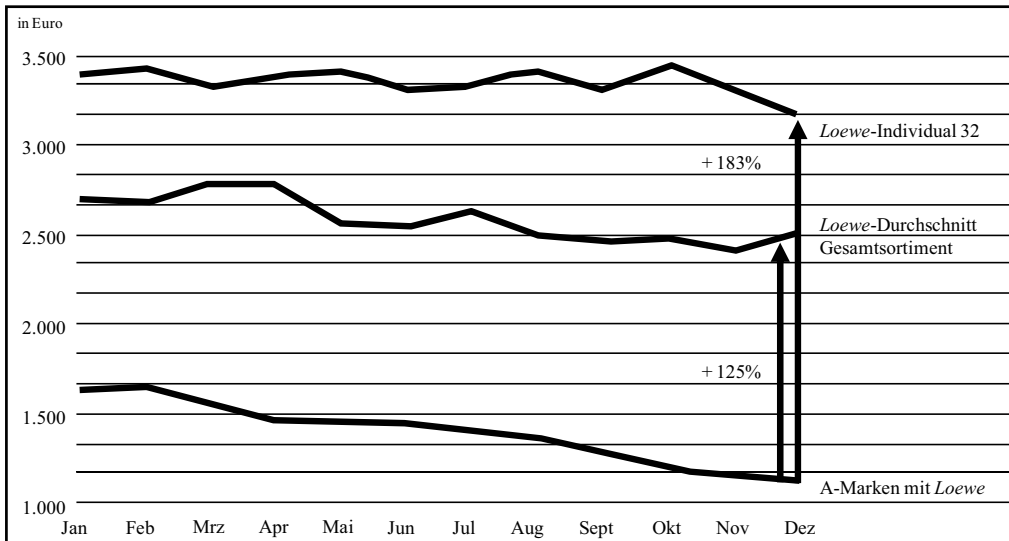


Abbildung 1: Loewe-Preisprämie am Beispiel Loewe-Individual 32²⁶

Demnach ist als Ober-Ziel – durch sukzessive Steigerung des Markenwerts²⁷ – die Sicherstellung der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu identifizieren. Aus dieser Zielsetzung lassen sich weitere Unter-Ziele dekomponieren. *Loewe* verfolgt weiterhin das Ziel, durch Höher-Positionierung der Marke die Marktführerschaft im Premium-Flat-TV-Segment kontinuierlich auszubauen, woraus sich folgende, wirtschaftlich sinnvolle Positionierungsoption ergibt: die Premium-Marke²⁸ *Loewe* muss sich durch eine differenzierende²⁹ Positionierung³⁰ vom Massenmarkt weiter abkoppeln³¹, um sich vor Imitations- und Preisangriffen von Wettbewerbern besser schützen zu können. Dies bedeutet, sich einerseits eindeutig

²⁴ Vgl. ESCH (2007), S. 57 ff., BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 61, und LINXWEILER (2001), S. 249 f., zur Ausgestaltung von Markenzielen

²⁵ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 91., zur intendierten Preis-Prämie einer Marke. Vgl. LASLOPP (2005), S. 474., zur Wahrnehmung des Preis-Premium.

²⁶ Vgl. GFK (2006), o. S.

²⁷ Vgl. BRANDMAYER (2002), S. 132 ff., und ESCH (2001), S. 1061 ff.

²⁸ Definition ‚Premium-Marke‘ innerhalb dieses Beitrags: Eine Premium-Marke verfügt über immaterielle und substantielle Werte, die es ermöglichen, ggü. vergleichbaren Produkten am Markt überlegene Preise durchzusetzen. Zur Unterscheidung von Premium- und Luxusmarke. Vgl. ESCH (2001), S. 347 ff., MEFFERT/LASSLOP (2004) S. 932 f., und HELLMANN (2003), S. 291., zur Definition von Premium-Standards vgl. KEUPER (2004) S. 194.

²⁹ Vgl. LINXWEILER (2001), S. 150., zur Notwendigkeit der Marken-Differenzierung.

³⁰ Vgl. ESCH (2001), S. 245, zur Durchsetzung von Marken-Positionierungsstrategien.

³¹ Vgl. LASLOPP (2005), S. 47., zur Vorteilsargumentation einer Positionierung durch eine Premium-Marken-Strategie.

von starken Volumen-Marken wie Philips, Sony, LG oder Sharp abzuheben, und andererseits, den bestehenden Abstand zur Luxusmarke Bang & Olufsen³² sukzessive zu verkleinern.³³

Zur Zielerreichung muss das Markenbild *Loewe* eindeutige, für den Konsumenten wertvolle Werte vermitteln, die für *Loewe*-Zielgruppen Identifikations- und Orientierungspunkte darstellen.³⁴

- *Minimalistische Formsprache* – die Marke *Loewe* ist zeitlos zurückhaltend und nicht modisch oder extrovertiert. Dies spiegelt sich besonders im kubistischen, skulpturalen Design der Produkte, aber beispielsweise auch in der Ausgestaltung von Kommunikationsmaßnahmen wider.
- *Sinnvoller Fortschritt*³⁵ – *Loewe* zeichnet sich durch Innovationen aus, die den Umgang mit dem Produkt einfacher oder komfortabler machen. Das bedeutet, keine Innovationen zum Selbstzweck, sondern erst, wenn für den Anwender eine Technologie nach den o. a. Parametern einen substanziellen Anwendungsnutzen bietet, hält diese Technologie Einzug in ein *Loewe*-Produkt.
- *Exklusive Individualität* – *Loewe* überzeugt durch Individualisierung, in dem sich die Produkte den Wünschen der Zielgruppen anpassen. Dabei ist die Individualisierungsmöglichkeit multidimensional ausgerichtet. *Loewe*-Produkte können in Material und Aufstellösungen der Wohnraumsituation angeglichen werden. Sie können aber auch, je nach technischen Bedürfnissen, konfiguriert oder zu vollintegrierten Systemlösungen kombiniert werden.

Die drei beschriebenen Markenwerte fokussieren augenscheinlich in erster Linie die Produktgestaltung. Um die oben genannten Ziele und Werte zu vermitteln, sind aber alle Maßnahmen, die mit der Marke *Loewe* identifiziert werden, an diesen Werten auszurichten.³⁶ Neben inhaltlichen Aspekten spielt dabei das formale Marken-Erscheinungsbild eine zentrale Rolle. Erst wenn an allen Kontaktpunkten, von der Messe, über das Produkt, dem PoS-Auftritt bis hin zum After Sales Service, die *Loewe*-Markenwerte „*Beeindruckender Minimalismus*“, „*Sinnvoller Fortschritt*“ und „*Exklusive Individualität*“ auch wahrgenommen werden, kann eine konsistente und attraktive *Loewe*-Markenwelt³⁷ entstehen.³⁸

³² B&O besetzte nahezu alleine die höchstpreisigen Marktsegmente im CTV-Markt und stellt in der Markenpositionierung für *Loewe* einen Benchmark dar.

³³ Vgl. *ESCH* (2001), S. 484 f., hierzu auch den Gedanken der Dachmarkenstrategie.

³⁴ Vgl. *LINXWEILER* (2001), S. 63 und 146 f., zur Bedeutung des Markenkern und der Markenkernwerte.

³⁵ Vgl. *ESCH* (2007), S. 190 f.: „(...) *Loewe* muss die Flachbildschirmtechnologie zweifelsfrei anders interpretieren als LG, (...)“.

³⁶ Vgl. *LINXWEILER* (2001), S. 258 f., zur Wichtigkeit einer Markenstrategie.

³⁷ In Analogie hierzu vgl. die Ausführungen zu Marken-Erlebniswelten *ESCH* (2001) S. 21 f. und S. 185 ff.

³⁸ *LOEWE* (2007d), S. 10.

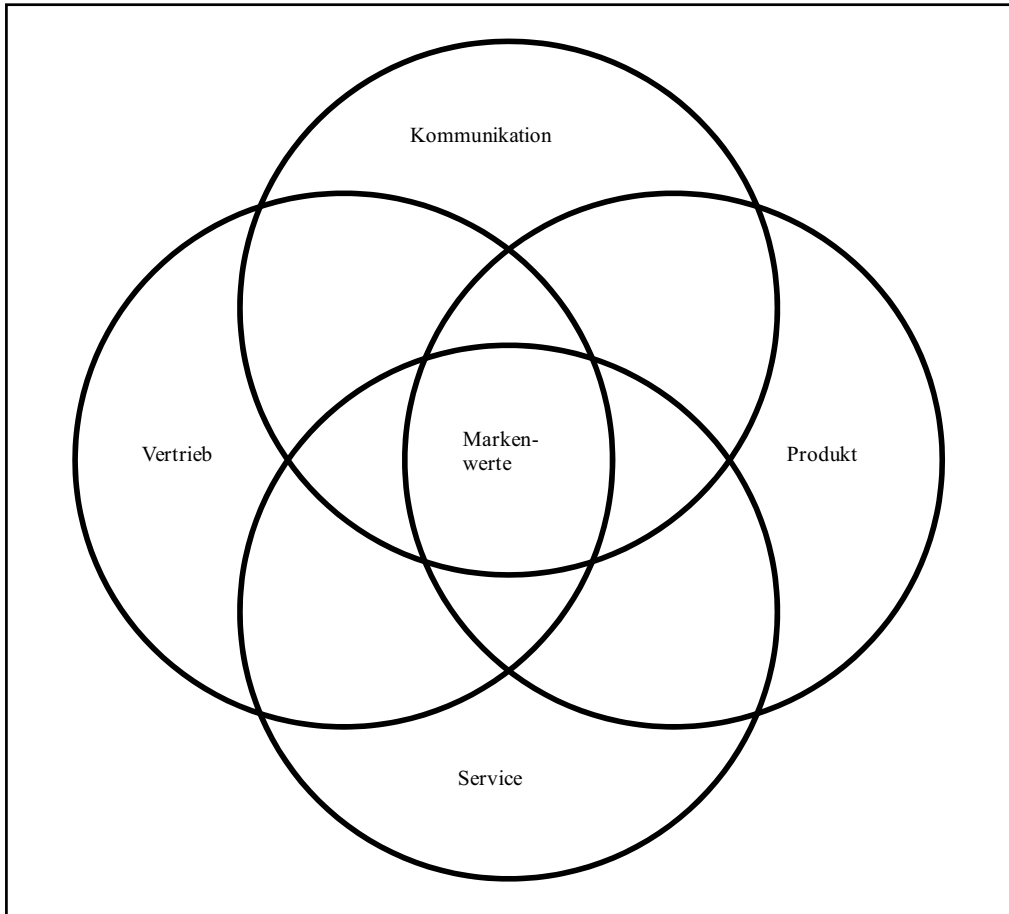


Abbildung 2: Die Loewe-Markenwerte im Spannungsfeld von Vertrieb, Service, Produkt und Kommunikation

Die Marke *Loewe* sendet über ihre Kontaktpunkte zum Konsumenten Versprechen aus, die zu Erwartungshaltungen führen. Die abgegebenen Versprechen müssen zur Vermeidung von kognitiven und emotionalen Dissonanzen³⁹ und zur Erreichung einer Markenrendite⁴⁰ eingelöst werden. Hierzu ist eine konsistente und markenadäquate Ausgestaltung aller Kontaktpunkte zwingend notwendig. Aus dieser Betrachtung heraus bewegt sich die Positionierung der Marke *Loewe* immer in einem mehrdimensionalen, dynamischen Spannungsfeld teilweise konträr gepolter Interessenlagen.

³⁹ Vgl. LACHMANN (2002), S. 240.

⁴⁰ Vgl. LINXWEILER (2001), S. 179.

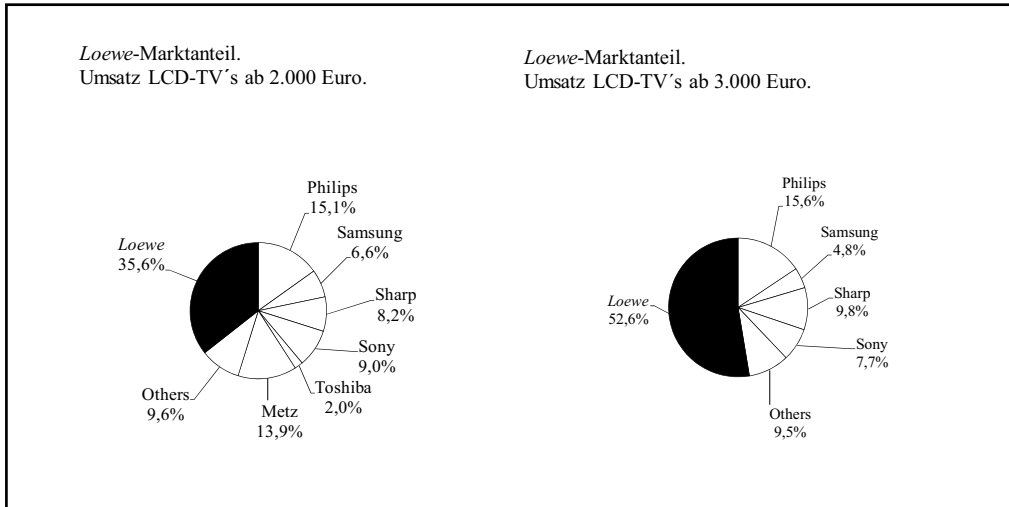


Abbildung 3: Marktanteile LCD-TV in 2006 auf Basis Umsatz⁴¹

Für den Handel stellen sich die gleichen strategischen Positionierungsoptionen wie für *Loewe*, nur aus einer anderen distributiven Perspektive. Die wirtschaftlichen Rahmenparameter im Fachhandel ändern sich aufgrund ständigen Technologie-Wandels und starker Preis-Aggressivität laufend. Das bedeutet, dass der UE-Fachhändler⁴² sich permanent neuen Gegebenheiten am Markt anpassen muss, um seine bestehende Position erfolgreich zu verteidigen. Einerseits ist eine immer stärkere Sättigung des Markts erkennbar, andererseits werden die Produkte und Dienstleistungen immer vergleichbarer. Seit Mitte der 90er Jahre polarisiert der Markt zunehmend. Dies hat zur Folge, dass mittlere Preis-Segmente wegbrechen, da der Fokus der Industrie auf der Herstellung preisgünstiger Massenware oder hochpreisiger Premium-Produkte liegt. Damit sind die klassischen Fachhandelsunternehmen mit zwei diametral gelagerten Trends konfrontiert, können aber nicht beiden Richtungen simultan folgen. Die örtlich parallele Vermarktung von teuren Premium- und preisaggressiven Massen-Produkten würde im Fachhandel unweigerlich zu kundenseitigen Vertrauensverlusten führen.⁴³ Weiterhin ist eine Strategie der Preisführerschaft mit dazu notwendigen Skaleneffekten aufgrund zu geringer Abverkaufspotenziale im Fachhandel gegenüber großen Discountern nicht wirtschaftlich durchsetzbar. Aus diesem Sachverhalt stellt sich für den UE-Fachhandel exakt die gleiche Frage wie für *Loewe*: Wie kann er sich von preisgetriebenen Wettbewerbern differenzieren? Und die Antwort ist ebenfalls dieselbe. Die erfolgreichste Positionierungschance für diesen Distributionskanal liegt in der wertorientierten Premium-Positionierung.

Dabei kann der Fachhandel von zwei sich immer mehr verstärkenden Effekten profitieren: Der Konsument fühlt sich bei einer Kaufentscheidung für UE-Produkte häufig durch die hohe Komplexität neuer Technologien, die rasante Innovationsgeschwindigkeit und die immer kürzeren Produktlebenszyklen in der Käuferwägung und -entscheidung überfordert. Er sieht sich hierbei mit einer Vielzahl von Fragen konfrontiert: Kommt im nächsten halben Jahr ein

⁴¹ Vgl. GfK (2007a), o. S.

⁴² UE = Unterhaltungselektronik

⁴³ Vgl. hierzu auch die Aspekte der Markenerosion und Markenvertrauen *ESCH* (2001), S. 27 ff., zur Markentreue vgl. *HELLMANN* (2003), S. 125.

technisch ausgereifteres Produkt auf den Markt, auf das es sich zu warten lohnt? Ist das Neueste auch wirklich das Beste für seine Bedürfnisse? Welches Produkt erfüllt seine Anforderungen ideal? Welche Produkt- und Leistungsmerkmale benötigt der Konsument wirklich? Dies alles sind hochkomplexe, kaufentscheidungsrelevante Fragen, die nur im Fachhandel adäquat beantwortet werden können. Der Fachhändler schlüpft in die Rolle des „*Einkauf-Vereinfachers*“ bzw. Problemlösers und kann so zielgerichtet den jeweiligen Kunden auf ein Premium-Produkt beraten.

Der zweite wesentliche Aspekt, der für eine erfolgreiche Premium-Positionierung des Fachhändlers spricht, ist der ungebrochene Trend zur Individualisierung.⁴⁴ Anspruchsvolle Konsumenten können und wollen sich Differenzierung und damit Premium-Produkte leisten: Wenn der Massenmarkt für Flat-TV gesättigt ist, wächst der Wunsch auf mehr Differenzierung von der Masse – d. h. auf ein Premium-Fernseherlebnis, wie es nur der Fachhandel in allen relevanten Dimensionen bieten kann.⁴⁵ Denn Kunden, die außergewöhnliche Produkte nachfragen erwarten auch ein entsprechend ausgestaltetes Einkaufsambiente:

- Individuelle Beratung statt Schnäppchenjagd,
- Edle Raumausstattung statt Wühltisch-Atmosphäre,
- und hochklassige Produkt-Kompetenz und Service-Leistung statt langer Kassenschlangen.

Die Kombination von perfektem Service und einem hochwertigen Produkt-Angebot sorgen im Fachhandel für eine dauerhafte Premium-Positionierung und ermöglichen damit auch überlegene Margen.⁴⁶

1.2 Fazit Positionierungsoptionen

Loewe gelang es in den vergangenen Jahren, sich gegen die Regeln der Geiz-ist-geil-dominierten Branche eine exzellente Premium-Position aufzubauen. Mit individuellen Home-Entertainment-Systemen ist *Loewe* heute eindeutiger Marktführer in den wichtigsten LCD-TV-Marktsegmenten.⁴⁷ Je ruinöser der Preiswettbewerb der großen Massen-Anbieter wird, desto wichtiger wird der enge Schulterschluss zwischen dem Fachhandel und *Loewe*. Denn nur wenn Klasse beim Konsumenten auch deutlich sichtbar ankommt, hat sie eine Chance, sich durchzusetzen, d. h. nur dann kann die Erlebniskette lückenlos durchlaufen werden.

⁴⁴ Vgl. *LOEWE* (2007f), S. 3.

⁴⁵ Vgl. *LOEWE* (2007e), S. 7.

⁴⁶ Vgl. *LOEWE* (2007e), S. 12.

⁴⁷ Vgl. *GfK* (2007a), o. S., *Loewe* ist in Deutschland in LCD-TV-Marktsegmenten > 2.000 € mit 39,5 % Marktanteil Marktführer.

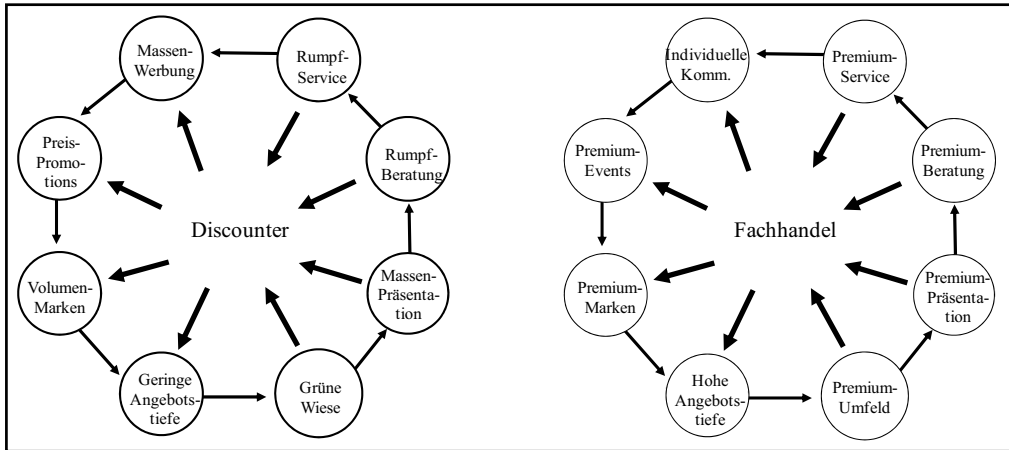


Abbildung 4: Erlebnisketten im Handel

Die Faktor-Kombination *Loewe* und Fachhandel ergänzt sich aus den oben genannten Gründen ideal: zum einen bedarf es Fachhändler, die Premium-Produkte angemessen präsentieren, beraten und verkaufen und zum anderen bedarf es einer starken Marke wie *Loewe*, die über ihre Attraktivität und Begehrlichkeit beim Konsument ein entsprechendes Preis-Premium im Markt durchsetzt.

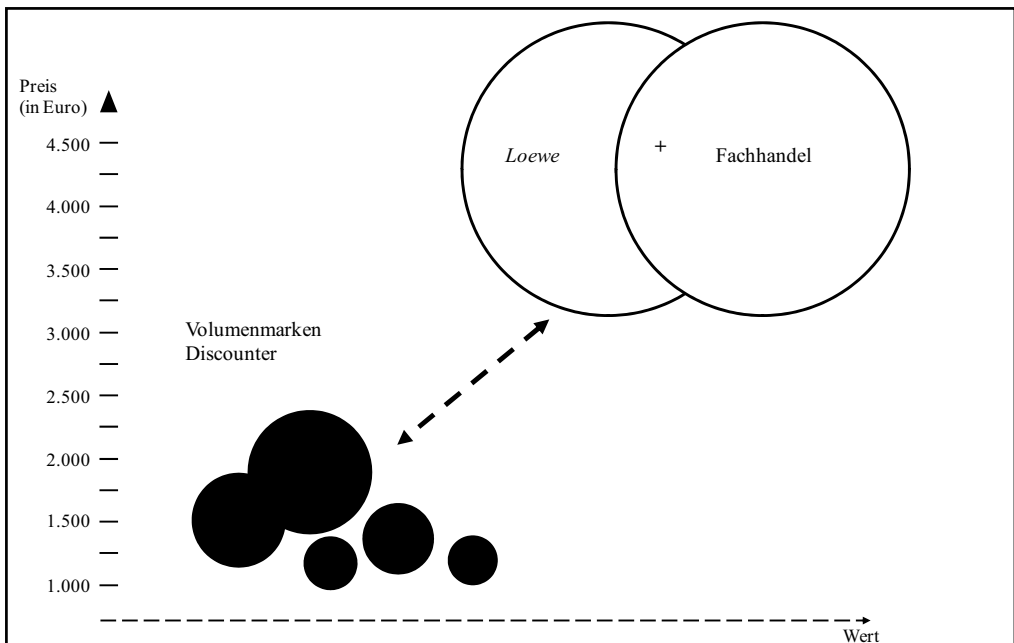


Abbildung 5: Positionierungsoptionen Loewe und Fachhandel

2 Schärfung des Markenprofils durch wertorientierte Retail-Marketing- und Service-Konzepte

Die Schärfung des *Loewe*-Markenprofils erfolgt über alle relevanten Maßnahmen und Kontaktpunkte der Erlebniskette mit dem Ziel, ein holistisches Markenbild von *Loewe* sicherzustellen. Aufgrund der engen Verzahnung zwischen *Loewe* und dem Fachhandel nehmen retail-basierte Vermarktungs- und Service-Konzepte am Point of Sale (PoS)⁴⁸ dabei eine zentrale Rolle ein.⁴⁹ Die Grund-Konzeption und Haupt-Ausprägungen dieser PoS-Konzepte werden im Folgenden weitergehend erläutert.

2.1 Premium-Retail-Strategie

Für potenzielle *Loewe*-Kunden hat der Point of Sale eine ganz besondere Bedeutung. Denn nur hier können Konsumenten erleben, ob die Marke *Loewe* einhalten kann, was sie beispielsweise in der Kommunikation verspricht. Dabei ist der Blick von Premium-Kunden besonders kritisch. Sie erwarten vom ersten Eindruck der Schaufenster-Präsentation über das Verkaufsgespräch bis hin zum After Sales Service ein adäquates Marken-Erlebnis, das ihre hohen Erwartungen in die Marke bestätigt.⁵⁰

Loewe-Produkte und -Dienstleistungen sind durch adäquate Distributionskanäle in europäischen Metropolen sichtbar vertreten. Dabei bekennet sich *Loewe* über eine selektive Vertriebsstruktur⁵¹ grundsätzlich zum qualifizierten Fachhandel. Zur Verbesserung der Distributionsqualität, insbesondere zur Erreichung einer durchgängigen, auf hohem Niveau liegenden PoS-Qualität, werden gezielt Fachhändler so weiterentwickelt, dass sie die Vermarktungs-Anforderungen einer Premium-Marke erfüllen. Auch die Distributionsdichte wird kontinuierlich auf die Premium-Strategie von *Loewe* abgestimmt.⁵² Die daraus entstehende Distributionsstruktur ist in drei Kategorien unterteilt:

- *Loewe*-Galerien,
- *Loewe*-PartnerPlus und
- *Loewe*-Partner.

Jeder Händlerstatus korrespondiert mit klaren, von der Marke definierten, Vorgaben zu allen markenrelevanten Themen, von der Außenkennzeichnung über die Angebotsstruktur bis hin zur Marken- und Produktpräsentation am PoS. Damit wird sichergestellt, dass die Marke *Loewe* strahlkräftige Highlights im Markt setzt, und gleichzeitig auch in der Fläche Mindeststandards einhält. Die Anspruchshaltung der Kunden an eine Premium-Marke muss am Point

⁴⁸ Point of Sale = PoS.

⁴⁹ Vgl. RUDOLPH (2004), S. 977 ff., zur Bedeutung und zu den Herausforderungen des erfolgreichen Markenmanagements im Handel.

⁵⁰ Vgl. LOEWE (2007b), S. 54.

⁵¹ Zu den markenbildenden Eigenschaften selektiver Distributionskonzepte vgl. LASLOPP (2005), S. 486. Vgl. hierzu zusätzlich auch die Ubiquitätsbetrachtung von HELLMANN (2003), S. 22.

⁵² Vgl. LOEWE (2006a), o. S.

of Sale vor allem durch erstklassige Produkte und deren hochwertige Präsentation im Shop bestätigt werden. *Loewe* kann daher besonders beim Fachhändler seine Kompetenz im Bereich individueller Premium-Flat-TV und Audiolösungen unterstreichen und die hohe Wertigkeit von Produkt und Marke vermitteln. Dazu sind von jedem Fachhändler folgende Minimal-Anforderungen zu erfüllen:⁵³

- Premium-Präsentation – *Loewe*-Produkte werden immer sorgfältig und großzügig auf einem eigenen PoS-Präsentationssystem präsentiert;
- Systemangebot – *Loewe* präsentiert Produktlinien, Produkt-Highlights und Audio-Präsentationen um das systemische Leistungsspektrum darstellen zu können;
- Sortimentsvielfalt – *Loewe* präsentiert am PoS die Varianz und Individualisierungsmöglichkeit des Produkt-Portfolios.

Der Anspruch an Substanz und Design wird am PoS ebenso durch ein premiumadäquates Umfeld demonstriert. Aus diesem Grund muss der Kunde *Loewe*-Produkte in einem typischen Umfeld vorfinden, das die Werte der Marke verkörpert. Der erste Eindruck einer *Loewe*-Produktpräsentation am PoS soll deshalb der eines hellen, lichten Farbklimas sein, das die Produkte mit ihren Materialien und Farben optimal zur Geltung bringt. Die Einrichtung vermittelt den Anspruch einer technisch funktionalen Marke mit einem zeitlos puristischen Stil.⁵⁴ Die Einführung des *Loewe*-Shop-in-Shop-Systems seit Ende 2005 war der Auftakt der *Loewe*-Retail-Offensive. Es schafft zwei wichtige Voraussetzungen für die Marke *Loewe* im Handel: Erstens kreiert es eine eigene Bühne für die Produkte. Zweitens stellt es eine markenkonforme Produktpräsentation auf kleinstem Raum sicher. Damit ist das Shop-System ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal, um sich in allen Umfeldern gegen die Produkte der Massen-Anbieter durchsetzen zu können.

2.2 Premium-Service

Zielgruppen, die bereit sind für ein Premium-Produkt überdurchschnittlich viel auszugeben – sind in der Regel nicht an massentauglichen Angeboten interessiert. Premium-Kunden wollen exklusive, maßgeschneiderte Lösungen, die genau auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind. Diesen Trend hat *Loewe* frühzeitig erkannt und verfügt daher über eine Produktpalette, die die Vielfalt individueller Konsumentenwünsche bei Flat-TV-Geräten abdeckt und neue Maßstäbe in der Branche setzt. Natürlich wachsen damit auch die Variations- und Kombinationsmöglichkeiten; die Anforderungen an Vernetzungsleistungen steigen und auch die technische Komplexität wird immer größer, was nur durch eine exzellente Beratungsleistung im Fachhandel kompensiert werden kann. Die Betreuung der *Loewe*-Kunden muss genauso individuell und hochwertig sein, wie das *Loewe*-Produkt selbst. Der *Loewe*-Fachhändler hat es in der Hand, durch Service-Leistung die individuelle Auswahl und alle Komplexität für den Konsumenten nicht zum Kaufhindernis sondern zum individuellen Erlebnis zu machen. Erstberatung, Auslieferung, Installation und Inbetriebnahme; laufende Betreuung und professionelle Hilfestel-

⁵³ Vgl. *LOEWE* (2007b), S. 56 ff., eine exakte Definition der PoS-Anforderungen je Distributionsstufe ist in der *Loewe*-PoS-Guideline fixiert. Vgl. *LOEWE* (2006a), o. S.

⁵⁴ Vgl. *LOEWE* (2007b), S. 56 ff., besonders die Durchsetzung und Einhaltung der formalen Gestaltungsrichtlinien am PoS hat prägenden Einfluss auf das gewünschte Markenbild.

lung bei Problemen; Installation von Updates, Wartung sowie gegebenenfalls Demontage und Entsorgung von Alt-Geräten: Verantwortung, Profession und Dienstleistungsbereitschaft des Händlers begleiten seinen Kunden über den gesamten Customer-Lifetime-Cycle⁵⁵ und tragen damit auch mittel- bis langfristig zu einer stabilen Premium-Positionierung bei.

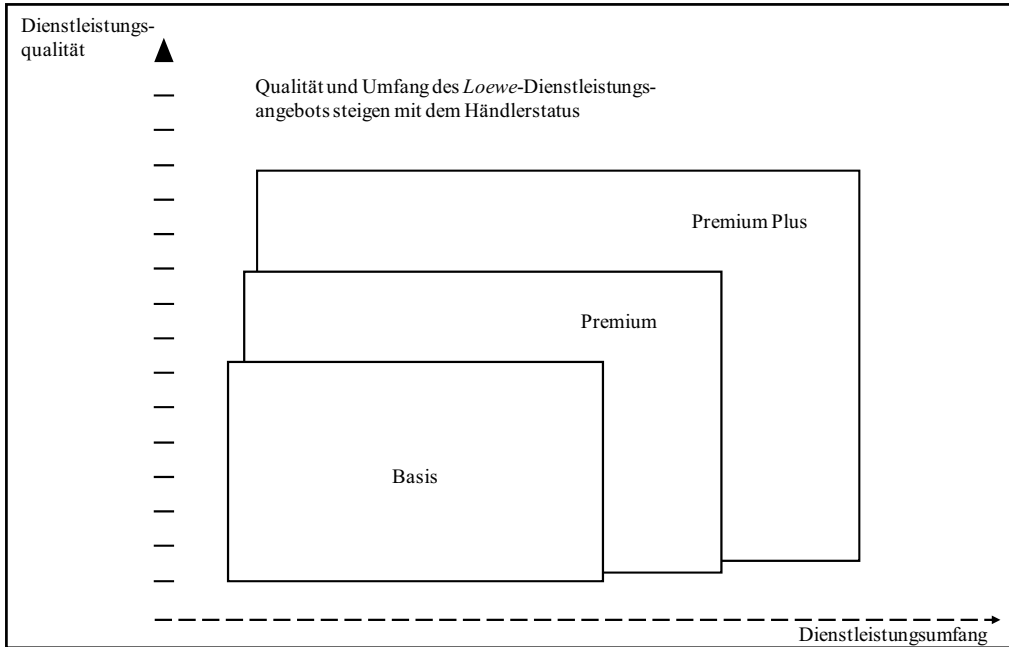


Abbildung 6: Visualisierung der Loewe-Service-Level

Um der außergewöhnlich hohen Erwartungshaltung an Service-Leistungen von Premium-Kunden kontinuierlich gerecht werden zu können verabredet *Loewe* mit jedem *Loewe*-Händler einen verbindlichen Dienstleistungsstandard. Dabei hängen Umfang und Qualität des Service-Angebots vom jeweiligen Status ab: Die „Basis“-Stufe gilt für alle Händler. *Loewe*-PartnerPlus-Händler und *Loewe*-Galerien garantieren darüber hinausgehende „Premium“-Dienstleistungen. Und weil exzellenter Service immer individuell gestaltbar sein muss und immer noch weiter verbessert werden kann, gibt es bei ausgesuchten Fachhändlern das „Premium-Plus-Service-Paket“: Dies ist ein Katalog aus optionalen Dienstleistungsangeboten, aus dem jeder *Loewe*-Händler frei auswählen kann – um auf diese Weise seine persönlichen Service-Bestmarken aufzustellen und so ein attraktives Zusatzgeschäft bei zahlungsstarken Zielgruppen zu generieren.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. *LOEWE* (2007c), S. 4.

⁵⁶ Vgl. *LOEWE* (2007c), S. 6 ff.

Service-Level	Beschreibung
Basis	Die Service-Stufe Basis sorgt dafür, dass ein gewisses Mindestmaß an Dienstleistungen beim Verkauf von <i>Loewe</i> -Produkten immer geboten wird. Daran müssen sich alle <i>Loewe</i> -Händler halten, um Enttäuschung beim Kunden zu vermeiden – und damit auch schlechte Geschäfte. Diese Dienstleistungen sind weitgehend Bestandteil des Listenverkaufspreises und damit kostenlos. Ausnahme bilden besonders aufwändig zu realisierende Dienstleistungen, die kostenpflichtig sind. Zum Basis-Service gehört zum Beispiel die Bedarfsanalyse und Gerätevorführung, eine <i>Loewe</i> -Fachhändlergarantie von 36 Monaten, Liefer-, Aufstell- und Inbetriebnahme-Service sowie die fachgerechte Entsorgung des Verpackungsmaterials.
Premium	Die Service-Stufe Premium beinhaltet (im Vergleich zu Basis) ein erweitertes Dienstleistungspaket, das von allen <i>Loewe</i> -PartnerPlus-Händlern und <i>Loewe</i> -Galerien ohne Ausnahme angeboten wird. Diese Service-Dienste können dem Kunden zwar grundsätzlich in Rechnung gestellt werden. Doch der Fachhändler verfügt über die unternehmerische Freiheit, auf eine direkte Berechnung zu verzichten und die Kosten in ein attraktives Pauschal-Angebot einzubinden. Beispiele für Dienstleistungen der Premium-Stufe: Garantieverlängerung auf bis zu sechs Jahre, Auslieferung sowie Beratung und Installation in den Räumen des Kunden auch außerhalb der Geschäftszeiten.
Premium Plus	Die Service-Stufe Premium Plus: ein Katalog von außergewöhnlichen Dienstleistungsangeboten, aus denen <i>Loewe</i> -Händler je nach Bedarf und Möglichkeiten auswählen können. Die Premium-Plus-Dienstleistung ist das vom Fachhändler individuell zusammengestellte Hochleistungs-Service-Programm. Premium-Plus-Dienstleistungen können zwar nicht immer direkt abgerechnet werden, zahlen sich aber für den Fachhändler mittel- bis langfristig aus: Dazu gehören zum Beispiel die Probeaufstellung beim Endkunden oder komplette Home-Cinema-Installationen mit individueller Wohnraumgestaltung.

Abbildung 7: FH-Service-Level der Premium-Marke Loewe

2.3 Premium-Kommunikationsmaßnahmen und -schulung

Die Kommunikation und Schulung markenprägender Inhalte bilden eine notwendige Bedingung um das Markenbild am PoS zu visualisieren und durchzusetzen. Der *Loewe*-Kommunikationsmix muss einerseits die o. a. Forderungen einer konsistenten Markenführung entlang der Erlebniskette erfüllen und so das gewünschte Markenbild inhaltlich aufladen, andererseits jedoch auch absatzfördernde Effekte⁵⁷ generieren, um besonders die retailbasierte Angebotsleistung von *Loewe* zu kommunizieren. Diese Aufgaben können durchaus diametral gelagert sein, woraus sich für die Ausgestaltung des *Loewe*-Kommunikationsmix ein komplexes Allokationsproblem ergibt.⁵⁸

Die Kommunikationsziele⁵⁹ leiten sich, unter Berücksichtigung der zielgruppenspezifischen Ausprägungen, aus den Markenzielen ab.

*„Das zentrale Ziel der Kommunikation besteht darin, die Marke Loewe mit eigenständigen emotionalen und rationalen Mehrwerten aufzuladen, um so innerhalb der Loewe-Zielgruppen eine höhere Begehrlichkeit zur Marke aufzubauen und damit eine höhere Preisakzeptanz herzustellen.“*⁶⁰

⁵⁷ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (1999), S. 924.

⁵⁸ Vgl. MEFFERT (1991), S. 120 ff.

⁵⁹ Zur Ableitung von Kommunikationszielen aus Markenzielen vgl. LINXWEILER (2001), S. 174.

⁶⁰ LOEWE (2006b), o. S.

Für *Loewe* ergeben sich im Kommunikationsbereich dadurch drei wesentliche strategische Stoßrichtungen:⁶¹

- Aufwertung der bestehenden Markenposition,
- Eroberung von neuen Zielgruppen und
- Loyalisierung⁶² der bestehenden Zielgruppen.

Dieses breite Anforderungsprofil erfordert einen entsprechend gestalteten Zielkorridor von Sub-Zielen⁶³, der sich für *Loewe* wie folgt definiert:⁶⁴

Kommunikationsziel	Maßnahmen
Etablierung und Penetration der Markenwerte	- Alle markenprägenden Kommunikationsmaßnahmen werden durch Guidelines definiert und somit gleichgeschaltet. - Markenrelevante Kommunikationskanäle werden evaluiert und fokussiert. Alle Kommunikationsbotschaften werden ausschließlich und kontinuierlich über diese Kanäle kommuniziert und penetriert.
Stärkung der Markenbegehrlichkeit	- Das gesamte Erscheinungsbild der <i>Loewe</i> -Kommunikation ist über das Design-Rahmenkonzept definiert und spiegelt den Anspruch an eine Premiummarke in allen Kommunikationsbereichen wider. - Innerhalb des CD-Rahmenkonzepts können die Kommunikationsmaßnahmen frei arrangiert werden und eröffnen so einen notwendigen Kreativitätsspielraum um Durchsetzungsstärke zu zeugen.
Aufmerksamkeitssteigerung und Involvierung	- Die Kommunikationsmaßnahmen sind so ausgestaltet, dass sie in ihrem direkten Umfeld die höchste Alleinstellung entfalten können. - Alle Kommunikationsmaßnahmen vermitteln die Erlebniswelt von <i>Loewe</i> oder laden dazu ein, in einen direkten Dialog mit der Marke einzutreten.

Abbildung 8: Kommunikationsziele der Marke *Loewe*

2.3.1 Premium-Kommunikation

Neben der Evaluation der richtigen Kommunikationskanäle ist es für eine Premium-Marke wie *Loewe* notwendig, den Einsatz und die Ausgestaltung der Kommunikationsmittel⁶⁵ festzulegen, um so ein möglichst großes zentrales Steuerungs-Momentum zu erreichen. Aus den übergeordneten Zielsetzungen abgeleitet, müssen Kommunikationsmittel von *Loewe*-Markenbotschaften, je nach Anlass aber auch produktspezifische oder verkaufsfördernde Inhalte vermitteln.⁶⁶ Weiterhin ergeben sich aus unternehmens- oder umweltbedingten Anlässen zusätzliche Anforderungen, die berücksichtigt werden müssen. So sind beispielsweise Einverkaufs- oder Durchverkaufsmaßnahmen des Vertriebes in Richtung Handel und Endkonsument

⁶¹ LOEWE (2006b), o. S.

⁶² Vgl. ESCH (2001), S. 1015 ff., und LINXWEILER (2001), S. 151 ff.

⁶³ Taugliche Kommunikationsziele müssen so konkret formuliert sein, dass der Erfolg der Kommunikation einer einzelnen Maßnahme direkt zugeordnet werden kann. Vgl. KROEBER-RIEL/ESCH (2000), S. 32, weiterhin müssen sie ein hohes Maß an kommunikationsbedingter Reagibilität vorweisen und über eine hohe selektive Steuerungskraft verfügen. Vgl. STEFFENHAGEN (1993), S. 288.

⁶⁴ LOEWE (2006b), o. S.

⁶⁵ Kommunikationsmittel sind Medien, die Informationen, mit oder ohne Zuhilfenahme von Kommunikationskanälen, transportieren.

⁶⁶ Grundüberlegungen zur Markenführung und Werbung vgl. LÖBLER/MARKGRAF (2004) S. 1491 ff., sowie Grundgedanken zur Markenführung und Verkaufsförderung vgl. GEDECK (2004), S. 1513 ff.

werblich zu unterstützen. Oder es ist im Retail-Bereich kommunikativ auf Preissenkungen im Markt zu reagieren.⁶⁷

Aus einer Risikobetrachtung heraus können unkontrolliert gestaltete Kommunikationsmittel besonders am Point of Sale für eine Premium-Marke markenschädigend und daher ineffektiv sein.⁶⁸ Oder sie entwickeln durch unzureichende Kreation nicht ihre volle Kommunikationsleistung und sind somit ineffizient.⁶⁹ Massen-Anbieter haben meist nur ein Argument, das sie bei substanziell vergleichbaren Produkten am PoS kommunizieren können – den Preis. Für *Loewe* ist es deshalb umso wichtiger, die Substanz transparent zu machen, die den vergleichsweise hohen Preis rechtfertigt. Diese Substanz besteht aus führender Technologie, dem Design-Anspruch und aus dem Status der Marke. Der Einsatz von *Loewe*-Kennzeichnungs- und Kommunikations-Elementen beim Fachhändler erfolgt daher systematisch. So kann der Kunde die Leistungsbreite und -tiefe des *Loewe*-Angebots ermessen und er erhält zum Abbau kognitiver Dissonanzen das bestätigende Gefühl, in eine wertvolle Marke mit dem für ihn passenden Produkt zu investieren.

Die Retail-Kommunikation von *Loewe* sorgt am PoS durch aufeinander abgestufte Kommunikationsebenen für eine durchgängige Wertevermittlung.⁷⁰

- Identifikation – *Loewe* kennzeichnet den PoS eindeutig und dezent als *Loewe*-Erlebniswelt;
- Inhaltsvermittlung – *Loewe* schärft das Markenprofil am PoS gezielt durch Marken-, Aktions- und Innovationskommunikation;
- Leistungstransparenz – *Loewe* informiert bei jedem Produkt über Preis und dem gegenübergestellt über die jeweilige Leistungsfähigkeit aus Kundensicht.

Unter risikominimierenden Gesichtspunkten stellt sich für eine effektive und effiziente markenadäquate Kommunikation die Forderung, eine möglichst hohe Kommunikationsleistung unter kontrollierten Bedingungen sicherzustellen. Diese Kontrolle wird bei *Loewe* durch ein entwickeltes und implementiertes CD-Rahmenkonzept⁷¹ gewährleistet. Alle *Loewe* relevanten Kommunikationsmittel sind innerhalb dieses Rahmenkonzepts in Form von Guidelines⁷² und Gestaltungsrastern definiert. In diesen Rastersystemen können auch die retailbasierten Kommunikationsmaßnahmen flexibel ausgestaltet werden, um eine höchstmögliche Kommunikationsleistung auch am PoS markenadäquat zu entfalten. Die fachhändlerspezifische Individualisierung der PoS-Kommunikationsmittel erfolgt über eine internetbasierte Transaktionsplattform⁷³, die eine CD-Konformität und kostenoptimierte Produktionsabwicklung sicherstellt.

⁶⁷ Vgl. KEUPER (2001), S. 14, zum Begriff der Flexibilität.

⁶⁸ Hierunter fallen beispielsweise rein preisgetriebene Angebotskommunikation oder auch ausgelobte Preisnachlässe.

⁶⁹ Vgl. KEUPER/HANS (2003), S. 67, und vertiefend KEUPER (2004), S. 1 ff. und S. 90 ff., zur Bedeutung von Effektivität und Effizienz. Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 36, zur Bedeutung der allokativen und internen Effizienz sowie der produktionswirtschaftlichen Gesamteffizienz.

⁷⁰ Vgl. LOEWE (2007b), S. 60.

⁷¹ Vgl. LINXWEILER (2001), S. 63, zum Brand Design.

⁷² Zum Beispiel die PoS-, Literatur-, Online- oder die *Loewe*-Bildsprache-Guideline.

⁷³ Vgl. www.Loewe-haendler-service.de.

Die so entwickelten Werbemittel werden dann i. S. einer integrierten Kommunikation⁷⁴ miteinander vernetzt, wodurch sie, durch Nutzung von Synergie-Effekten, zusätzliche Kommunikationsleistung entwickeln.⁷⁵

2.3.2 Premium-Schulung

Um alle dargestellten Inhalte zur Premium-Positionierung an den Fachhändler mit möglichst wenig Reibungsverlusten zu transferieren setzt *Loewe* eine eigene Schulungsdivision⁷⁶ – ProCollege – ein. Alle Seminare im Rahmen des ProCollege-Programms vermitteln zielgruppengerecht, was Fachhändler für eine erfolgreiche Markenpräsentation und Kundenbetreuung am PoS wissen sollten. Damit bildet *Loewe-ProCollege* eine wichtige Schnittstelle in der Wissensvermittlung zum FH und ist zugleich auch direkter Rückkanal um Feedback aus dem Markt zu erhalten. Dadurch entsteht ein selbstlernendes System, das von *Loewe* zur Justierung und kontinuierlichen Verbesserung von Maßnahmen genutzt wird.

Zum Schulungskatalog von ProCollege gehören Seminare zur Vermittlung der *Loewe*-Grundwerte genauso wie anschauliche Beispiele, wie sich diese Werte auch in der Praxis eines Fachhändlers effektiv umsetzen lassen. Produktmarketing- und Technik-Seminare vertiefen, welche Innovationen sich in den individualisierbaren Systemangeboten von *Loewe* verbergen.⁷⁷

Besonderes Augenmerk richtet sich auf die Premium-Service-Seminare, um den Fachhandel auf die steigenden Erwartungen seiner Kunden angemessen vorzubereiten. Innerhalb der Seminare werden u. a. folgende Inhalte vermittelt:⁷⁸

- Premium-Service-Prozesse,
- Dienstleistungsfunktion und Dienstleistungsqualität,
- Premium-Service-Organisation im Betrieb und Außendienst,
- Qualitätsorientierte Führung und Verhalten der Service-Mitarbeiter und
- Service Controlling.

Die Premium-Service-Seminare von *Loewe-ProCollege* richten sich speziell an die Multiplikatoren im Fachhandel, d. h. Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskräfte sowie deren Service-Mitarbeiter, um auch in diesem kundensensiblen Bereich eine durchgängig geschlossene Erlebniskette sicherzustellen und damit das Markenbild von *Loewe* nachhaltig zu profilieren.

⁷⁴ Vgl. KROEBER-RIEL/ESCH (2000), S. 101, BRUHN (2004b), S. 1445, und HELLMANN (2003), S. 95. Integrierte Kommunikation zielt in erster Linie auf ein einheitliches Erscheinungsbild der Marke ab. Durch inhaltliche und formale Abstimmung der Maßnahmen soll die Markenwahrnehmung beim Konsumenten vereinheitlicht werden. Vgl. ESCH (2001), S. 611 ff., und BRUHN (1995) S. 97 ff., zur weiteren Bedeutung und Ausgestaltung integrierter Kommunikationsmaßnahmen.

⁷⁵ Hierzu ist eine systematische Kommunikationsplanung und mit adäquaten Aufbau und Ablaufstrukturen zwingend notwendig. Vgl. hierzu BRUHN (2004b), S. 1445 ff.

⁷⁶ Der organisatorische Aufbau von *Loewe-ProCollege* ergibt sich gem. der Anforderung „structure follows strategy“. SCHULTE-ZURHAUSEN zitiert CHANDLER vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2005), S. 324.

⁷⁷ Vgl. LOEWE (2007c), S. 14.

⁷⁸ Vgl. LOEWE (2007c), S. 14.

3 Loewe 2015 – Premium-Retail- und Premium-Service-Leistung als Werttreiber des Unternehmenserfolgs

Der technologische Wandel im UE-Bereich wird auch zukünftig durch immer kürzere Innovationszyklen gekennzeichnet sein. Dies führt dazu, dass technische Innovationen nur kurzfristig Wettbewerbsvorteile generieren und der substanzielle Grundnutzen der Produkte immer vergleichbarer und damit substituierbar wird. Für eine Premium-Marke wie *Loewe* bedeutet dies, dass durch die generische Produkt-Leistung das Profilierungspotenzial sukzessive abnimmt. Im Umkehrschluss stellt sich die Frage, wo sich weitere oder neue Profilierungschancen für *Loewe* ergeben und wie diese für die Marke nutzbar gemacht werden können.

3.1 Ausweitung der Flagshipstore-Strategie

Eine Antwort auf diese Frage ist die konsequente Ausweitung der *Loewe*-Flagshipstore-Strategie.⁷⁹ Wenn der substanzielle Produktnutzen austauschbar wird, liegt der größte Positionierungs-Leverage in der Vermittlung immaterieller Mehrwerte.

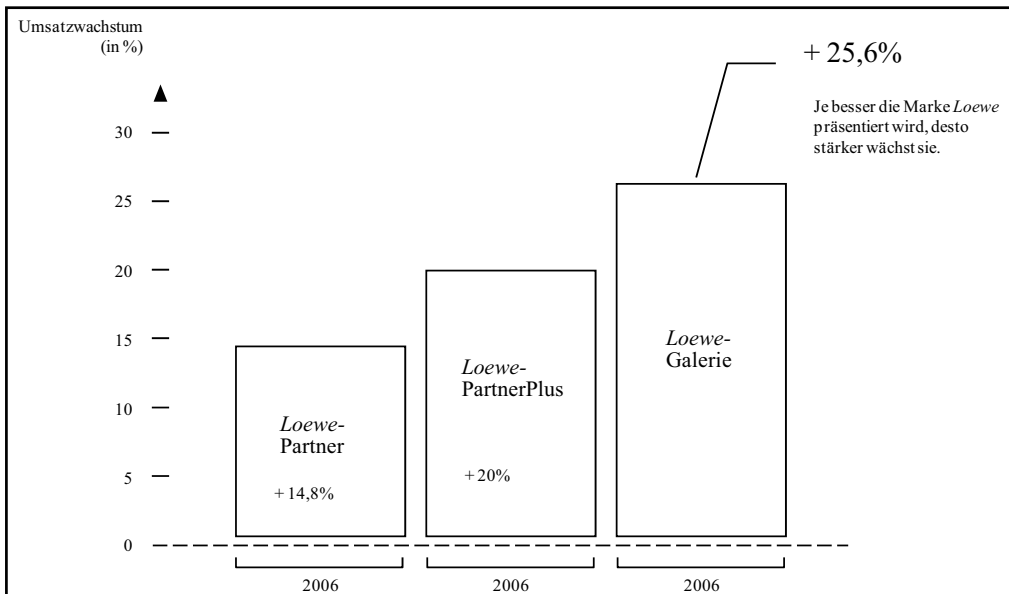


Abbildung 9: Wachstumsraten der Loewe-Distributionsstufen

Die Argumente für den Ausbau der Flagshipstore-Strategie sind schnell zu eruieren: je wertvoller die Marke *Loewe* im Fachhandel präsentiert wird, desto schneller wächst sie – und desto besser verdient der Fachhändler an ihr. Logische Konsequenz: Kein Geschäftsmodell verspricht größeren Erfolg als die *Loewe*-Galerien, weil die Marke *Loewe* ihre Marken-

⁷⁹ Vgl. LASLOPP (2005), S. 486 f., zu den wesentlichen Leistungsmerkmalen von Flagshipstore-Konzepten.

Dimensionen nirgendwo sonst so konsequent dem Konsumenten vermitteln kann. *Loewe*-Galerien erwirtschaften schon heute eine jährliche Umsatzsteigerung von über 25 %. Plus: Profitabilität, die weit über dem Durchschnitt liegt. Plus: Profilbildung, die keinen Zweifel am Premium-Status lässt – und damit den Unterschied zur Konkurrenz nicht nur sofort sichtbar, sondern auch in jedem Moment erlebbar macht.⁸⁰

Flagshipstores besitzen Leuchtturm-Charakter: es gibt von ihnen nur eine begrenzte Anzahl aber diese sind bereits aus weiter Ferne sichtbar. Die Leuchtkraft der *Loewe*-Flagshipstores, also das Involvierungs-Momentum beim Konsumenten, muss genutzt werden um positive Abstrahleffekte auf die darunter angegliederten Distributionsebenen zu generieren. Für den *Loewe*-Fachhändler muss es ein erstrebenswertes Ziel sein *Loewe*-Galerie zu werden bzw. diesen Status zu besitzen.

Die Marke *Loewe* muss dort in Erscheinung treten und spürbar sein, wo sich Zielgruppen-Segmente mit höchster Kaufkraft aufhalten. In den unterschiedlich entwickelten Kernmärkten von *Loewe* ist die Flagshipstore-Strategie international zu einer Metropolen-Strategie auszuweiten. Selbst bei einer qualitativ schwach ausgebauten Distributionsstruktur kann so der Marken-Anspruch und das Markenbild zumindest punktuell im Markt platziert werden. Um die *Loewe*-Flagshipstores erfolgreich im Markt zu positionieren und ihnen eine Sichtbarkeit und damit auch Alleinstellung zu geben sind zusätzlich mikrogeografisch ausgelegte Marketing-Konzepte auf die jeweiligen Verkaufspunkte auszurichten.

3.2 Exklusive Kooperationen

Premium-Zielgruppen haben heute und zukünftig Erwartungshaltungen an Exklusiv-Leistungen, die durch *Loewe* eigene Kompetenzfelder nicht oder nur unvollständig abgedeckt werden können. Zur Absicherung einer durchgängigen Erlebniskette ist es für *Loewe* daher sinnvoll exklusive Kooperationen einzugehen, die dann latente Erwartungshaltungen von Konsumenten an Zusatz-Leistungen abdecken können. Neben einem absoluten Alleinstellungsanspruch – der Exklusivität – sollten solche Kooperationen durch folgende Struktur gekennzeichnet sein:

- gegenseitiger Markenfit,⁸¹
- Erschließung bzw. Ausweitung auf neue Zielgruppen-Segmente,
- Kontinuität,⁸²
- Vermittlung von Produktnutzen
- und synergetische Vernetzbarkeit⁸³ mit anderen Maßnahmen.

⁸⁰ Vgl. *LOEWE* (2007e), S. 13.

⁸¹ Grundsätzliche Basis bilden zusätzlich die deterministischen Ansätze zum Verhältnis des Organisations- und Umfeldfits. Vgl. hierzu ausführlich *SCHREYÖGG* (2003), S. 324 ff., und hinsichtlich der Fit-These vgl. *SCHREYÖGG* (2003), S. 364.

⁸² *HELLMANN* (2003), S. 86 ff.

⁸³ Gemeint sind hier besonders crossmediale Einsatzmöglichkeiten, CRM- und Sales-Konzepte.

Um den Bedürfnisstrukturen und dem Verhalten von Premium-Zielgruppen zu folgen, wäre eine exklusive Kooperation mit weltweit führenden Design-Hotels ein verfolgenswerter Ansatz, in dem diese mit *Loewe*-TV-Audio-Video-Produktlösungen bestückt werden. Dies würde die Möglichkeit eröffnen, neue Premium-Zielgruppen in einem markenadäquaten Ambiente von der Raumintegration und der Design-Kompetenz der *Loewe*-Produkte zu überzeugen und ggf. zusätzliche Abverkaufseffekte zu erzielen. Im Sinne eines vernetzten CRM⁸⁴-Ansatzes könnten *Loewe*-Käufer an speziellen Hotel-Konditionen partizipieren, das auch als zusätzliches Anreizsystem für den jeweiligen Hotelier nutzbar wäre.⁸⁵

3.3 Customized Services

Bereits heute ist die wahrgenommene Service-Leistung bei *Loewe*-Kunden ein wichtiger Hebel, der die Kundenzufriedenheit und damit letztendlich auch das Markenbild von *Loewe* maßgeblich prägt.⁸⁶ Dieser Leverage wird sich bis 2015 weiter verstärken. Für *Loewe* bedeutet dies, dass das Premium-Service-Konzept um weitere Dimensionen ausgebaut werden muss. Dabei ist es wichtig, dass die zukünftigen Service-Konzepte sich noch konsequenter aus der Marke *Loewe* heraus ableiten. Einen optimalen Positionierungsansatz bietet der *Loewe*-Markenwert „*Exklusive Individualität*“, der zugleich höchste Zielgruppen-Akzeptanz herstellt.

Damit exklusiv individualisierbare Service-Leistungen wahrgenommen und umgesetzt werden können, müssen strukturelle Voraussetzungen geschaffen sein. Zunächst muss der Konsument identifizieren und verstehen, wenn eine solche Service-Leistung bei ihm durchgeführt wird. Dazu ist das CD-Rahmenkonzept um inhaltliche und visuelle Elemente in Richtung „*Customized Services*“ zu erweitern.⁸⁷ Je nach Ausprägung ist die, bisher fast ausschließlich über den Fachhandel umgesetzte Service-Kette aufzubrechen. Die neuen Service-Leistungen würden dann über zentralseitig organisierte Stützpunkte von *Loewe* aus koordiniert, was eine größere Durchsetzungsstärke und ein deutlich höheres Qualitätsniveau sicherstellen würde. Idealer Weise wären solche Stützpunkte direkt mit den *Loewe*-Flagshipstores verknüpft, was die Erlebniskette zum Konsumenten verlängern und damit aufwerten würde. Ein weiterer Anknüpfungspunkt wäre die Einbindung der Service-Leistung in die exklusiven Kooperationsangebote, um so auch die Vernetzung von CRM-Maßnahmen weiter zu stärken.

⁸⁴ CRM = Customer Relationship Management

⁸⁵ Vgl. BÜRKLE (2006), S. 545 ff., zur steigenden strategischen Bedeutung von Customer Services.

⁸⁶ Vgl. GFK (2007b), o. S. Der Koeffizient zur Weiterempfehlung der Marke ist in der Dimension der wahrgenommenen Service-Leistung bei *Loewe*-Neukunden im Vergleich zu *Loewe*-Kennern deutlich am stärksten ausgeprägt.

⁸⁷ Vgl. STAUSS (2004), S. 107 f., zur Bedeutung und zum Problem der Visualisierung des Markenzeichens und -vorteils bei Dienstleistungen.

Ansatzpunkte für individualisierbare Service-Leistungen von *Loewe* wären beispielsweise:⁸⁸

- Konfiguration des kundenoptimalen Produkt-Set unter Berücksichtigung oder Ausgestaltung innenarchitektonischer Raumsituationen.
- Design-Konfiguration des Produkts beim Kunden im jeweiligen heimischen Wohnumfeld.
- Kundenspezifische Content-Auswahl und -Providing digital-medialer Angebote.
- Kundenindividuelle Zusammenstellung bzw. Kopplung von Service- und/oder Garantie-Leistungen.

Zur Profilierung des Markenbilds sind alle aufgezählten Maßnahmen überaus sinnvoll und verfolgenswert. Zu überprüfen ist, welche Koordinationskomplexität die einzelnen Arrangements aufrufen und wie diese Service-Leistungen i. S. einer Return on Investment- und Opportunitätskosten-Betrachtung wirtschaftlich eingeschätzt werden.

4 Fazit

Ein konsistentes Markenbild ist über alle Kontaktpunkte und Maßnahmen einer Erlebniskette eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung, um eine Premium-Marke in substitutiven oder preisaggressiven Wettbewerbsumfeldern dauerhaft und erfolgreich zu positionieren. Aus einem konsistenten Markenbild können wertorientierte Sales- und Service-Konzepte abgeleitet und implementiert werden, die dann letztendlich das Markenbild weiter schärfen und so als Werttreiber für den zukünftigen Unternehmenserfolg genutzt werden können. Eine holistisch ausgestaltete Erlebniskette bildet eine selbstverstärkende Erfolgsspirale aus, die bei konsequentem Management zur Höher-Positionierung der Marke und des Markenwerts führt.

Unternehmen die sich an kurzfristigen Absatz- und Gewinnzielen orientieren und ihre Marke Rabatt-Schlachten und breiter Verfügbarkeit preisgeben, senken langfristig ihren Wert. Durch selektive Distribution, integrierte Inszenierungen und wertorientierter Profilierung gewinnt eine Marke an Exklusivität. Nur so wird die Begehrlichkeit geschaffen, die für eine Premium-Marke in preisaggressiven Märkten nachhaltigen Erfolg bedeutet.

⁸⁸ Damit würde sich der Service-Konsument zum Service-Prosumenten entwickeln.

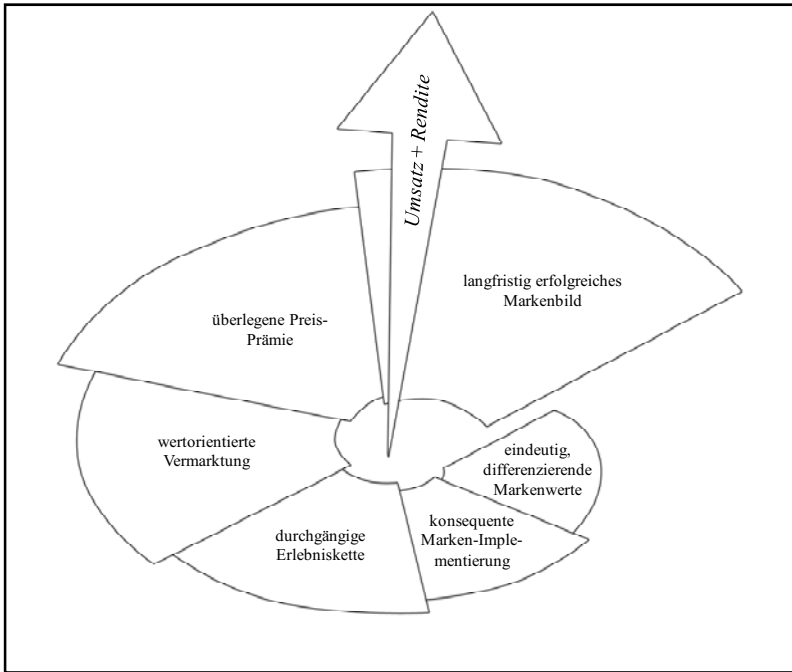


Abbildung 10: Premium-Spirale

Quellenverzeichnis

- BECKER, J. (2004): Typen von Markenstrategien, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, S. (2004): Erlebniswertorientierte Markenstrategien, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- BIRKIGT, K./STADLER, M. M./FUNCK, H. J. (2002): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, München 2002.
- BLÜMELHUBER, C. (2004): Visuelle Markenforschung, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- BÜCKLE, R. (2006): Customer Service in HEILMANN, T. (Hrsg.), Praxishandbuch Internationales Marketing, Wiesbaden 2006.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS M. (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005.

- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS M. (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005.
- BURMANN, C./MEFFERT, H./KOERS, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005.
- BURMANN, C./SCHLEUENER, M./WEERS, J.-P. (2005): Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS M. (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005.
- BRANDMEYER, K. (2002): Achtung Marke, Hamburg 2002.
- BRUHN, M. (1997): Kommunikationspolitik, München 1997.
- BRUHN, M. (2004a): Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- BRUHN, M. (2004b): Planung einer Integrierten Markenkommunikation, in BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- ESCH, F.-R. (2001): Moderne Markenführung, Wiesbaden 2001.
- ESCH, F.-R. (2007): Strategie und Technik der Markenführung, München 2007.
- ESCH, F.-R./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./LANGNER, T. (2006): Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden 2006.
- GFK, o.V. (2006): Consumer Electronics Market 2006, Nürnberg 2006.
- GFK, o.V. (2007a): Consumer Electronics Market 2007, Nürnberg 2007.
- GFK, o.V. (2007b): Loewe Brand Vitality-Tracking 2007, Nürnberg 2007.
- GEDENK, K. (2004b): Markenführung und Verkaufsförderung, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- HEINER, E. (2002): Das Unternehmen als Persönlichkeit und Idee, in: BIRKIGT, K./STADLER, M. M./FUNCK, H. J. (Hrsg.), Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, München 2002.
- HEILMANN, T. (2006): Praxishandbuch Internationales Marketing, Wiesbaden 2006.
- HELLMANN, K.-U. (2003): Soziologie der Marke, Frankfurt 2003.
- KEUPER, F. (2001): Strategisches Management, München/Wien 2001.
- KEUPER, F./HANS, R. (2003): Multimedia-Management, Wiesbaden 2003.
- KEUPER, F. (2004): Kybernetische Simultaneitätsstrategie, Berlin 2004.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (1999): Marketing Management, Stuttgart 1999.
- KROEBER-RIEL, W./ESCH, F.-R. (2000): Strategie und Technik der Werbung, Stuttgart 2000.
- LACHMANN, U. (2002): Wahrnehmung und Gestaltung von Werbung, Hamburg 2002.
- LASSLOP, I. (2005): Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: MEFFERT, H./BURMANN C./KOERS M. (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005.

- LINXWEILER, R. (2001): BrandScoreCard, Groß-Umstadt 2001.
- LINXWEILER, R. (2004): Ganzheitliche Gestaltung der Markenelemente, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- LÖBLER, H./MARKGRAF D. (2004): Markenführung und Werbung, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- LOEWE (2004): Grundsätze zur Markenführung, Kronach 2004.
- LOEWE (2006a): Point of Sale-Guideline, Kronach 2006.
- LOEWE (2006b): Loewe Kommunikationsstrategie, Kronach 2006.
- LOEWE (2007a): Investor Presentation 2007, Kronach 2007.
- LOEWE (2007b): Loewe Partner-Information 1/2007, Kronach 2007.
- LOEWE (2007c): Grundlagen des Loewe Premiumservice-Konzeptes, Kronach 2007.
- LOEWE (2007d): Markenguideline – Grundsätze und Gestaltungselemente (Stand: Februar), Kronach 2007.
- LOEWE (2007e): Loewe Partner-Information 2/2007, Kronach 2007.
- LOEWE (2007f): Loewe Premiumservice Handbuch 2007, Kronach 2007.
- MEFFERT, H. (1991): Marketing, Wiesbaden 1991.
- MEFFERT, H./LASSLOP I. (2004): Luxusmarkenstrategien, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- MEFFERT, H./BURMANN C./KOERS M. (2005): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005.
- o. V. (1998): Wettbewerbsrecht, Kartellrecht, o. O.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (2005): Organisation, München/Zürich 2005.
- RUDOLPH, T. (2004): Generische Markenstrategien des Handels, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden.
- SCHULTE-ZURHAUSEN, M. (2005): Organisation, München 2005.
- SCHREYÖGG, G. (2003): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 2003.
- STAUSS, B. (2004): Dienstleistungsmarken, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- STEFFENGAGEN, H. (1993): Werbeziele, in: BERNDT, R./HERMANN, A. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden 1993.
- TROMMSDORF, V./ASAN, U./BECKER J. (2004): Marken- und Produktpositionierung, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2004.
- WICHERT, C. (2005): Die Logik der Marke, Wiesbaden 2005.

Kundenorientierte Konfiguration von Leistungsbündeln

GÜNTHER SCHUH und LAURA GEORGI

Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen

1	Aktuelle Herausforderungen des Maschinen- und Anlagenbaus	63
2	Motivation zur Entwicklung eines Nutzenmodells für Systemdienstleistungen	65
2.1	Strukturierungssystematik für Dienstleistungen	66
2.2	Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen	67
3	Entwicklung eines Nutzenmodells für Systemdienstleistungen	68
3.1	Das Nutzenmodell und seine Elemente	69
3.2	Transfer des Nutzenmodells in ein 9-Schritte-Vorgehen	71
3.3	Anwendung des Modells in der Praxis	78
3.3.1	Identifikation der Ziele des Kunden	78
3.3.2	Ableitung und Gewichtung der Nutzenkriterien	80
3.3.3	Auswahl der Einzelleistungen und Bewertung der Wechselwirkungen	81
3.3.4	Ermittlung der Nutzenbeiträge	82
3.3.5	Ableitung von Leistungsbündeln und Auswahl der „Systemdienstleistung“	84
4	Ausblick – Innovative Lösungen aus Sachgut und Dienstleistung	89
	Quellenverzeichnis	90

1

Aktuelle Herausforderungen des Maschinen- und Anlagenbaus

Der Maschinen- und Anlagenbau unterliegt einem Wandel. In Zeiten zunehmender Globalisierung stehen die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus mehr denn je unter einem hohen Wettbewerbsdruck.

Eine Möglichkeit zur Differenzierung vom Wettbewerb bietet das Angebot industrieller Dienstleistungen. Industrielle Dienstleistungen tragen dazu bei, die langfristige Gebrauchsnutzung der Kernprodukte herzustellen, sicherzustellen oder zu erhöhen.¹ Bei stagnierenden Produktverkäufen und der Angleichung der Kernprodukte im Hinblick auf Qualität und Technologie gewannen produktbegleitende Dienstleistungen in den letzten Jahren an Bedeutung. Unternehmen zielten damit auf die Abgrenzung vom Wettbewerb und die Generierung weiterer Wachstums- und Ertragspotenziale ab. Teilweise erwirtschaftet die Industrie heute mit dem Dienstleistungsgeschäft höhere Renditen als mit dem ursprünglichen Sachgutgeschäft.²

Die Bereitstellung der Dienstleistungen kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Die Maschinen- und Anlagenhersteller bieten zum einen ihre Dienstleistungen einzeln und separat am Markt an, zum anderen fassen sie diese zu Dienstleistungsbündeln zusammen oder richten ihre Leistungen auf spezielle Kundenprobleme aus und entwickeln eine ganzheitliche Lösung für das Kundenproblem.³ Diese ganzheitlichen Lösungen schaffen so genannte Systemdienstleistungen, die mehrere Einzeldienstleistungen, Management-/Koordinationsfunktionen sowie Aspekte der strategischen Planung umfassen.⁴

Im Bereich des reinen Dienstleistungsgeschäfts nehmen insbesondere ganzheitliche Problemlösungen einen zunehmenden Stellenwert ein.⁵ Der Kunde zieht es heute gerade bei technischen Dienstleistungen wie Instandhaltung, Kundendienst oder dem Facility Management vor, mit einem Komplettanbieter zusammenzuarbeiten.⁶

Diese Kundennachfrage impliziert vielfältige Chancen und Vorteile des Angebots von Systemdienstleistungen für Anbieter. So ergeben sich zum Beispiel Potenziale in der Qualitätsverbesserung durch robuste Prozesse und klar definierte Schnittstellen, Kostensenkungen auf Grund von Synergie-Effekten oder eine höhere Kundenbindung. Beim Vergleich von Full-Service-Angeboten, Leistungsbündel und Einzelleistungen stellen die meisten Maschinen- und Anlagenhersteller die Einzelleistung in den Vordergrund ihres Dienstleistungsangebots (siehe Abbildung 1).⁷

¹ Vgl. LUCZAK/HOECK (2004), S. 76.

² Vgl. SCHUH ET AL. (2004a), S. 11.

³ Vgl. STANIK (2003), S. 161.

⁴ Vgl. BURR (2002), S. 11 f.

⁵ Vgl. OPITZ/STANIK (2003), S. 683.

⁶ Vgl. KUSTER/SANDER (2003), S. 10.

⁷ Vgl. STANIK (2003), S. 161.

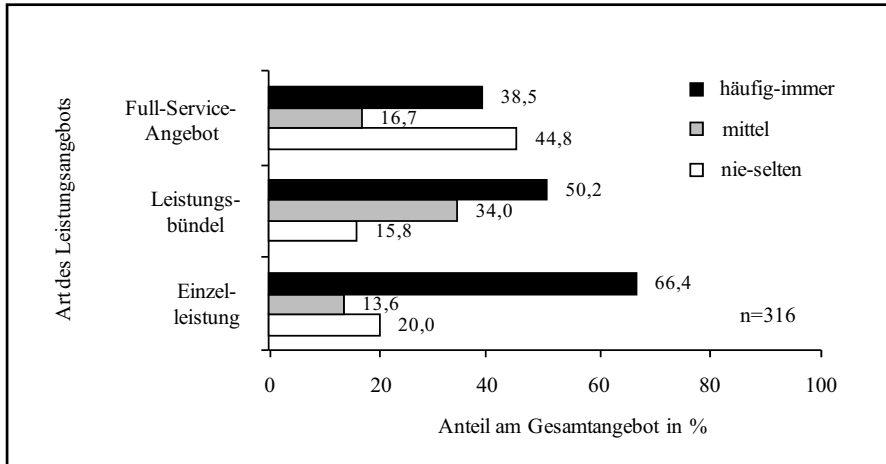


Abbildung 1: Derzeitige Bedeutung industrieller Systemdienstleistungen⁸

Zwar dominiert die Einzelleistung noch als Angebotsform, gleichzeitig ist das Angebot an Leistungsbündeln aber verbreitet und wird künftig an Bedeutung weiter zunehmen. So gab rund die Hälfte der befragten Unternehmen an, ihre Leistungen bereits häufig oder immer als Leistungsbündel anzubieten (siehe Abbildung). Über 70 % der befragten Unternehmen sahen zudem für die Zukunft einen Bedeutungszuwachs von industriellen Systemdienstleistungen (siehe Abbildung 2).

Dies impliziert, dass sich der Maschinen- und Anlagenbau der aktuellen sowie der künftigen Bedeutung des Angebots von Systemdienstleistungen und den sich damit eröffnenden Chancen bewusst ist. Dennoch werden die Vorteile von Systemdienstleistungen bisher nur unzureichend ausgeschöpft. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (kmU).⁹

Die in diesem Beitrag diskutierte Leistungsbündelung ist insbesondere vor dem Hintergrund der Hybridisierung im Investitionsgüter-Bereich von Bedeutung. Denn über die Systemdienstleistung hinaus bietet der bei Endkonsumenten bereits erfolgreiche Trend des Lösungsangebots auch im Maschinen- und Anlagenbau Potenziale. So können Dienstleistungen in hybriden Produktbündeln aus Sachgut und Dienstleistung als Gesamtlösung für den individuellen Kunden konzipiert und angeboten werden. Damit tritt das Sachgut als Kernprodukt im Maschinen- und Anlagenbau in den Hintergrund und ist neben den kombinierten Dienstleistungen gleichwertiger Bestandteil einer innovativen Lösung.¹⁰

⁸ Vgl. STANIK (2003), S. 161.

⁹ Vgl. RIEDEL/SEINSCHIEDT (2004), S. 359.

¹⁰ Vgl. SCHUH ET AL. (2004b), S. 310.

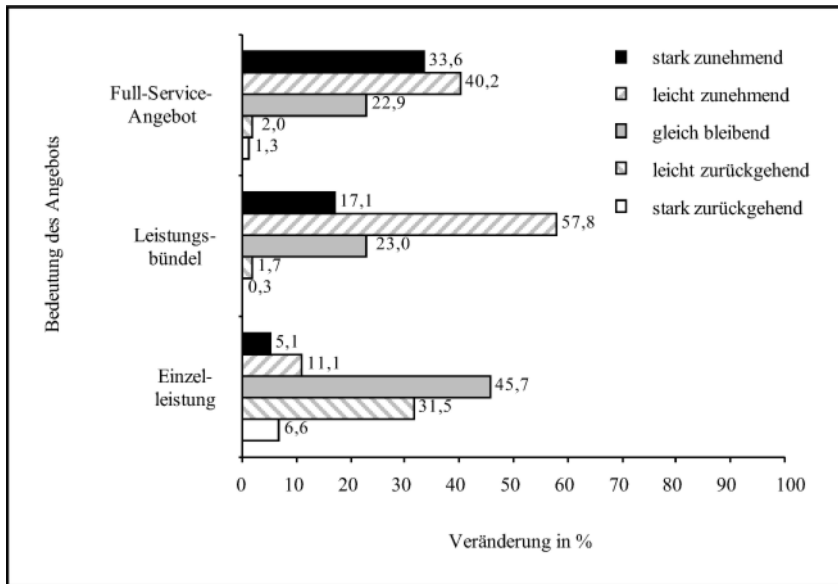


Abbildung 2: Künftige Bedeutung industrieller Systemdienstleistungen¹¹

2 Motivation zur Entwicklung eines Nutzenmodells für Systemdienstleistungen

Dass die Chancen aus dem Angebot von Systemdienstleistungen nur unzureichend genutzt werden, ist unter anderem auf ein immer noch unzureichendes Verständnis für das Kundenproblem und damit auf eine fehlende Berücksichtigung von Kundenwünschen und -bedürfnissen bei der Konfiguration derartiger Leistungsbündel zurückzuführen. Dadurch wird eine volle Ausschöpfung der Nutzenpotenziale behindert, die sich aus Systemdienstleistungen sowohl für Anbieter als auch Kunden ergeben können.¹²

Eine systematische und auf den Kundenbedürfnissen basierende Konfiguration von Leistungsbündeln stellt die Unternehmen vor Probleme. Ihnen fehlen, neben dem für eine kundenorientierte Nutzenbewertung notwendigen Wissen, vielfach die für die Durchführung einer solchen Bewertung notwendigen personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen und Kompetenzen.

¹¹ Vgl. STANK (2003), S. 164.

¹² Vgl. SCHWENGELS (2003), S. 40.

Das ist vor allem auf das Fehlen von pragmatischen und der betrieblichen Praxis angepassten Instrumenten zurückzuführen, mit denen eine Bewertung des Kundennutzens von Systemdienstleistungen und daraus folgend eine Konfiguration industrieller Systemdienstleistungen aufbauend auf dem Kundennutzen erfolgen kann.¹³

2.1 Strukturierungssystematik für Dienstleistungen

Eine Ursache für die unzureichende Konfiguration von Systemdienstleistungen liegt in fehlenden Strukturierungssystematiken für Systemdienstleistungen. In der Dienstleistungsforschung liegt der Fokus der entwickelten Ansätze und Vorgehensweisen auf der reinen Dienstleistungsentwicklung bzw. dem Dienstleistungsmanagement.¹⁴

Die Besonderheiten der Planung und Konfiguration von Systemdienstleistungen wurden bisher kaum untersucht und diskutiert. Eine einheitliche Definition und Abgrenzung von Systemdienstleistungen und deren Komponenten existiert daher bisher nicht, wobei sich die mangelnde Abgrenzung sowohl auf die Art der einzelnen Komponenten als auch auf die Zusammenstellung der Bündelbestandteile bezieht.¹⁵

So geht die Definition der Systemdienstleistung in Einzelfällen sogar bis zur hybriden Produktbündelung, d. h. einem Bündel aus Kernprodukt und einer oder mehreren elementaren Dienstleistungen. In der Regel wird der Begriff der Systemdienstleistung aber im Sinne einer „reinen“ Dienstleistungsbündelung verwendet. Eine mögliche Differenzierung von Systemdienstleistungen geschieht über die zu Grunde liegenden Merkmale, wie Basisstrategie, Grad der Verschiedenartigkeit oder Ausgestaltung des Preis-Bundling (siehe Abbildung 3).

¹³ Vgl. FISCHER/KALLENBERG (1999), S. 2.

¹⁴ Vgl. SIEBIERA (2002), S. 3 ff.

¹⁵ Vgl. SIEBIERA (2002), S. 3 ff.

Bundling-Formen	Ausprägungen		
Basisstrategie	Pure Components	Pure Bundling	Mixed Bundling
Grad der Verschiedenartigkeit der Produkte	Multiple Bundling	Multi-Product Bundling	Variety Bundling
Verwendungszusammenhang	Complementary Bundling	Substitutional Bundling	Independent Bundling
Anzahl der beteiligten Anbieter	Intra Firm Bundling		Interfirm Bundling
Art des Anbieters	Producer Bundling	Retailer Bundling	Service Bundling
Dauer der Marktpräsenz	Long-Term Bundling		Short-Term Bundling
Sonderformen von Bundling	Brand-Bundling	Quality Bundling	Blind Bundling
Preis-Bundling	Additive Bundling		Superaadditive Bundling

Abbildung 3: Bundling-Formen¹⁶

2.2 Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen

Eine weitere Herausforderung bei der Konfiguration von Systemdienstleistungen liegt in der schwierigen Berücksichtigung des Kundennutzens. Der Begriff Kundennutzen ist nicht eindeutig definiert und festgelegt. Grundsätzlich weist aber der Nutzen und damit auch der Kundennutzen folgende Merkmale auf:

- Nutzen kann nicht ausschließlich mit monetären Beträgen gleichgesetzt werden.¹⁷
- Nutzen bestimmt sich in der Regel aus der subjektiven Wertordnung eines Entscheidungsträgers. Diese beruht auf Nutzenerwartungen.
- Nutzen resultiert aus einem subjektiven Vergleich zwischen allen monetären und nicht-monetären Aufwendungen und Erträgen, die für den Nachfrager wahrnehmbar, relevant und bewertbar sind.¹⁸

¹⁶ Vgl. PRIEMER (2002), S. 70.

¹⁷ Vgl. PERRY (1998), S. 14.

¹⁸ Vgl. MEYER/BLÜMELHUBER (2000), S. 285.

Ein einheitliches Verständnis von Kundennutzen bei Systemdienstleistungen wird durch diese grundlegenden Merkmale nicht geschaffen. Jedoch sind die Einflussfaktoren des Kundennutzens wesentliche Basis zur erfolgreichen und zielgerichteten Bündelung von Dienstleistungen. Denn eine Systemdienstleistung ist nur dann erfolgreich zu vermarkten, wenn dieses Angebot für den Kunden einen wahrnehmbaren und im besten Fall offensichtlichen Nutzen stiftet.¹⁹

Die Charakteristika verdeutlichen, dass Kundennutzen kundenindividuell ist und vor allem von den Zielen eines Kunden – als Bestandteil eines Unternehmens und als Person – abhängt. Derzeit existieren keine Instrumente zur Ziel- und folglich Nutzenerfassung für Systemdienstleistungen. Existierende Methoden zur Nutzenerfassung und -bewertung können für die industrielle Dienstleistungsbündelung nur eingeschränkt eingesetzt werden.²⁰ Fokus gängiger Methoden sind vielfach der Nutzenaspekt aus Hersteller-Perspektive oder der Nutzen von Einzelleistungen. Eine Integration zu einem Modell für Systemdienstleistungen erfolgte bislang nicht, findet aber in den klassischen Methoden eine geeignete Grundlage.

Die Notwendigkeit für ein integriertes Nutzenmodell ist für die Praxis gegeben. Bereits für das Dienstleistungsportfolio kann nur bei Kenntnis des Kundennutzens eine fundierte Entscheidung getroffen werden, welche Leistungen für alle, welche nur für bestimmte oder welche für fast keine Kundengruppen Nutzen stiftend und damit für den Anbieter Erfolg versprechend sind. Bei Systemdienstleistungen ist eine kundengruppenorientierte Analyse der Kundenbedürfnisse und des Lösungsbeitrags für eine erfolgreiche Konfiguration unabdingbar. Einen wesentlichen Einfluss stellt dabei die Wirkung aus der Kombination von Dienstleistungen dar, weil sich die Nutzenbeiträge aus Einzelleistungen nicht einfach aufsummieren, sondern eine differenzierte Betrachtungsweise des Dienstleistungsbündels erforderlich wird.

3 Entwicklung eines Nutzenmodells für Systemdienstleistungen

Maschinen- und Anlagenbauer stoßen aufgrund fehlender Instrumente zur Nutzenerfassung und -bewertung bei der Konfiguration ihrer Systemdienstleistungen vor allem hinsichtlich der Berücksichtigung des Kundennutzens auf Probleme. Dadurch können grundlegende Fragen einer derartigen Bewertung nicht beantwortet werden. Eine fundierte Nutzenbewertung industrieller Systemdienstleistungen setzt jedoch die Beantwortung folgender Fragen voraus:

- Welche Ziele verfolgt mein Kunde mit dem Kauf/Einsatz der Systemdienstleistung und den darin enthaltenen Bestandteilen? Welche Ziele meines Kunden muss ich mit einer Systemdienstleistung adressieren?
- Welche Nutzenkriterien bzw. -potenziale leiten sich hieraus ab?
- Welchen Einfluss haben die einzelnen Leistungen des Bündels auf die Nutzenkriterien?
- Bestehen zwischen einzelnen Dienstleistungen wechselseitige Beziehungen?
- Wie wirkt sich die Beziehung zwischen einzelnen Leistungen auf den Kundennutzen aus?

¹⁹ Vgl. HERMSEN (2000), S. 4.

²⁰ Vgl. LIEHNHARDT (2003), S. 8.

Um kleinen und mittleren Unternehmen hierbei eine Hilfestellung zu geben, wurde am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen ein Modell zur kundenorientierten Nutzenbewertung industrieller Systemdienstleistungen entwickelt. Der Fokus des Modells liegt dabei auf der Identifikation, Erfassung und Bewertung der Nutzenpotenziale der Systemdienstleistung aus Kundensicht. Damit kmU des Maschinen- und Anlagenbaus die Leistungsbündelung auf Basis des Kundennutzens selbstständig und ohne großen wirtschaftlichen Aufwand durchführen können, wurde das Modell in eine praxistaugliche Vorgehensweise transferiert.²¹

Das Nutzenmodell wird im Folgenden vorgestellt und in den einzelnen Elementen erläutert. Der Fokus des Modells liegt dabei auf der Identifikation, Erfassung und Bewertung der Nutzenpotenziale der Systemdienstleistung aus Kundensicht.

3.1 Das Nutzenmodell und seine Elemente

Das Nutzenmodell besteht aus zwei Kernelementen, durch die die Bestimmungsfaktoren einer kundenorientierten Nutzenbewertung industrieller Systemdienstleistungen konkretisiert werden (siehe Abbildung 4).²²

Kernelement 1 beantwortet die Fragen: „Welche Nutzenkriterien leiten sich aus den Zielen ab?“, „Welchen Einfluss haben die im Bündel enthaltenen Leistungen auf die verschiedenen Nutzenkriterien?“. Zur Bestimmung des Nutzens einer Systemdienstleistung, bei dem sich die Gesamtdienstleistung aus mehreren Einzelleistungen zusammensetzt, muss der Nutzen aller in der Gesamtdienstleistung enthaltenen Bestandteile identifiziert, erfasst und bewertbar gemacht werden. Kernelement 1 integriert die grundlegenden Bestandteile einer kundenorientierten Nutzenbewertung industrieller Systemdienstleistungen und setzt diese durch die Anwendung einer Nutzwertanalyse in Beziehung zueinander²³:

- Nutzenkriterium
- Nutzenpräferenz (Nutzengewichtung)
- Leistung
- Zielerreichungsgrad

²¹ Entwickelt wurde das Nutzenmodell im Rahmen des AIF-Forschungsprojekts ServKon „Entwicklung eines Nutzenmodells für Systemdienstleistungen als Basis für die flexible Gestaltung integrierter Dienstleistungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus (AIF-Nr.: 14165N)“

²² Vgl. GEORGI/BÖMMELS (2007), S. 50 ff.

²³ Vgl. GEORGI/BÖMMELS (2007), S. 51 ff.

		Leistung 1		Leistung 2		Leistung 3		...		Leistung n	
	Leistung 1										
	Leistung 2										
	Leistung 3	Kernelement 2 Wechselwirkungen zwischen den elementaren Einzelleistungen									
	...										
	Leistung n										
Nutzen- kriterium	Gewichtung [%]	Leistung 1		Leistung 2		Leistung 3		...		Leistung n	
		NW	TN	NW	TN	NW	TN	NW	TN	NW	TN
		Kernelement 1 Ermittlung der Nutzwerte der Leistungen auf Basis ausgewählter Kriterien									

Abbildung 4: Nutzenmodell und seine Elemente²⁴

Kernelement 2 betrachtet die systematische Erfassung und Integration leistungsseitiger Wechselwirkungen als eine wichtige Eingangsgröße einer fundierten Nutzenbewertung industrieller Systemdienstleistungen. Es beantwortet die Fragen: „Zwischen welchen Einzelleistungen bestehen wechselseitige Beziehungen?“, „Welche Art von Beziehungen bestehen zwischen den Leistungen?“. Die Erfassung leistungsseitiger Beziehungen ist ebenso erforderlich wie die Identifikation des Nutzenbeitrags der Einzelleistungen, weil Leistungskombinationen den Nutzen positiv oder unter Umständen sogar negativ beeinflussen.²⁵

Durch die Ergebnisse aus beiden Elementen wird eine fundierte Nutzenbewertung und Konfiguration industrieller Systemdienstleistungen gewährleistet. Element 1 gibt eine systematische und auf den Prioritäten der Kunden aufbauende methodische Grundlage zur Identifikation, Erfassung und Integration der Nutzengrößen und deren mathematische Bewertung in Form einer Teil- bzw. Gesamtnutzenaggregation. Kernelement 2 bezieht leistungsseitig bestehende Wechselwirkungen in die Bewertung ein.

²⁴ Vgl. GEORGI/BÖMMELS (2007), S. 50.

²⁵ Vgl. GEORGI/BÖMMELS (2007), S. 54 f.

3.2 Transfer des Nutzenmodells in ein 9-Schritte-Vorgehen

Um das Nutzenmodell in der Praxis anwenden zu können und gleichzeitig sowohl quantitative als auch qualitative Eingangsgrößen zu berücksichtigen, wurde ein Vorgehen zur kundenorientierten Nutzenbewertung industrieller Systemdienstleistungen in neun Schritten konzipiert (siehe Abbildung 5).

Im ersten Schritt Identifikation des Kunden wird der betrachtete Kunde identifiziert. Wichtig ist dies zur Ableitung der Ziele. Das heißt der Kunde wird als Person identifiziert, die für ein Unternehmen über den Kauf von Dienstleistungen entscheidet. Dies kann einerseits durch eine Kontaktaufnahme eines potenziellen Kaufinteressenten auf Kundenseite und andererseits durch die Identifikation des Kunden im Rahmen von Workshops auf Herstellerseite bzw. in Zusammenarbeit mit langjährigen Kunden erfolgen.

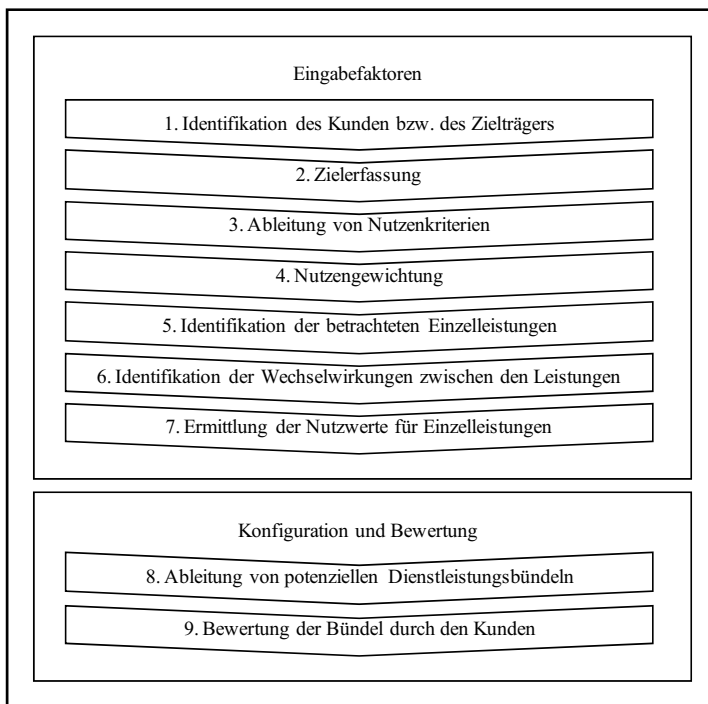


Abbildung 5: Vorgehen zur Entwicklung und Anwendung des Nutzenmodells²⁶

Für die identifizierten Kunden werden in der Zielerfassung mit Hilfe der Voice-of-the-Customer-Analysis die fundamentalen strategischen Ziele, die mit dem Kauf bzw. dem Einsatz der Dienstleistung verbunden sind, erfasst. Mit der Voice-of-the-Customer-Analysis werden die Kundenziele und -bedürfnisse entlang folgender Fragestellungen im Detail erfasst (siehe Abbildung 6):

²⁶ Vgl. GEORGI/BÖMMELS (2007), S. 58.

- „Wer?“, Wer ist mein Kunde?
- „Was?“, Was sind die Ziele meines Kunden?
- „Wann?“, Wann müssen diese Ziele erreicht werden?
- „Wo?“, Auf welchen Bereich bezieht sich die Zielsetzung?
- „Wie viel?“, Wie lässt sich das Ziel quantifizieren?

Pos.	Kunden- aussage	Kunden- charakteristika (Wer?)	Fundamentales Kaufziel (Was?)	Wann?	Wo?	Wie (-viel)?
1	Aussage 1	Person 1 / Bereich 1	Fundamentalziel 1	Zeitpunkt 1	Ort 1	Menge 1
2	Aussage 2	Person 2/ Bereich 2	Fundamentalziel 2	Zeitpunkt 2	Ort 2	Menge 2
3	Aussage 3	Person 3/ Bereich 3	Fundamentalziel 3	Zeitpunkt 3	Ort 3	Menge 3
4	Aussage 4	Person 4/ Bereich 4	Fundamentalziel 4	Zeitpunkt 4	Ort 4	Menge 4
5	Aussage 5	Person 5/ Bereich 5	Fundamentalziel 5	Zeitpunkt 5	Ort 5	Menge 5
6	Aussage 6	Person 6/ Bereich 6	Fundamentalziel 6	Zeitpunkt 6	Ort 6	Menge 6
...	...	...	...	...	...	...
n	Aussagen n	Person n/ Bereich n	Fundamentalziel n	Zeitpunkt n	Ort n	Menge n

Abbildung 6: *Voice-of-the-Customer-Table – Teil I*²⁷

Aufbauend auf den erfassten Fundamentalzielen werden die Nutzenkriterien in der Voice-of-the-Customer-Analysis durch Transformation der strategischen Zielsetzungen in quantitativ und qualitativ operative Zielsetzungen abgeleitet (siehe Abbildung 7). Der Nutzen entspricht den operativen Zielsetzungen, damit der Kunde mit dem Kauf und dem Einsatz der Systemdienstleistung die Erreichung der operativen Zielsetzungen unterstützen kann.

²⁷ Vgl. HERZWURM (1997), S. 85.

Pos.	Kundencharakteristika (Wer?)	Kundenaussage	Kundenanforderung (Fundamentales Kaufziel)	Kundenanforderung (Instrumentelles Kaufziel)		
				Quantitativ	Qualitativ	Optimierungsrichtung
1	Person 1/ Bereich 1	Aussage 1	Fundamentalziel 1	Instrumentalziel 1		↓
2	Person 2/ Bereich 2	Aussage 2	Fundamentalziel 2	Instrumentalziel 2		↓
3	Person 3/ Bereich 3	Aussage 3	Fundamentalziel 3	Instrumentalziel 3		↓
...	...	...	...	...	...	...
m	Person m/ Bereich m	Aussage m	Fundamentalziel m	Instrumentalziel m		↓
m+1	Person m+1/ Bereich m+1	Aussage m+1	Fundamentalziel m+1		Instrumentalziel m+1	↓
m+2	Person m+2/ Bereich m+2	Aussage m+2	Fundamentalziel m+2		Instrumentalziel m+2	↑
m+3	Person m+3/ Bereich m+3	Aussage m+3	Fundamentalziel m+3		Instrumentalziel m+3	↓
...	...	...	...	...	...	...
n	Person n/ Bereich n	Aussage n	Fundamentalziel n		Instrumentalziel n	↓

Abbildung 7: *Voice-of-the-Customer-Table – Teil II*²⁸

Zur Gewichtung der identifizierten Ziele verteilen k befragte Personen (Kunde oder Kundenbetreuer auf Seiten des Anbieters) mit Hilfe des Konstantsummenverfahrens eine vorgegebene Punktzahl (hier: 100) entsprechend der Kundenpräferenz auf n ermittelte Nutzenkriterien (siehe Abbildung 8). Die Nutzensgewichtung zeigt, für welche Kundenziele der Hersteller einen Beitrag leisten muss, um eine erfolgreiche Systemdienstleistung zu konfigurieren.

²⁸ Vgl. HERZWURM (1997), S. 86.

Nutzenkriterium		Optimierungs- richtung	Person 1	Person 2	...	Person k	Punkte- Summe	Durchschn. Wichtigkeit [%]
quantitativ	Nutzenkriterium 1	↓	$PW_{N1/P1}$	$PW_{N1/P2}$	...	$PW_{N1/Pk}$	$\sum PW_{N1/Pi} = PS1$	$PS1/k$
	Nutzenkriterium 2	↓	$PW_{N2/P1}$	$PW_{N2/P2}$	...	$PW_{N2/Pk}$	$\sum PW_{N1/Pi} = PS2$	$PS2/k$
	Nutzenkriterium 3	↓	$PW_{N3/P1}$	$PW_{N3/P2}$	...	$PW_{N3/Pk}$	$\sum PW_{N1/Pi} = PS3$	$PS3/k$
	...	...	...	...	...	...	...	...
	Nutzenkriterium m	↓	$PW_{Nm/P1}$	$PW_{Nm/P2}$	...	$PW_{Nm/Pk}$	$\sum PW_{N1/Pi} = PSm$	PSm/k
quantitativ	Nutzenkriterium m+1	↓	$PW_{Nm+1/P1}$	$PW_{Nm+1/P2}$	...	$PW_{Nm+1/Pk}$	$\sum PW_{N1/Pi} = PSm+1$	$PSm+1/k$
	Nutzenkriterium m+2	↑	$PW_{Nm+2/P1}$	$PW_{Nm+2/P2}$	...	$PW_{Nm+2/Pk}$	$\sum PW_{N1/Pi} = PSm+2$	$PSm+2/k$
	Nutzenkriterium m+3	↓	$PW_{Nm+3/P1}$	$PW_{Nm+3/P1}$	...	$PW_{Nm+3/Pk}$	$\sum PW_{N1/Pi} = PSm+3$	$PSm+3/k$
	...	...	...	...	...	...	...	...
	Nutzenkriterium n	↓	$PW_{Nn/P1}$	$PW_{Nn/P2}$	...	$PW_{Nn/Pk}$	$\sum PW_{N1/Pi} = PSn$	PSn/k
Summe			100	100	100	100	$k \cdot 100$	100

Abbildung 8: Anforderungsgewichtung mit dem Konstantsummenverfahren

Neben den Zielen sind die in die Nutzenbewertung einzubeziehenden Leistungen durch den Hersteller zu identifizieren. Die Identifikation der Einzelleistungen beruht hauptsächlich auf bestehenden Leistungsverzeichnissen und -beschreibungen, die durch Aufnahme von undokumentierten Leistungen ergänzt, erweitert und vervollständigt werden.

Parallel zur Identifikation der Einzelleistungen werden mit Hilfe einer bilateralen Matrix zwischen den Leistungen bestehende Wechselwirkungen identifiziert, analysiert und dokumentiert (siehe Abbildung 9). Dabei werden vier Beziehungskategorien unterschieden: Die stark bzw. schwach komplementäre Bindung bewertet eine gegenseitige Ergänzung von zwei Leistungen. Das heißt ein Hinzufügen einer komplementären Leistung zu einem Gesamtbündel kann den Nutzen des Bündels stark beeinflussen. Leistungen, die in einer substitutionalen Beziehung zueinander stehen, ersetzen sich gegenseitig. Das heißt Leistungen dieser Art können als Bündelbestandteile gegeneinander ausgetauscht werden ohne eine Veränderung des Nutzens herbeizuführen. Beziehungen zwischen Leistungen sind nicht zwangsläufig zu finden, es gibt auch Leistungen, die in keiner Beziehung zueinander stehen.

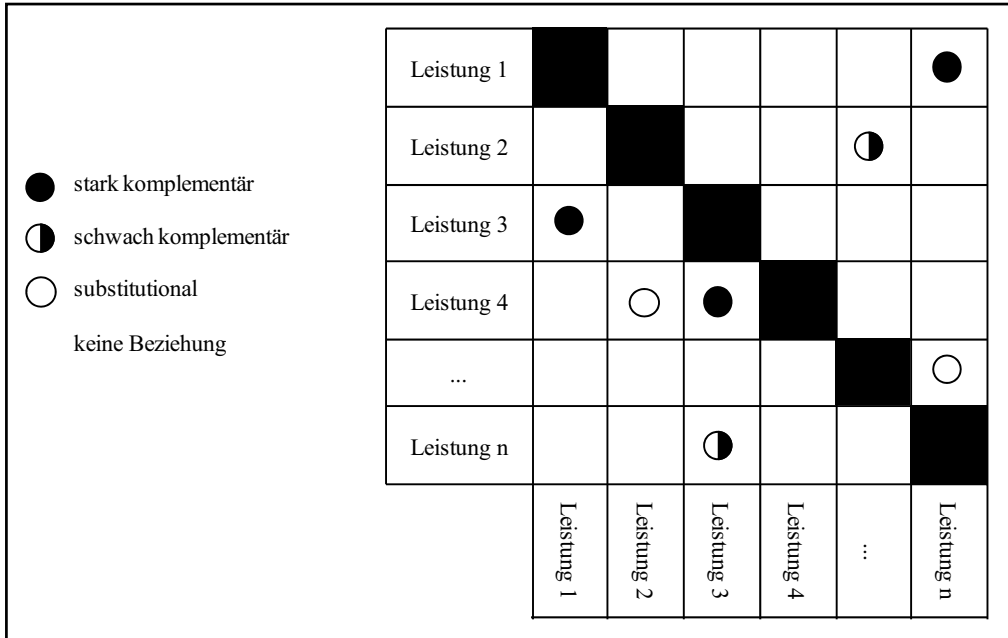


Abbildung 9: Wechselwirkungen zwischen Einzelleistungen

Zur Bestimmung des Gesamtnutzens pro Einzelleistung wird die Intensität, in der die identifizierten Leistungen zur Nutzenerfüllung beitragen, bewertet (siehe Abbildung 10).

Die Angabe der Intensität erfolgt durch Zielerreichungsgrade in Form von Punktwerten von -4 (stark negativer Einfluss) bis +4 (stark positiver Einfluss), wodurch es möglich ist der Bewertung auch qualitative, nicht messbare Kriterien zuzuführen.

Aus den Zielerreichungsgraden und der Zielgewichtung erfolgt die Ermittlung der Teilnutzenwerte pro Leistung (TN) durch Bildung des Produkts aus Nutzenbewertung und Gewichtung. Der Teilnutzen gibt Aufschluss darüber, durch welche Leistungen ein bestimmtes Nutzenkriterium unter Berücksichtigung der Priorität am besten erfüllt wird. Zudem ist der Teilnutzen die Basis zur Ermittlung des Gesamtnutzens einer Leistungs-Nutzenkombination, der sich aus der Summe der Teilnutzen aller Nutzenkriterien zusammensetzt.

Durch die Berechnung des Gesamtnutzens pro Leistungskombination gibt die Nutzenbewertung eine Grundlage für die Ableitung potenzieller Leistungsbündel.

Die Ableitung der Leistungsbündel kann zum einen entsprechend dem inhaltlich-logischen Zusammenhang der Nutzenkriterien in Verbindung mit den Teilnutzenwerten der Einzelleistungen erfolgen (Bündelungslogik A). In diesem Fall werden Leistungen gebündelt, die zu einem prioritären, operativen Ziel deutlichen Nutzen stiften.

			Leistung 1	Leistung 2	Leistung 3	Leistung 4	...	Leistung k
Nutzenkriterium		Optimierungs- richtung						
quantitativ	Nutzenkriterium 1	↓	4		2			
	Nutzenkriterium 2	↓		3		2		
	Nutzenkriterium 3	↓				4		-2
	...	...						
	Nutzenkriterium m	↓			4			
qualitativ	Nutzenkriterium m+1	↓	1			-3		4
	Nutzenkriterium m+2	↑			2			
	Nutzenkriterium m+3	↓			1			
	...	...						
	Nutzenkriterium n	↓	2					

Abbildung 10: Bewertung der Intensität der Wechselwirkungen

Zum anderen kann die Leistungsbündelung auf Grundlage der funktionalen Beziehungen in Verbindung mit den Teilnutzenwerten zwischen den Leistungen (Bündelungslogik B) stattfinden. Ausgangspunkt dieser Art der Bündelung ist eine Einzelleistung mit einem hohen Gesamtnutzen, die mit komplementären Leistungen kombiniert wird. Diese Art der Bündelung bietet für den Hersteller die Möglichkeit durch das Leistungsbündel auf verschiedene Ziele des Kunden Einfluss zu nehmen.

Mit Hilfe der Präferenzmatrix werden abschließend die konfigurierten Leistungsbündel durch den Kunden bzw. die Kundenbetreuer im Hinblick auf seine Nutzenrealisation bewertet (siehe Abbildung 12). Das Bündel mit der höchsten Anzahl an Kundennennungen, kann als erfolgreiches Leistungsbündel angeboten werden.



Abbildung 12: Bewertung der potenziellen Bündel mit Hilfe der Präferenzmatrix

Für das Vorgehen wurde ein praxisorientierter Leitfaden mit unterstützenden Methoden, Werkzeugen und Dokumentenvorlagen entwickelt. Mit Hilfe dieses Leitfadens findet das Modell Anwendung in der Praxis.

3.3 Anwendung des Modells in der Praxis

Das formale Vorgehen der Nutzenbewertung von Dienstleistungsbündeln wird exemplarisch an einem Praxisbeispiel verdeutlicht. Betrachtet wird ein mittelständisches Unternehmen aus der Investitionsgüter-Industrie, das bereits erfolgreich Dienstleistungen anbietet. Das Unternehmen erhofft sich mit der Etablierung von Systemdienstleistungen bei großen Kunden eine Steigerung des Dienstleistungsgeschäfts und eine höhere Kosten- und Prozesseffizienz im Angebot von Dienstleistungen. Der Vertrieb wendet das Nutzenmodell bei einem Kunden an, mit dem das Unternehmen eine langfristige Partnerschaft aufgebaut hat.

3.3.1 Identifikation der Ziele des Kunden

Im Praxisbeispiel wurden im Schritt Identifikation des Kunden ausschließlich Vertreter der Geschäftsführung, Produktionsleitung sowie der zentralen Instandhaltung als Kunden identifiziert. Diese verfolgen mit dem Kauf und dem Einsatz der Systemdienstleistung unterschiedliche strategische und operative Zielsetzungen. Diese wurden entlang der Fragestellungen „Wer?“, „Was?“, „Wann?“, „Wo?“ und „Wie viel?“ präzisiert und mit Hilfe der Voice-of-the Customer-Table – Teil I erfasst und dokumentiert. Im Anwendungsbeispiel verfolgt die Geschäftsleitung beispielsweise die strategischen Ziele der „Reduzierung der externen Serviceeinsätze um 10 %“. Die Zentrale Instandhaltung hat die „Minimierung der Servicekosten um 15 %“ zum Ziel (siehe Abbildung 13).

Pos.	Kundenaussagen	Kundencharakteristika (Wer?)	Fundamentales Kaufziel (Was? Wozu?)	Wann?	Wo?	Wieviel?
1.	Wenn ich mir die Daten der Kostenrechnung ansehe, müssen unbedingt die Reparaturkosten gesenkt werden.	Geschäftsleitung	Reduzierung externer Serviceeinsätze	Punktuell	Produktion, Instandhaltung	10%
2.	Wenn die Mitarbeiter kleine Reparaturen selbst durchführen können, ist das nur von Vorteil.		Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation	Kontinuierlich	Produktion, Instandhaltung	
3.	Wenn die Anlage so oft steht, ist der Output zu niedrig. Die Wirtschaftlichkeit der Anlage stimmt nicht.		Reduzierung von Produktionskosten	Kontinuierlich	Produktion	80%
4.	Die Anlage arbeitet unwirtschaftlich. Sie produziert zu viel Ausschuss. Die Kosten sind nicht mehr tragbar.		Reduzierung von Fehlmengenkosten	Kontinuierlich	Produktion	10%
5.	Jedes zweite Produkt muss nachgebessert werden.		Reduzierung von Fehlmengenkosten	Kontinuierlich	Produktion	10%
...	...	...	...	...	...	...
16.	Anlagenwirtschaftlichkeit gut. Aber Anlage 4 in Halle 3 zu oft gewartet. Alle 2 Tage: neuer Kolben an Ecke vorne links.	Instandhaltung	Minimierung der Instandhaltungskosten	Kontinuierlich	Instandhaltung	15%

Abbildung 13: Voice-of-the-Customer-Table – Teil I (Praxisbeispiel)

Aufbauend auf den strategischen Zielsetzungen der Geschäftsleitung, der Produktionsleitung und der zentralen Instandhaltung werden die Nutzenkriterien in Form der operativen Zielsetzungen von Geschäftsleitung, Produktionsleitung und zentraler Instandhaltung abgeleitet. Eine operative Zielsetzung der Geschäftsleitung ist beispielsweise die „Minimierung der Ersatzteilkosten“. Die Produktion verfolgt unter anderem das Ziel der „Minimierung der Maschinenstörzeiten“. Die zentrale Instandhaltung hat beispielsweise die operative Zielsetzung „Reduzierung der Reaktionszeiten des Service“ (siehe Abbildung 14).

Pos.	Kundencharakteristika (Wer?)	Kundenaussagen	Fundamentales Kaufziel (Was? Wozu?)	Instrumentelles Kaufziel		
				Quantitativ	Qualitativ	Richtung
1.	Geschäftsleitung	Wenn ich mir die Daten der Kostenrechnung ansehe, müssen unbedingt die Reparaturkosten gesenkt werden.	Reduzierung externer Serviceeinsätze	Ersatzteilkosten		↓
2.		Wenn die Mitarbeiter kleine Reparaturen selbst durchführen können, ist das nur von Vorteil.	Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation	Schulungskosten		↓
3.		Wenn die Anlage so oft steht, ist der Output zu niedrig. Die Wirtschaftlichkeit der Anlage stimmt nicht.	Reduzierung der Produktionskosten	Produktionsstillstandskosten		↓
4.		Die Anlage arbeitet unwirtschaftlich. Sie produziert zu viel Ausschuss. Die Kosten sind nicht mehr tragbar.	Reduzierung der Fehlmengenkosten	Kosten B-Produktion		↓
5.		Jedes zweite Produkt muss nachgebessert werden.	Reduzierung der Fehlmengenkosten	Ausschusskosten		↓
...		...	...	...	...	...
16.	Instandhaltung	Anlagenwirtschaftlichkeit gut. Aber Anlage 4 in Halle 3 zu oft gewartet. Alle 2 Tage: neuer Kolben an Ecke vorne links.	Minimierung der Instandhaltungskosten	Wartungskosten		↓

Abbildung 14: Voice-of-the-Customer-Table – Teil II (Praxisbeispiel)

3.3.2 Ableitung und Gewichtung der Nutzenkriterien

Um zu gewährleisten, dass das Systembündel die Nutzenkriterien bedient, die dem Kunden wichtig sind, werden die identifizierten operativen Zielsetzungen durch die kundenseitigen Vertreter der Geschäftsleitung, der Produktion und der Zentralen Instandhaltung entsprechend deren Präferenzen gewichtet (Gewichtung der Nutzenkriterien). Die Gewichtung dient der Ermittlung der durchschnittlichen Wichtigkeit jedes Nutzenkriteriums. Im Praxisbeispiel wurde beispielsweise dem Kriterium B-Produktion durch die Geschäftsleitung, die Produktionsleitung und die zentrale Instandhaltung eine durchschnittliche Wichtigkeit von 18 % zugesprochen, d. h. die Senkung der B-Produktion ist in dem Fall für den Kunden ein wichtiges Ziel, das mit dem Kauf und dem Einsatz der Systemdienstleistung verfolgt wird. Daraus ergibt sich, dass der Kunde in diesem Fall ein Leistungsbündel nur nachfragen wird, wenn die Einzelleistungen des Bündels einen nachweisbar positiven Einfluss auf die Senkung der B-Produktion hat (siehe Abbildung 15).

	Nutzenkriterium	Optimierungs- richtung	Geschäfts- führung	Produk- tion	Instand- haltung	Punkte- summe	Durchschn. Wichtigkeit [%]
quantitativ	Ersatzteilkosten	↓	10			10	3
	Kosten B-Produktion	↓	15	10		25	8
	Wartungskosten	↓	5			5	2
	Kapitalbindungskosten	↓	5			5	2
	Reisekosten	↓			5	5	2
	Ausschusskosten	↓	15			15	5
	Schulungskosten	↓	15			15	5
	Stillstandskosten	↓	10			10	3
quantitativ	Instandhaltungszeiten	↓			5	5	2
	Verschleiß	↓	5	10		15	5
	Maschinenstörzeiten	↓			35	35	12
	Reaktionszeiten Service	↓			25	25	8
	Verfügbarkeit Service	↑			20	20	7
	Ersatzteilverbrauch	↓	10			10	3
	B-Produktion	↓	5	50		55	18
	Ausschuss	↓	5	20		25	8
	Ersatzteillieferzeiten	↓			10	10	3
	Ausstoß	↑		10		10	3
	Summe		100	100	100	100	100

Abbildung 15: Nutzensgewichtung mit dem Konstantsummenverfahren (Praxisbeispiel)

3.3.3 Auswahl der Einzelleistungen und Bewertung der Wechselwirkungen

Neben der Identifikation der Nutzenkriterien durch den Kunden ist eine Ermittlung der in die Nutzenbewertung einzubeziehenden Leistungen notwendig. Im Praxisbeispiel wurden aus dem Pre-Sales die Leistungen konstruktive Beratung und Investitionsplanung als besonders relevant bewertet. Aus dem Bereich Sales wurden die Leistungen Finanzierungsplanung, Installation/Montage, Inbetriebnahme/Einweisung und Anwenderschulung betrachtet. Aus dem After-Sales wurden die Leistungen Hotline, Wirtschaftlichkeitsanalyse, Instandhaltung, Dokumentation, Garantie (Reaktionszeit), Garantie (Verfügbarkeit), Gewährleistungserweiterung, Teleservice, Ersatzteilverkauf, Verkauf von Gebrauchtmachines und Vermietung von Gebrauchtmachines ausgewählt. Nutzeneinflüsse zwischen den Einzelleistungen beeinflussen die Nutzenwirkungen des Leistungsbündels. Der Gesamtnutzen des Bündels setzt sich aus den Nutzenbeiträgen aller im Bündel enthaltenen Einzelleistungen zusammen. Die Erfassung und Bewertung der zwischen den Einzelleistungen bestehenden Wechselwirkungen sind somit zur Sicherstellung einer fundierten Nutzenbewertung zwingend notwendig. Es werden vier Arten von Wechselwirkungen unterschieden: stark komplementäre, schwach komplementäre, substitutionale und keine Wechselwirkungen bzw. Beziehungen. Eine stark komplementäre

			Optimierung																
Nutzenkriterien																			
quantitativ	Ersatzteilkosten	↓																	
	Kosten der B-Produktion	↓	3	1	1	2	2	1		3	3					1			
	Ausschusskosten	↓	3	1	1	2	2	1		3	3					1			
	Schulungskosten	↓				3	-2	-4	2	3	-1	2				3			
	Stillstandskosten	↓	4	1	1	2	2	1		3	4	2	2	2		4	2		2
qualitativ	Verschleiß	↓	2	1	1		1	1		3	4					4			
	Maschinenstörzeiten	↓	4	1	1	2	1	3		3	4	2	4	4		4	4		2
	Reaktionszeiten Service	↓			1							3	2	2		3	3		2
	Erreichbarkeit Service	↑							3				2	2		3			
	B-Produktion	↓	2	1	1	2	1	1		3	4					1			
			Konstruktive Beratung/Projektierung																

Abbildung 17: Mögliche Punktbewertung der Einflussbeziehungen (Praxisbeispiel)

In die Betrachtung einbezogen werden nur die Nutzenkriterien, denen durch die Vertreter der Geschäftsleitung, der Produktion und der Zentralen Instandhaltung im Rahmen der Zielgewichtung eine hohe Wichtigkeit eingeräumt wird. Im Praxisbeispiel wurden alle Kriterien in die Betrachtung einbezogen, die eine durchschnittliche Wichtigkeit von mehr als 3 % besitzen. Darüber hinaus wurden die beiden Kriterien Ersatzteilkosten und Ersatzteilverbrauch in die Betrachtung einbezogen. Sie haben zwar nur eine durchschnittliche Wichtigkeit von 3 %, wurden von der Geschäftsleitung, der Produktionsleitung und den Vertretern der zentralen Instandhaltung zusätzlich aufgenommen. Die Kriterien Ersatzteillieferzeiten und Produktionsmenge dagegen wurden trotz ihrer durchschnittlichen Wichtigkeit von 3 % aus Gründen der Transparenz der Bewertung vernachlässigt. Bei der Identifikation des Nutzenbeitrags der Dienstleistungen wird jede Leistungs-Nutzenbeziehung einzeln bewertet. Die Leistung Instandhaltung beispielsweise hat einen sehr starken positiven Einfluss auf die Nutzenkriterien Maschinenstörzeiten, die bei einer der Anlage und der erforderlichen Produktivität angepassten Instandhaltungsplanung deutlich reduziert werden können.

Aufbauend auf den bewerteten Einflüssen erfolgt die Ermittlung der Teilnutzen- und der Gesamtnutzenwerte pro Einzelleistung. Die Bestimmung der Teilnutzen erfolgt durch Multiplikation der Punktwerte pro Nutzenkriterium mit der Gewichtung des entsprechenden Kriteriums. Aus der Summe der Teilnutzen pro Nutzenkriterium errechnet sich anschließend der Gesamtnutzen einer Leistung (siehe Abbildung 18).

		Optimierungsrichtung	Konstruktive Beratung/Projektierung			Investitionsplanung			Inbetriebnahme/Einweisung			Anwenderschulung			Wirtschaftlichkeitsanalyse			Instandhaltung			(Reaktionszeit) Garantie (Verfügbarkeit)			Gewährleistungserweiterung			Teleservice			Ersatzteilverkauf			Vermietung Gebrauchsmaschinen		
			PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN	PW	TN			
quantitativ	Ersatzteilkosten	↓	3					2	7	1	3	3	10	2	1																				
	Kosten B-Produktion	↓	8	3	25	1	8	2	17	1	8	3	25	2	1																				
	Ausschusskosten	↓	5	3	15	1	5	2	10	1	5	3	15	2	1																				
	Schulungskosten	↓	5					2	10	4	2	3	15	3	1																				
	Stillstandskosten	↓	3	4	13	1	3	2	7	1	3	3	10	2	7	2	7	2	7																
qualitativ	Verschleiß	↓	5	2	10	1	5	1	5	1	5	3	15																						
	Maschinenstörzeiten	↓	12	4	47	1	1	1	12	3	3	3	35	2	2	4	47	4	47																
	Reaktionszeit Service	↓	8													2	17	2	17																
	Erreichbarkeit Service	↑	7													2	13	2	13																
	B-Produktion	↓	3	2	7	1	3	1	3	1	3	3	10	2																					
	SUMME		60	18	117	7	43	9	50	5	4	24	135	15	8	10	83	10	83	2	7	22	137	13	92	6	47								

Abbildung 18: Gesamtnutzenberechnung entsprechend Nutzwertanalyse (Praxisbeispiel)

Die Leistung Instandhaltung beispielsweise hat mit einem Teilnutzen von 23 einen hohen Einfluss auf das Nutzenkriterium Maschinenstörzeiten. Der Gesamtnutzen der Leistung Instandhaltung liegt bei 85 Punkten. Die Leistung Dokumentation dagegen hat mit einem Teilnutzen von 25 den höchsten Einfluss auf das Nutzenkriterium Reaktionszeiten des Service.

3.3.5 Ableitung von Leistungsbündeln und Auswahl der „Systemdienstleistung“

Durch die ermittelten Nutzenwerte und die identifizierten Einzelleistungen sind zur Ableitung potenzieller Dienstleistungsbündel alle notwendigen Bestandteile bestimmt.

Abbildung stellt die Ableitung potenzieller Dienstleistungsbündel entsprechend dem inhaltlich-logischen Zusammenhang der Nutzenkriterien vor. Diese Bündelungslogik (A) zielt darauf ab, nur solche Leistungen in ein Bündel aufzunehmen, die dem Kunden einen hohen Nutzen in Bezug auf ein bestimmtes Kriterium geben. Unter Berücksichtigung des Nutzenkriteriums Maschinenstörzeit und der Bedingung „Leistungen mit einem Zielerreichungsgrad von mindestens 30 %“ ergibt sich beispielsweise ein Bündel mit den Bestandteilen:

- konstruktive Beratung/Projektierung,
- Anwenderschulung,
- Wirtschaftlichkeitsanalyse,
- Garantie (Reaktionszeit),
- Garantie (Verfügbarkeit),
- Teleservice und
- Ersatzteilverkauf.

Dieses Bündel trägt positiv zum Nutzenkriterium Maschinenstörzeit bei, d. h. durch den Kauf und den Einsatz dieses Dienstleistungsbündels kann der Kunde seine Maschinenstörzeiten deutlich reduzieren.

				Optimierungsrichtung		Konstruktive Beratung/Projektierung		Investitionsplanung		Finweisung		Inbetriebnahme/schulung		Anwenderschulung		Wirtschaftlichkeitsanalyse		Instandhaltung		(Reaktionszeit)		Garantie (Verfügbarkeit)		Gewährleistungserweiterung		Teleservice		Ersatzteilverkauf		Vermietung Gebrauchsmaschinen	
quantitativ	Ersatzteilkosten	↓	3							2	7	1	3	3	10	2	7							2	7		4	13			
	Kosten B-Produktion	↓	8	3	25	1	8	2	17	1	8	2	17	1	8	2	17	1	8	2	17	1	8	2	17	1	8	2	17	1	8
	Ausschusskosten	↓	5	3	15	1	5	2	10	1	5	2	10	1	5	2	10	1	5	2	10	1	5	2	10	1	5	2	10	1	5
	Schulungskosten	↓	5						2	10	4	26	3	15	3	15											4	20			
	Stillstandskosten	↓	3	4	13	1	3	2	7	1	3	2	7	1	3	2	7	1	3	2	7	1	3	2	7	1	3	2	7	1	3
	Verschleiß	↓	5	2	10	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
qualitativ	Maschinenstörzeiten	↓	12	4	47	1	12	1	12	3	33	3	35	2	23	3	35	2	23	4	47	4	47		3	35	4	47	2	23	
	Reaktionszeit Service	↓	8																	2	17	2	17		1	8	3	25	2	17	
	Erreichbarkeit Service	↑	7																	2	13	2	13								
	B-Produktion	↓	3	2	7	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	10	2	7													
SUMME				60	18	117	7	45	9	50	5	43	24	135	15	85	10	83	10	83	2	7	22	137	13	92	6	47			

Abbildung 19: Möglichkeit A zur Ableitung potenzieller Dienstleistungsbündel (Praxisbeispiel)

Abbildung 20 stellt die Ableitung potenzieller Dienstleistungsbündel aufgrund der funktionalen Beziehungen zwischen den Leistungen vor. Hier ergibt sich unter der Annahme, dass alle Leistungen mit dem höchsten Gesamtnutzen und deren komplementäre Leistungen in die Betrachtung eingehen, ein Bündel mit der Grundleistung *Teleservice* (Gesamtnutzen 137). Stark komplementär dazu verhalten sich folgende Leistungen:

- Installation/Montage,
- Inbetriebnahme/Einweisung,
- Anwenderschulung,
- Wirtschaftlichkeitsanalyse,
- Instandhaltung,
- Garantie (Reaktionszeit) und
- Garantie (Verfügbarkeit).

Die potenziellen Leistungsbündel werden mit der Präferenzmatrix paarweise im Hinblick auf die Präferenz des Kunden bewertet. Dabei werden drei Bewertungskategorien verwendet:

- 2 = Bündel A wird priorisiert gegenüber Bündel B.
- 1 = Bündel A ist gleich attraktiv wie Bündel B.
- 0 = Bündel A erhält eine geringere Präferenz gegenüber Bündel B.

Das Paket „Maschinenstörzeit reduzieren“ beispielsweise wurde vom Kunden im Vergleich zum „Teleservice-Bündel“ als größeren nutzenstiftend erachtet (siehe Abbildung 21). Es leistet dem Kunden den höchsten Nutzenbeitrag. Der Anbieter wird entsprechend für das Bündel „Maschinenstörzeiten reduzieren“ ein Angebot konzipieren und die intern erforderlichen Voraussetzungen für eine effiziente Erbringung schaffen.

Bündel	Bündelbestandteile	Nutzen- kriterien	Maschinenstörzeit reduzieren	Reaktionszeiten des Service verbessern	Kosten der B-Produktion reduzieren	Teleservice Bündel	Beratungspaket	Beratungspaket	Rangfolge der Dienst- leistungs- bündel nach Gewicht
Maschinen- störzeit reduzieren	Konstruktive Beratung Anwenderschulung Garantie (Reaktionszeit) Garantie (Verfügbarkeit) Teleservice Ersatzteilverkauf	Ma- schin- en- stör- zeit (M)		1	1	2	2	6	Maschinen- störzeit reduzieren
Reaktions- zeiten Service verbessern	Dokumentation Ersatzteilverkauf	Reak- tions- zeit Ser- vice (R)	1		2	1	1	5	Reaktions- zeiten Service verbessern
Kosten der B-Pro- duktion reduzieren	Konstruktive Beratung Installation/Montage Inbetriebnahme/ Einweisung Instandhaltung Teleservice	Kos- ten der B-Pro- duk- tion (B)	1	0		2	2	5	Kosten der B-Pro- duktion reduzieren
Teleservice- Bündel	Teleservice Installation/Montage Inbetriebnahme Anwenderschulung Wirtschaftlichkeitsanalyse Instandhaltung Garantie (Reaktion) Garantie (Verfügbarkeit)	M R B	0	1	0		0	4	Beratungs- paket
Beratungs- paket	Konstruktive Beratung Installation/Montage Instandhaltung Garantie (Verfügbarkeit) Teleservice Ersatzteilverkauf	M Schu- lungs- kosten B	0	1	1	2		1	Teleservice- Bündel

Abbildung 21: Bewertung der Dienstleistungsbündel mittels Präferenzmatrix (Praxisbeispiel)

4 **Ausblick – Innovative Lösungen aus Sachgut und Dienstleistung**

Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus stehen derzeit vor großen Herausforderungen. Während in der Vergangenheit vorwiegend einzelne Dienstleistungen von Seiten des Kunden nachgefragt wurden, fordern die Kunden heute ganzheitliche Problemlösungen in Form von Systemdienstleistungen.

Obschon sich der Maschinen- und Anlagenbau dieses Wandels bewusst ist, stellt er insbesondere kleine und mittlere Unternehmen vor Probleme. Aufgrund einer mangelnden Strukturierung von Systemdienstleistungen und fehlender Instrumente zur Nutzenerfassung und -bewertung von Systemdienstleistungen erfolgt die Konfiguration derartiger Leistungsbündel in der Regel unsystematisch und nicht auf Basis der Kundenwünsche und -bedürfnisse. Dies führt dazu, dass die Chancen, die sich den Unternehmen durch das Angebot von Systemdienstleistungen bieten, bisher nur unzureichend ausgeschöpft werden.

Das am FIR entwickelte Modell leistet einen Beitrag, die bestehende Lücke im Bereich der Berücksichtigung von Kundenwünschen und -bedürfnissen bei der Konfiguration von Systemdienstleistungen zu schließen. Durch die Anwendung des Modells können kleine und mittlere Maschinen- und Anlagenbauer den Nutzen von Einzeldienstleistungen mit einer einheitlichen Analyseverfahren erfassen, bewerten und darauf aufbauend den Gesamtnutzen potenzieller Leistungsbündel bestimmen. Dies bietet die Grundlage für die Konfiguration erfolgreicher Systemdienstleistungen. Unternehmen werden durch das Nutzenmodell befähigt, das Risiko einer nicht kundenorientierten Zusammenstellung der Leistungsbündel zu reduzieren und gleichzeitig die Entscheidung ressourcenschonend vorzubereiten. Pilotanwendungen mit kmU stellen sicher, dass der konzipierte Rahmen eine praxisnahe Vorgehensweise bietet.

Wie eingangs erwähnt findet gleichzeitig zur wachsenden Nachfrage nach Systemdienstleistungen eine Hybridisierung im Investitionsgüter-Bereich statt. Die bisherige klare Trennung zwischen Sachgut und Dienstleistung erscheint angesichts der Kundennachfrage nach individuellen Problemlösungen nicht mehr angemessen.²⁹ Zur Lieferung dieser kundenspezifischen Problemlösungen müssen Sachgut und Dienstleistung zu neuen Leistungsangeboten integriert werden. Die Bedeutung solcher Leistungsbündel, gerade in der Investitionsgüter-Industrie, ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen.³⁰ Anbieter von Sachgütern integrieren Dienstleistungen in ihr Programm (dienstleistende Produzenten) und umgekehrt (produzierende Dienstleister).³¹

Solche integrierten Leistungsbündel aus Sachgütern und Dienstleistungen werden als hybride Produkte bezeichnet.³²

²⁹ Vgl. SCHEER (2001), S. 95.

³⁰ Vgl. STILLE (2003), S. 339.

³¹ Vgl. SCHUH ET AL. (2004a), S. 144 f.

³² Vgl. BULLINGER (1997), S. 33.

Insgesamt bieten hybride Produkte Unternehmen viele Chancen zur Sicherung ihrer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit, sind aber gleichzeitig mit hohen Anforderungen an die Integration verbunden. Eine deutliche Verstärkung von Kunden- und Lösungsorientierung erfordert Veränderungen im gesamten Unternehmen. Diese Veränderungen betreffen dabei sowohl Strategie und Organisation in Struktur und Prozessen, als auch ein Umdenken, das auf Management- und Mitarbeiterebene stattfinden muss.

Quellenverzeichnis

- BULLINGER, H.-J. (1997): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert – Trends, Visionen und Perspektiven, in: BULLINGER, H.-J. (Hrsg.), Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart 1997.
- BURR, W. (2002): Service Engineering bei technischen Dienstleistungen, Wiesbaden 2002.
- FISCHER, J./KALLENBERG, R. (1999): Einführung – Die Wettbewerbssituation in der Investitionsgüterindustrie, in: LUCZAK, H. (Hrsg.), Servicemanagement mit System – Erfolgreiche Methoden für die Investitionsgüterindustrie, Berlin [u. a.] 1999, S. 1–3.
- GEORGI, L./BÖMMELS, Y. (2007): ServKon „Entwicklung eines Nutzenmodells für Systemdienstleistungen als Basis für die flexible Gestaltung integrierter Dienstleistungsangebote für kleine- und mittlere Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus“, Abschlussbericht, Forschungsinstitut für Rationalisierung, Aachen 2007.
- HERMSEN, M. (2002): Baukasten für individuelle Dienstleistungen – Produktnahe Dienstleistungen modular an den Kunden anpassen, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 2002, Nr. 10, S. 1035–1037.
- HERZWURM, G./SCHOCKERT, S./MELLIS, W. (1997): Qualitätssoftware durch Kundenorientierung – Die Methoden des Quality Function Deployment (QFD) – Grundlagen Praxis und SAP R/3 Fallbeispiel, Braunschweig/Wiesbaden 1997.
- KUSTER, J./SANDER, B. (2003): Systemdienstleistungen für technische Dienstleister – Von Einzelangeboten zu flexiblen Systemdienstleistungen aus einer Hand, in: Unternehmen der Zukunft, 2003, Nr. 1, S. 10–11.
- LIENHARD, P. (2003): Kundenorientierte Dienstleistungen als nachhaltiger Wettbewerbsfaktor, in: SPATH, D./ZAHN, E. (Hrsg.), Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Berlin [u. a.] 2003, S. 3–13.
- LUCZAK, H./HOECK, H. (2004): Planung von Dienstleistungsprogrammen anhand des Produktlebenszyklus, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.), Dienstleistungsinnovationen, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2004, S. 73–96.
- MEYER, A./BLÜMELHUBER, C. (2000): Kundenbindung durch Services, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden 2000, S. 269–292.
- OPITZ, M./STANIK, M. (2003): Dienstleistungen partnerschaftlich entwickeln – Erfolgreiche Dienstleistungsangebote durch Zusammenarbeit im Service Engineering, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 2003, Nr. 12, S. 681–684.

- PERRY, J (1998): Nutzenorientierte Marktsegmentierung – Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden 1998.
- PRIEMER, V. (2000): Bundling im Marketing: Potenziale – Strategien – Käuferverhalten, Frankfurt a. M. [u. a.] 2000.
- RIEDEL, W./SEINSCHIEDT, F. (2004): Service erfolgreich aufbauen – Eine Fallstudie, in: MEIER, H. (Hrsg.), Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau – Vom Basisangebot bis zum Betreibermodell, Berlin/Heidelberg 2004, S. 351–365.
- SCHEER, A.-W. (2001): ARIS – Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen, Berlin [u. a.] 2001.
- SCHUH, G./FRIEDLI, T./GEBAUER, H. (2004a): Fit for Service: Industrie als Dienstleister, München/Wien 2004.
- SCHUH, G./FRICK, L./SCHÖNUNG, M. (2004b): Erfolg mit intelligenten Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen, in: WT Werkstatttechnik Online, 2004, Nr. 7/8, S. 310–312.
- SCHWENGELS, C. (2003): Systematische Entwicklung von Dienstleistungen, in: Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, in: SPATH, D./ZAHN, E. (Hrsg.), Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Berlin [u. a.] 2003, S. 37–50.
- SIEBIERA, G. (2004): Strukturierungssystematik für technische Dienstleistungen in der strategischen Planung, Aachen 2004.
- STANIK, E. (2003): Full-Service-Beispiel für eine kundenorientierte Dienstleistungsstrategie, in: SPATH, D./ZAHN, E. (Hrsg.), Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Berlin [u. a.] 2003, S. 157–175.
- STILLE, F. (2003): Produktbegleitende Dienstleistungen gewinnen weiter an Bedeutung, in: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin: Wochenbericht, 2008, Nr. 21, S. 336–342.

Das kundenzentrierte Unternehmen in konvergierenden Märkten – Herausforderungen – Strategien – Erfolgsfaktoren

FRANK POERSCHMANN

IBM Global Business Services

1	Kundenzentrierung – Immer wieder neu	95
2	Evolution zum kundenzentrierten Unternehmen	96
2.1	Wellen der Transformation	96
2.1.1	1. Welle – Ausrichtung am Kundenbedarf	97
2.1.2	2. Welle – Organisatorische Verflüssigung und Re-Integration	98
2.1.3	3. Welle – Kundenintegriertes Management	100
3	Treiber der Kundenzentrierung	101
4	Profitable Differenzierung durch Kundenzentrierung	103
4.1	Kundenprofitabilität und Loyalität	103
4.2	Loyalität durch Kunden-Erlebnisse	105
4.2.1	Kundenerwartung	105
4.2.2	Emotionale und Funktionale Leistungserbringung	107
4.2.3	Überraschung und kontinuierliche Innovation	108
5	Kernkompetenzen des kundenzentrierten Unternehmens	109
5.1	Kunden-Ermächtigung	109
5.2	Kunden-Dialog	110
5.3	Integrierte Leistungserbringung	111
5.4	Angebots-Erlebnis	112
5.5	Leistungsfaktor Mensch und Mitarbeiter	113
5.6	Die kundenzentrierte Organisation	113
5.7	Kontinuierliche Innovation	114
6	Management-Modell des kundenzentrierten Unternehmens	115
7	Ausblick	117
	Quellenverzeichnis	118

1 Kundenzentrierung – Immer wieder neu

Jede Bewegung hat seine Gegenbewegung. Dies bestätigt sich offensichtlich auch in den konvergierenden Märkten von Telekommunikation, Medien, IT und Unterhaltungselektronik. Die Konvergenz der Märkte führt auch dort zu einer Gegenbewegung, der Divergenz von Geschäftsmodellen, Angeboten, Zielgruppen¹ und nun auch zur Divergenz der Management-Paradigmen.

Allein die wachsende begriffliche Vielfalt an neuen empfohlenen Kundenstrategien für die konvergierenden Märkte zeigt die Divergenz der Themen auf: „Customer Equite Lifecycle Management“, „Customer Asset Management“, „Customer Experience Management“, „Customer Advocay“, etc., werden heute als neue, wettbewerbsentscheidende Ansätze postuliert und gepriesen. Im Kern beschreiben alle eine Weiterentwicklung der klassischen Themen des CRM (Customer Relationship Management), bei dem der Kunde immer fokussierter und immer individueller als Treiber für Wachstum und Profitabilität betrachtet wird.

Das Konzept der Kundenzentrierung ist jedoch alles andere als neu. Vor über 50 Jahren postulierte *DRUCKER* in seinem Buch „*The Practice of Management*“: „it is the customer who determines what a business is, what it produces, and whether it will prosper“.² Damit legte er den ersten wesentlichen Grundstein für ein Gegenparadigma zu dem, auch Jahrzehnte darüber hinaus praktizierten produktzentrischen Ansatz. Und es dauerte weitere 40 Jahre bis der Gedanke des „Customer Centric Managements“ auch in der wissenschaftlichen Literatur und in der Management-Literatur thematisiert wurde.³

Angetrieben wird die zunehmende Bedeutung der Kundenzentrierung von Änderungen im Kundennutzungsverhalten, zunehmender Angebotsvielfalt, kürzeren Produktlebenszyklen sowie der weiteren Verschmelzung von Produkt und gekoppelter Dienstleistung. Als Ergebnis sehen wir systemische Verschiebungen der Machtverhältnisse zwischen Anbieter und Nutzer (Kunden), die für massenorientierte TIME-Anbieter Bedrohung und Chance gleichermaßen darstellen. Vor diesem Hintergrund sei auf eine sprachliche Besonderheit in den TIME-Märkten hingewiesen: In der klassischen Medien-Industrie (Print, TV, Hörfunk) bezeichnet der Begriff „Kunde“ grundsätzlich die Werbetreibenden. Zuschauer, Leser oder Zuhörer werden oftmals als „Zielgruppe“, nicht aber als Kunde bezeichnet. In diesem Beitrag findet der Begriff „Kunde“ jedoch konsequent Verwendung im Sinne des Endkonsumenten, des Angebots- und auch Mediennutzers und nicht der Werbetreibenden in historischer Verwendung der klassischen Medien. Grundsätzlich sei an dieser Stelle auch der Umstand vorweggenommen, dass die Definition des „Konsumenten“ zukünftig immer schwerer zu treffen sein wird. Der verbraucherorientierte Begriff des Konsumenten, wie er in § 13 BGB definiert ist, erfährt eine fortschreitende Entgrenzung. Gemeint ist damit die Ausdehnung des Verbraucherhandelns in die Position des Produzenten, Dienstleisters und Distributors, wie sie in Online-Tausch-, Auktions- und Handels-Plattformen auftreten.

¹ Vgl. *IBM Konvergenzstudie* (2006), S. 29 f.

² Vgl. *DRUCKER* (1954), S. 3.

³ Vgl. *SHAH* (2006), S. 3.

Heute sehen wir über alle Industrien umfangreiche Unternehmenstransformationen, mit dem Ziel zeitgleich Kundenloyalität und Kundenprofitabilität nachhaltig zu optimieren. Ein Unterfangen, das Anpassungen an den Grundstrukturen der Unternehmen erfordert und die Frage verfolgt: Welche Strategie, Struktur und welches Management-System ist in der Lage, die wandelnden und diversifizierten Kundenanforderungen jederzeit abzudecken – zum Wohle des Unternehmens und zur Zufriedenheit des Kunden? Dabei besteht der Wunsch, die Grundstruktur des Unternehmens dabei nicht stets neu ausrichten zu müssen. Diese unternehmerische Neuausrichtung wird zudem erschwert und verzögert durch parallel stattfindende Transformations-Initiativen, die andere Dynamiken adressieren, wie z. B. die Anpassung von Wertschöpfungsbreite und -tiefe im Zuge sich ändernder globaler Versorgungs- und Absatzmärkte.

Der vorliegende Beitrag beschreibt die unternehmerischen Herausforderungen und Treiber derartiger Transformations-Initiativen und bietet Lösungsansätze für das Management anhand von Beispielen und Erfahrungen in der TIME-Branche. Die hier vorgestellten Ansätze sind gestützt auf aktuelle Projekterfahrungen, wissenschaftliche Studien, Marktanalysen der Goals International, Bonn und Analysen sowie Befragungen von über 100 globalen Top-Managern verantwortlich für Vertrieb, Marketing und Kunden-Service von IBM Research.⁴

2 Evolution zum kundenzentrierten Unternehmen

Der Grad Kundenzentrierung – aktuell wie zukünftig erforderlich – ist abhängig von einer Vielzahl von Faktoren und in den konvergierenden Märkten auffällig getrieben durch das originäre Kernangebot der Unternehmen. So sind Unternehmen der Unterhaltungselektronik grundsätzlich stärker produktorientiert als Telekommunikationsanbieter, bei denen das Kundenangebot per se eine Dienstleistung beinhaltet. Doch liegt es auch in der Natur der konvergierenden TIME-Märkte, dass Produkte und produktgekoppelte Dienstleistungen tiefer miteinander verschmelzen.⁵ Damit ist die kontinuierliche Ausrichtung und Anpassung an sich wandelnder Kundenansprüche für alle TIME-Unternehmen relevant. Ungeachtet der Unterschiede in Entwicklungsstand und -geschwindigkeit, lassen sich bei genauerer Betrachtung von Anpassungs- und Umbauvorhaben der Unternehmen wiederkehrende Muster beobachten. Diese typischen Phasen solcher Transformationen werden folgend vorgestellt und anschließend deren zugrunde liegende Treiber näher betrachtet.

2.1 Wellen der Transformation

Aktuell lässt sich beobachten, dass der organisatorische Weg zur stärkeren Kundenzentrierung in 3 typischen Wellen verläuft, die sich nach Schwerpunkten der jeweiligen Management-Aktivitäten beschreiben lassen und bei denen die gewonnenen Ressourcen und Fähigkeiten konsequent aufeinander aufbauen. Diese sind:

⁴ Vgl. *IBM Decision Maker Study* (2006).

⁵ Vgl. *BITKOM, Dialogkreis Konvergenz* (2005), S. 6 f.

- Ausrichtung am Kundenbedarf,
- Organisatorische Verflüssigung und Re-Integration und
- Kundenintegriertes Management.

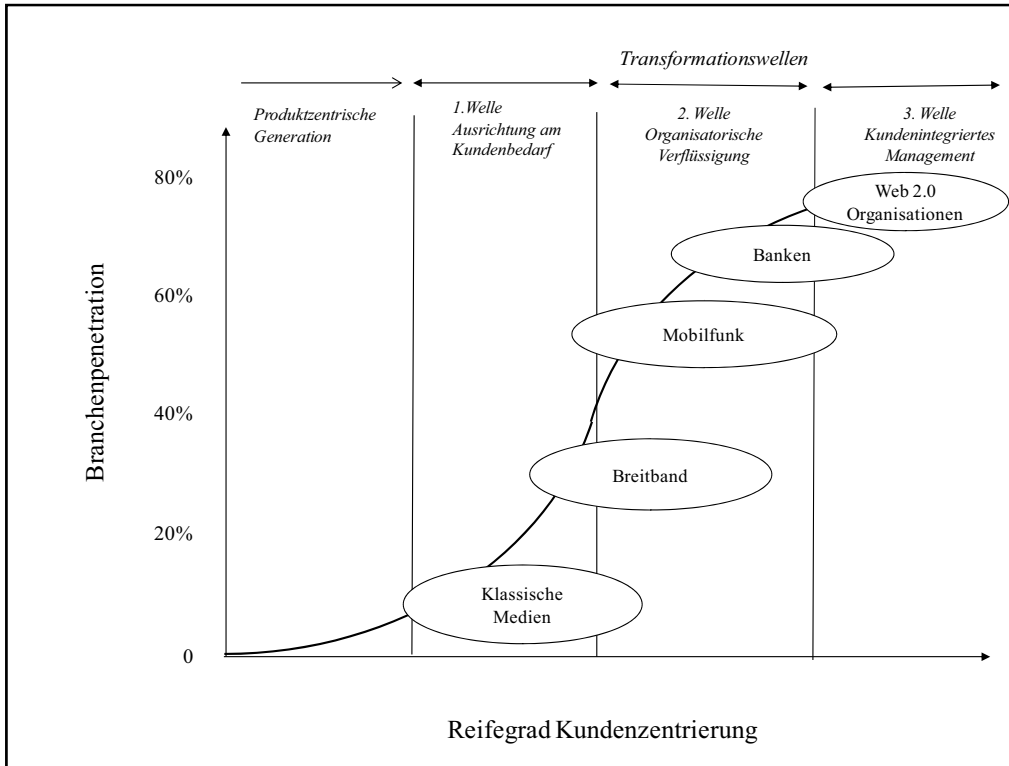


Abbildung 1: Branchenabhängige Reifegrade der Kundenzentrierung und zugehörige unternehmerische Transformationswellen⁶

2.1.1 1. Welle – Ausrichtung am Kundenbedarf

In der ersten, für die TIME-Branche längst umgesetzten Welle, steht die konsequente Ausrichtung des Angebots-Portfolios am Kundenbedarf. Dabei beziehen die Produktstrategie und das Produktmanagement konsequent die Kenntnisse über Kundenbedürfnisse ein und sucht hier nach Differenzierungspotenzialen zum Wettbewerb. Deutlich wird dies durch die prozessuale Verzahnung von Marketing-, Vertriebs- und Produktmanagement in einem Unternehmen, wobei zeitgleich die organisatorischen Steuerungs-Mechanismen vorwiegend getrennt sind. Indikatoren dafür sind eine strikte organisatorische Trennung von Führung und Ausführung im Kunden-Service, Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb. Im Laufe dieser Phase erzielt das Unternehmen im Vergleich zur Ausgangssituation (Produkt-Zentrierung) eine höhere Produktprofitabilität, ein geringeres Portfoliorisiko und eine beschleunigte Vermarkt-

⁶ Vgl. IBM Global Business Services 2007.

ungspenetration. Der Grund dafür: Eine bessere Planungs-, Vermarktungs- und Reaktionsfähigkeit der einzelnen betroffenen Bereiche sowie die systematische, planungsbasierte Ausrichtung der Produkt- und Vermarktungsstrategie an den Kundenbedürfnissen.

Je fortgeschrittener diese Phase und je mehr Marktteilnehmer diese durchlaufen, umso geringer wird der daraus erzielbare Wettbewerbsvorteil. Der Versuch diesen Ansatz nach gewohntem Schema konsequent fortzusetzen und zu optimieren stößt jedoch an seine strukturellen Grenzen. Die Grundlagen der einstigen Neuausrichtung avancieren dann zur Wachstumshürde. Zielvorgaben der getrennten Bereiche Service, Vertrieb und Marketing beginnen kontraproduktiv zu wirken. Während z. B. der Vertrieb zur Quartalsoptimierung eine aggressive Sonderverkaufs-Aktion startet wird dabei in Kauf genommen, dass diese in Konflikt mit Marketing-Maßnahmen steht, die die Stabilisierung und Erhöhung einer langfristigen Kundenzufriedenheit und Loyalität zum Ziel haben. Oder wie z. B. der Vertrieb eines Telekommunikationsunternehmens eine aggressivere Einführungskampagne für ein neues Tarif-Bündel beschließt, während der Kunden-Service zeitgleich und unvorbereitet eine Prozess- und Kostenoptimierungs-Initiative einleitet und so plötzlich weniger Ressourcen für ein Produkt-Launch vorhält als im bisher gewohnten Normalbetrieb. Als weitere typische Hürde erweisen sich getrennt entwickelte technische System-Landschaften. Getrennte Organisationsbereiche setzen meist auch getrennte IT-Landschaften, auf Basis heterogener Technologien und inkompatibler Architekturen, um. Der Versuch den Kunden stärker in den Qualitätsmittelpunkt eines Unternehmen rücken zu lassen scheitert schon oftmals daran, dass Kundeninformationen inkonsistent, widersprüchlich und nicht zeitgerecht am jeweiligen Kontaktpunkt zugänglich sind. Der Kunde erlebt Service als Be- anstatt als Entlastung, das Vertrauen in das Unternehmen sinkt während die Kosten pro Kundenkontakt im Unternehmen steigen.

So sind es eben gerade diese Faktoren, die die nächste Transformationsphase einleiten: interne Brüche in der Unternehmensarchitektur, fortschreitender Wettbewerbsdruck und zunehmende Kundenerwartungen.

2.1.2 2. Welle – Organisatorische Verflüssigung und Re-Integration

Die zweite Phase der Transformation ist im Wesentlichen geprägt von der Auflösung organisatorischer Hindernisse und dem Ziel Kunden-Interaktionen zu jedem Zeitpunkt und an jedem Touch-Point (Kunden-Kontaktstelle) so zu bedienen, dass Kundenzufriedenheit, -loyalität und damit die einhergehende Kundenprofitabilität steigt. Weitere Zielaspekte sind eine individualisierbare und aktiv steuerbare Kundenbetreuung in Abhängigkeit der Kunden-Wertigkeit.

Diese Phase ist geprägt von dem externen Umstand eines breiten Überangebots von austauschbaren Produkten und Dienstleistungen sowie der schweren Differenzierbarkeit der Angebote, so wie wir es z. B. gegenwärtig im deutschen DSL-Markt erleben. Eine ausreichende Marktdifferenzierung kann dort kaum über das DSL-Produkt erfolgen. Vielmehr dienen hier zur Differenzierung der Preis und der angebotene bzw. erfahrbare Kunden-Service.

Abbildung 2 zeigt dazu eine aktuelle Untersuchung des deutschen DSL-Markts. In dieser wird deutlich, dass die Qualität des Kunden-Services bereits als feste Größe im gesamten Preis/Leistungsverhältnis mit einbezogen wird. Ein Wettbewerb rein auf Basis Preis und Produkt-Spezifika ist damit im Commodity-Umfeld nicht zu führen.

Differenzierung durch Kunden-Service wird damit ein wesentliches Instrument zur Gewinnung zukünftiger Wettbewerbsvorteile. Die Ansätze dazu werden in Kapitel 4 beschrieben. Die Herausforderung dieser Phase ist vorrangig eine organisatorische, eine tiefere und durchgängige Verzahnung der Bereiche Service, Vertrieb und Marketing. Diese wiederum muss gestützt werden durch ein Management-System, bei dem gemeinsame, übergreifende Ziele helfen, die historischen Bereichsgrenzen aufzuweichen. Die systemische Organisationsentwicklung⁷ bietet hierzu die nötigen Ansätze. Die Kenntnis darüber, welche Aktivitäten eines Bereichs auf die Leistungsfähigkeit eines anderen Bereichs zurückkoppeln und welche systemischen Wirkmechanismen dabei bestehen, helfen Organisationsstrukturen, Prozesse und Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel Differenzierung an der Kunden-Schnittstelle zu lenken.

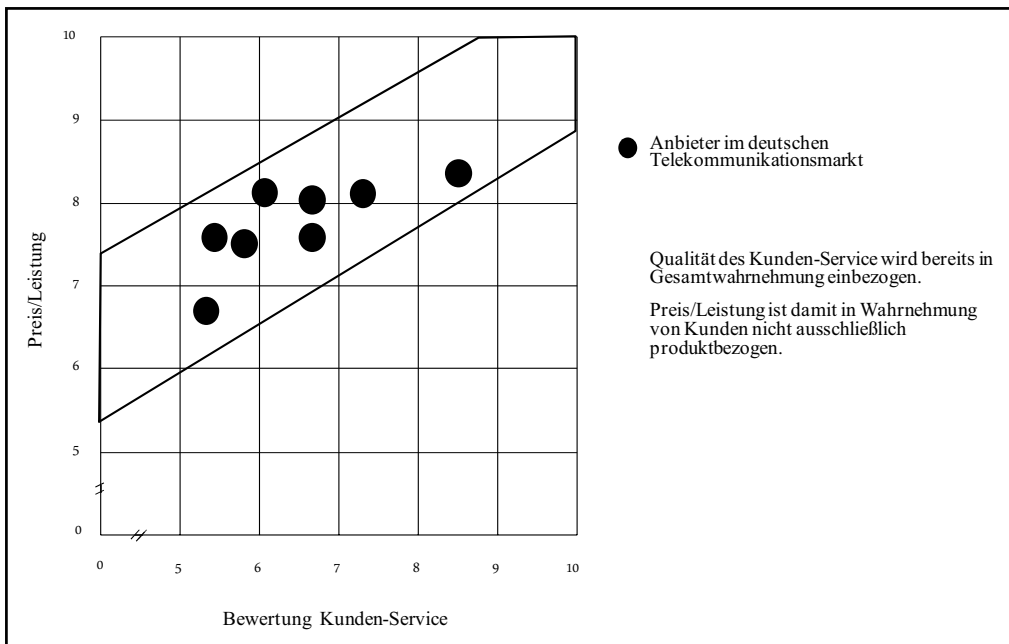


Abbildung 2: Preis/Leistungsbewertung im deutschen Telekommunikationsmarkt – Projektanalyse⁸

Eine konsequent durchgeführte systemische Organisationsentwicklung wird dabei auch die technischen Fähigkeiten des Unternehmens vollständig mit einbeziehen. Durchgängige Kunden-Prozesse können nur auf Basis einer durchgängigen technologischen Architektur entstehen, die in der Lage ist Kunden-Informationen flexibel sowie wirtschaftlich zu verarbeiten und zeitgerecht zur Verfügung zu stellen. Auch hier helfen neue Ansätze, wie die *Service Oriented Architecture* (SOA) in IT-Landschaften, bei denen nicht mehr einzelne IT-Applikationen im Mittelpunkt der Architektur stehen, sondern gemeinsam nutzbare Services, also separate, anbieterunabhängige Einzel-Funktionalitäten. Neben diesen rein funktionalen, technischen Aspekten gilt es auch die zugehörigen Organisationsprinzipien entsprechend auszurichten, um

⁷ Vgl. MCLEAN (2006), S. 247.

⁸ Vgl. Projektanalyse, IBM Global Business Services, GOALS-International (2007).

eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf geänderte Anforderungen abbilden zu können. Das Thema *SOA-Governance* wird damit zu einem zentralen Thema, auch für die nicht-technischen Geschäftsbereiche wollen sie den geänderten Erwartungshaltung Ihrer Kunden folgen.

2.1.3 3. Welle – Kundenintegriertes Management

Für die dritte Welle hin zur Kundenzentrierung finden wir die Vorreiter in den Medien-Unternehmen der Online- und Web-Industrie. Kerneigenschaft dieser Welle ist es, den Kunden direkt in die Leistungsplanung und -erbringung mit einzubeziehen und darüber hinaus als Produktentwickler und Absatzmittler zu nutzen. Dabei erfolgt die Identifikation der Kundenanforderungen zusätzlich zu den bisherigen Marktforschungsansätzen über den direkten Dialog mit den Kunden und der Förderung des gegenseitigen Austauschs zwischen Kunden untereinander. Grundlage dazu, ist die Kunden bereits individualisiert bedienen zu können (Fähigkeit aus der 2. Welle) und dem Kunden gegenüber ein bestandsfähiges Vertrauen zu beweisen, dass dessen Beitrag auch zu seinem Vorteil genutzt wird. Hierzu gibt es vielfältige Methoden und Spielarten. Die Erfolgsfaktoren dazu werden in Kapitel 4 näher beschrieben. Aus unternehmerischer Sicht erfolgt neben der Verschmelzung der Bereiche Kommunikation, Marketing, Vertrieb, Service nun auch die Integration von Produktentwicklung und Produktion. Die Erfordernisse einer systemischen Organisationsentwicklung aus der 2. Welle kommen hier erneut zum Tragen. Zusätzlich aber muss es dem Unternehmen gelingen, die Kunden in einen für beide Seiten relevanten Dialog zu führen. Dies erfordert einerseits funktionale Fähigkeiten, wie die Moderation des Prozesses und die Bereitstellung der geeigneten Kommunikationsplattform, zusätzlich bedarf es die bisher ungeübte Fähigkeit emotionale Aspekte des Kundenerlebens und der Kommunikation individuell zu berücksichtigen.

Für die funktionalen Aspekte gibt es bereits eine Fülle guter Beispiele, bei denen neue Instrumente der Online-Communities wie z. B. Blogs, Wikis u. a. als offene Austauschform Einsatz finden. Zusätzlich unterstützen intelligente Analyse-Werkzeuge, die die direkte Mensch-zu-Mensch-Kommunikation automatisch transkribiert, nach Mustern und Trends analysiert und die Ergebnisse wieder in die Diskussion zurückspielt – die Technologien dazu existieren und werden, wenn auch nur vereinzelt, mit Erfolg eingesetzt. Noch größer wird der Nutzeneffekt zur Identifikation neuer Erwartungen, wenn neben den Kunden auch die eigenen Mitarbeiter und Geschäftspartner in die Diskussionen mit einbezogen werden, um in letzter Konsequenz selbst Bestandteil der Wertschöpfung werden, in dem sie eigene Leistungen mit einbringen und vermarkten.

Die erforderlichen Kompetenzen, funktional, wie emotional und die Erfolgsfaktoren für diese 3. Welle der Kundenzentrierung werden nach der Betrachtung der Markttreiber hier näher beschrieben.

3 Treiber der Kundenzentrierung

Analysen von *IBM RESEARCH* zeigen, dass Unternehmen mit einer stärkeren Innovations- und Transformationskraft auch höhere Umsatzrenditen erwirtschaften, als Ihre Peer-Group-Mitglieder.⁹ Zusätzlich zeigt die gleiche Untersuchung, dass erfolgreiche innovative Unternehmen externe Quellen, wie Kunden und Partner wichtiger für ihre Transformation bewerten, als z. B. interne Faktoren wie die eigene Entwicklungs- oder Marktforschungsabteilung. Auch dies zeugt von der spürbaren Veränderung der Erfolgsdeterminanten und ihren zugrunde liegenden Trends und Treibern.

Zur Zeit sind acht externe Faktoren erkennbar, die in Erweiterung zu *SHAW*¹⁰, den Bedarf zu einer stärkeren Kundenzentrierung treiben.

- *Angebotsvielfalt*: Kunden sehen sich einer immer stärkeren Angebotsvielfalt gegenüber. Insbesondere in der TIME-Branche nimmt zusätzlich die Verknüpfung zwischen unterschiedlich stark kombinierbaren Produkten und zugehörigen Dienstleistungen (z. B. Endgerät und zugehörige Inhalte wie bei *Apples iPod* oder Tageszeitung inkl. Zugang zum Langzeit Online-Archiv) weiter stark zu. Durch die gleichzeitige Diversifikation der Zielgruppen¹¹ steht daher ein komplexes und vielfältig verknüpfbares Angebot einer schrumpfenden Nachfrage-Gruppe gegenüber.
- *Erwartungen von Kunden und Prosumenten*: Kunden sind heute gut und schnell über Angebote informiert und tauschen sich dazu schnell untereinander aus. Unterstützt wird dieser Trend von einer hohen Markttransparenz und leichten Vergleichbarkeit von Angeboten. So stark die individuellen Attribute und Schwerpunkte für die einzelnen Kundenerwartungen auch voneinander abweichen, so schnell findet heute eine Gewöhnung an neue und innovative Erneuerungen über alle Gruppen statt. Eine Funktionalität, die gestern noch neu und differenzierend war, wird in immer kürzeren Zyklen als Standard-Erwartung umformuliert. Damit sind produktorientierte bzw. funktionale Neuerungen wenig hilfreich für eine nachhaltige und stabile Kundenbindung. Zusätzlich verschwimmt die Rolle des klassischen Konsumenten in eine Mischrolle, in der er selbst über geeignete, meist Web-basierte Plattformen, zum Konsumenten, Produzenten und Distributor wird. Dieser *Prosument* entwickelt zudem die deutliche Erwartungshaltung, stärker in den Leistungserbringungsprozess mit einbezogen zu werden und nutzt dazu bestehende Meinungs-Plattformen intensiv: Eine spürbare Machtverschiebung von Anbieter zum Prosument.¹²
- *Globaler Wettbewerbsdruck*: Organisationen sehen sich mehr Wettbewerbern gegenüber als je zuvor. Neue Nischen-Angebote finden einfachen Marktzugang ebenso wie Massen-Angebote mit geringer Kostenbasis. Die konsequente Einbindung globaler Wertschöpfungsketten in der Leistungserbringung erzielt Margen-Vorteile, die sich direkt in den Absatzpreisen widerspiegeln. Marktteilnehmer treten rein lokal oder aber auch aus dem Internationalen Umfeld ein. Der Wettbewerb erfolgt so mit einer größeren Varianz an Mitteln und Strukturen.

⁹ Vgl. *IBM Global CEO Study* (2006), S. 12.

¹⁰ Vgl. *SHAW* (2006).

¹¹ Vgl. *IBM Konvergenzstudie* (2006), S. 29.

¹² Vgl. *IBM Konvergenzstudie* (2006), S. 23.

- *Markt-Diversifikation*: Insbesondere in den Unternehmen der TIME-Märkte sind die Industrie- und Wettbewerbsgrenzen fließend, was deren Synonym „konvergierende Märkte“ zum Ausdruck bringt. Die Konvergenz und einhergehende Markt-Diversifikation zeigt sich in 3 Bereichen: Erstens, die „Branchen-Konvergenz“, bei der bisher getrennt agierende Industrien zusammenwachsen und miteinander in den Wettbewerb treten. Die zweite Konvergenz-Strömung ist die der vertikalen Konvergenz oder auch „Wertschöpfungs-Konvergenz“. Sie beschreibt die zunehmende Integration von bisher getrennten Wertschöpfungsketten (z. B. durch Standardisierung der Digitalisierung in der TV-Produktion). Der dritte Motor der Diversifikation ist die „funktionale Konvergenz“, die Verschmelzung von Anwendungen, Endgeräten, Diensten und Distributions-Netzen.¹³ Diese Trends sind gegenwärtig die Megatrends der TIME-Branche, die auch mittelfristig weiter den Wachstum und die Marktdynamik bestimmen werden.
- *Unbeständige Differenzierung (Vergewöhnlichung der Angebote)*: Schrumpfende Produktzyklen, hoher Preis- und Kostendruck, fortschreitende Standardisierung und Inter-Operabilität von Angeboten führen zu einem Dilemma für das klassische Produktmanagement. Alleinstellungsmerkmale werden immer kurzlebiger und unbeständiger. Wettbewerber schließen die neuen Lücken schnell und Kunden lassen sich immer weniger durch alleinige Produktmerkmale gewinnen. Da diese „Vermassung“ bzw. „Vergewöhnlichung“ des Angebots-Spektrums ein globaler Trend ist, so scheint es, finden wir offensichtlich auch in der deutschen Sprache keinen rundum treffenden Begriff, außer die entsprechende globale Definition: *Commoditisation*. Je dominanter dieser Effekt umso stärker sind Unternehmen gezwungen, neue Felder zur Wettbewerbsdifferenzierung zu erschließen. Differenzierung im Kunden-Service ist dazu die logische Konsequenz.
- *Regulatorische Harmonisierung und Standardisierung*: Auch die zukünftigen Änderungen im politisch-rechtlichen Rahmen werden den Konsumenten stärken. So sehen wir in der Europäischen Gesetzes-Harmonisierung eine schrittweise Anpassung bisher getrennter Landesregulierungen, wie z. B. in der Formulierung des Telemediendienst-Gesetzes. Ein einheitlicher Rahmen bietet damit Investitionssicherheit für internationale Anbieter und soll grenzüberschreitenden Wettbewerb, aber auch die internationale Angebotsnutzung fördern. Der bisherige Regulierungsprozess wird kontinuierlich entkrusten.¹⁴ Regulierungshandeln wird in sich transparenter und prognostizierbarer und damit den Wettbewerb durch Planungssicherheit weiter beschleunigen. Zusätzlich wird der Staat zukünftig eine aktive Interessenvertretung fördern und räumt z. B. NGOs (Non Governmental Organisations) erweiterte Spielräume ein. Damit wird auch dem Konsumenten die Chance gegeben, sich in derartige Dialoge organisiert einzubringen. Unternehmen tun also gut daran, diese zusätzliche Einflussverschiebung zu berücksichtigen und sich selbst aus Konsumentensicht verantwortungsvoll und glaubwürdig zu engagieren. Im Zuge der Standardisierungs-Regulierung ist weiter zu beobachten, wie Normen und Standards unterhalb der staatlichen Regulierung, branchenintern und global erfolgen.
- *Beschleunigter Zugang und Technologie*: Web-basierte Unternehmen und die consequente Nutzung des Online-Kanals mit geringerer und flexiblerer Kostenstruktur, erweisen sich als Herausforderung für Unternehmen die durch eine Multi-Kanal-Strategie den Kunden jederzeit erreichen und durch eine einheitliche Kontakt-Erfahrung die Unternehmensreputation ausbauen wollen. Die zur Verfügung stehenden Bandbreiten wachsen weiter und bald wird auch der Mobilfunkkanal von breitbandigen Dienstangeboten flä-

¹³ Vgl. BITKOM (2005), S. 6 f.

¹⁴ Vgl. DEUTSCHE BANK RESEARCH (2007).

chendeckend besetzt sein. So wie heute insbesondere die Medien-Unternehmen ein Maximum des verfügbaren Zeitbudgets ihrer IP-Konsumenten erschließen möchten, so entwickelt sich auch die rückwärtsgewandte Kundenerwartung, dass Inhalte- und Dienstanbieter für individuelle Belange jederzeit über jeden Kanal jederzeit erreichbar und vor allem handlungsfähig sind.

- *Produktivitätssteigerung und Kostendruck:* Globale Wertschöpfungsstrukturen schaffen neue Kostenstrukturen, indem jede einzelne Dienstleistung von dem Ort erbracht wird, in dem es das günstigste Leistungs-/Kostenverhältnis nachhaltig aufweisen kann. Globale Transformationen mit diesem Ziel prägen gegenwärtig die aktuellen Initiativen global agierender Unternehmen. In Bezug auf die Kunden-Schnittstelle richten Unternehmen dabei Ihre Aufmerksamkeit auf das Ziel, die Service-Kosten deutlich zu reduzieren ohne die Kontaktqualität zum Kunden zu gefährden. Ein sensibles Unterfangen. Einerseits werden die erzielten Kostenvorteile schnell für den intensiven Preiswettbewerb genutzt und weitergegeben. Andererseits, entsteht die Gefahr strukturelle Inflexibilitäten zu schaffen, die die erzielten Kostenvorteile schnell aufzehren können, sobald der Wettbewerb durch differenzierten Kunden-Service voll entbrannt ist. Dabei ist auch zu beachten, dass die typischen Planungszyklen von 12 Monaten für ein globales Restrukturierungsvorhaben (wie z. B. Off-Shoring oder Out-Sourcing ganzer Unternehmensbereiche) betragen und bei ungenügender Planung ebenso lange für eine etwaige Rückabwicklung benötigen, zuzüglich der meist ungeplanten Rückführungskosten.

4 Profitable Differenzierung durch Kundenzentrierung

Natürlich darf das Bestreben nach einer stärkeren Kundenzentrierung nicht als Selbstzweck interpretiert werden. Nach wie vor werden privatwirtschaftliche Unternehmen in der Absicht betrieben, das investierte Kapital zu mehren und die Wertigkeit des Unternehmens zu erhalten oder zu steigern. Kundenorientierte Initiativen müssen daher dieses Ziel nachvollziehbar und nachhaltig stützen. Folgend wird dazu erst der Zusammenhang zwischen Unternehmenswert und -profitabilität und Kundenzentrierung aufgezeigt. Daraus abgeleitet werden die beteiligten Einzelfaktoren schrittweise erläutert und in einem Gesamt-Modell zusammengefasst.

4.1 Kundenprofitabilität und Loyalität

GUPTA und SCHMITT¹⁵ erbrachten mit ihren Analysen zum Customer Lifetime Value (CLV), den Nachweis des direkten Zusammenhangs zwischen Kundenbindung und Kundenprofitabilität. Der CLV ist dabei definiert als die Summe aller gegenwärtigen und zukünftigen Profite eines individuellen Kunden, jeweils abgezinst auf den heutigen Barwert. In ihren Untersuchungen konnten sie zeigen, dass der CLV dem Wert entspricht, der sich aus dem Produkt des jährlichen Ertrags eines Kunden und einem so genannten Margen-Faktor ergibt. Dieser Margen-Faktor wiederum ist direkt abhängig von den Kapitalkosten einerseits und der Kundenbindungsrate eines Unternehmens andererseits und bewegt sich in einem Spektrum von 1 bis 4,5. Ein

¹⁵ Vgl. GUPTA/SCHMITT (2005).

Unternehmen mit einer Kapitalkostenquote von 12 % und einer Kundenbindungsrate von 90 % erzielten nach GUPTA's Analyse einen Margen-Faktor von 4. Im praktischen Einsatz bedeutet, dies, dass ein Kunde dieses Unternehmens mit einem erwarteten jährlichen Profitbeitrag von 100 €, der zugehörige CLV = 400 € ist. Mit anderen Worten: Das Unternehmen sollte für Akquisition oder Bindung nicht mehr als 400 € in diesen Kunden investieren.

Der CLV ist so ein wertvolles Instrument zur Bewertung von Kunden-Initiativen aber auch von Unternehmensakquisitionen. Als z. B. der amerikanische Telekommunikationsriese AT&T das Unternehmen MediaOne und TCI für 110 Milliarden US Dollar übernahm, so geschah dies in der Absicht Zugang zu den 28 Millionen Kabelhaushalten zu bekommen. Umgerechnet eine Investition von rund 4.000 US Dollar pro Haushalt. Mit einem angenommenen – eher optimistischen – Margen-Faktor von 4, einer Kundenbindungsrate von 90 % und Kapitalkosten von 12 %, ergibt dies umgerechnet jedoch nur ein CLV von 1,050 US Dollar pro Kunde, auf Lebenszeit. Also eine Unterdeckung von über 70 % um alleine die Akquisitionskosten einzuspielen. Weitere Analysen zum CLV geben Aufschlüsse über dessen Hebelwirkung auf den Firmenwert. So zeigen statistische Untersuchungen, dass eine Verbesserung des Kundenbindungswerts von 1 % mit einer Steigerung des Firmenwerts von 5 % einhergeht.¹⁶ Im Vergleich hätte bei den gleichen Firmen eine Verbesserung der Kapitalkosten von 1 % nur zu einer Firmenwertsteigerung von 0,9 % geführt.

Wenn damit auch die Verbindung zwischen Kundenbindung, Kundenwert und Unternehmensprofitabilität aufgezeigt werden kann, so stellt sich auf der Suche nach einem vollständigen Modell folgerichtig die Frage, welche Faktoren wiederum Kundenbindung und Kunden-Akquisition beeinflussen. Diese Faktoren werden in Erweiterung des Modells von GUPTA hier mit dem Überbegriff Kunden-Erlebnisse bezeichnet und erläutert.

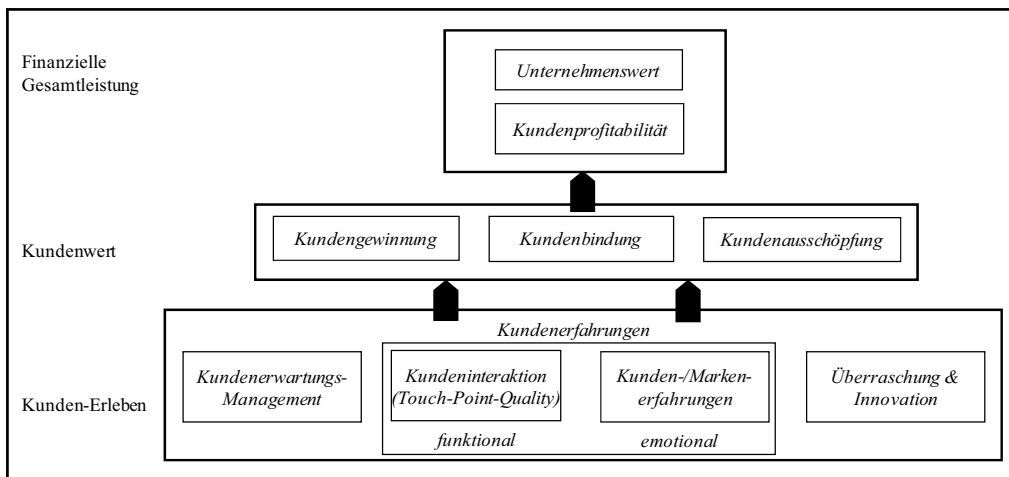


Abbildung 3: Erweitertes Modell zur Kundenprofitabilität unter Einfluss der Kundenorientierung

¹⁶ Vgl. LEHMAN/GUPTA (2005), S. 165 ff.

4.2 Loyalität durch Kunden-Erlebnisse

Das Kunden-Erlebnis beschreibt, wie aus Sicht eines Kunden die jeweilige Leistungs- und Kontaktgüte eines Unternehmens wahrgenommen, bewertet und erinnert wird. So einfach diese Definition klingen mag, so schwierig ist es sie anhand fester Metriken zu steuern. Der wohl einfachste Wert zur Erfolgsmessung des Kundenerlebens ist der in Praxis und Wissenschaft immer stärker diskutierte Net Promotor Score (NPS)¹⁷. Der NPS beschreibt anhand einer einzigen Kennzahl die Wahrscheinlichkeit, mit der eine Kunde seinen eigenen Dienstleister weiterempfehlen würde und findet zunehmend starken Einfluss als zusätzliche Kundenzufriedenheits-Kennzahl in den Strategieabteilungen der TIME-Unternehmen. Der NPS beschreibt zudem, im Vergleich zu den bisher eher komplexen und aufwändigen Kundenzufriedenheits-Analysen, genau die Kernziffer, die die Haupt-Elemente des Kundenwerts, den CLV, definieren: Kundenbindung, Kunden-Akquisition und Kundenerweiterung (Umsatzsteigerung in der eigenen Kundenbasis) (siehe Abbildung 3).

Aktuelle Untersuchungen des deutschen Telekommunikationsmarktes und Analysen von *IBM Research* zeigen zusätzlich, dass das Kunden-Erleben durch 4 Faktoren beschrieben werden kann (siehe Abbildung 3): die Kundenerwartung, funktionale Leistungsfähigkeit an den Touch-Points, die persönlich erlebte Kontaktgüte sowie die Fähigkeit durch Innovationen zu überraschen. Die einzelnen Faktoren werden im Folgenden tiefer beleuchtet.

4.2.1 Kundenerwartung

Eine globale Untersuchung von *IBM Research* ergab, dass 59 % der Kunden, die mit einem Unternehmen über mehrere angebotene Kanäle interagieren, die Geschäftsbeziehung bereits nach einer ersten schlechten Erfahrung abbrechen. Hingegen sind 79 % der Konsumenten bereit, sich in eine noch engere Bindung zum Produkt und Dienstleistungs-Spektrum zu begeben, wenn die Erfahrung an der Kunden-Schnittstelle positiv ist.¹⁸ Enttäuschungen entstehen dann, wenn persönliche Erfahrung von den gestellten Erwartungen abweichen. Wie aber entstehen dann die Kundenerwartungen? Im Wesentlichen gibt es dazu 2 Haupt-Faktoren.

- *Kollektive branchenübergreifende Erfahrungen:* Zum einen bilden sich Erwartungen aus den kollektiven Erfahrungen mit anderen Unternehmen. Dabei kommen insbesondere branchenfremde Erfahrungen zum Tragen. So vergleicht der Kunde eines Telekommunikationsanbieters den Kunden-Service weniger mit dem der möglichen Konkurrenten (schließlich ist er meist nur Kunde eines Anbieters zu einem Zeitpunkt), sondern vielmehr mit seinen persönlichen Erfahrungen, mit dem Service anderer Unternehmen deren Kunde er ist und unmittelbar vergleichen kann, wie Banken, Fluggesellschaften, Versicherungen, etc.¹⁹
- *Erwartungen an Marken-Aussage:* Ein weiterer Faktor, der Kundenerwartungen weckt und Zufriedenheit und Enttäuschung auf der Kundenseite beeinflusst, liegt in der Hand der Unternehmen selbst: Ihr eigenes Marketing und ihre Marken-Kommunikation. Doch Marketing-Aussagen sind meist rosiger als in der Realität gelebt. Die heutigen Modelle zur Marken-Positionierung basieren überwiegend darauf, sich von den Marken-Aussagen der Wettbewerber erkennbar und beständig zu differenzieren. Sie berücksichtigen aber

¹⁷ Vgl. REICHELDT (2006).

¹⁸ Vgl. HAFFERNAN/LAVALLE (2006), S. 2.

¹⁹ Vgl. SCHMIT/MANGOLD (2004).

nur wenig die eigene Leistungsfähigkeit. Die Analyse von *IBM Research* aber zeigt, dass die Mehrheit von 69 % der Marken-Manager glauben, dass ihr Unternehmen die eigene Marken-Aussage auch erfüllen kann. Befragt nach deren Aktivitäten dies auch zu erfüllen, geben fast die Hälfte wiederum Marketing-Initiativen an, hingegen berücksichtigt nur ein Viertel tatsächlich die operative Leistungsfähigkeit. Wer also verspricht „simply closer“ zu sein, enttäuscht seine Kunden schneller durch Warteschleife und komplexe Ansage-Automaten (IVRs) in Call-Centern. Wer sagt, er „can do“ sollte dies auch anhand seiner Lösungskompetenz der Mitarbeiter beweisen können. Erwartungsmanagement funktioniert aber auch in umgekehrter Richtung: Wer nur „mit dem Zweiten besser sieht“, der kann wiederum über den auditiven Kanal im Call-Center nur wenig enttäuschen.

Die Erwartungen des Kunden können demnach einerseits aktiv beeinflusst werden, andererseits müssen Unternehmen die Erwartungen ihrer spezifischen Kunden kennen. Trotz kontinuierlicher und aufwändiger Marktforschungs-Initiativen sind Manager offensichtlich selbst der Meinung, hier Nachholbedarf zu haben. Abbildung 4 zeigt, dass 79 % von kundenverantwortlichen Führungskräften nur ein sehr generalisiertes Bild oder gar nur oberflächliche Kenntnis über die eigenen Kunden haben. Nach der Grundlage Ihrer Entscheidungen befragt, antworten 2/3 von ihnen sich rein auf operative, funktionale Aspekte zu stützen. Berücksichtigung des Kunden-Empfindens findet gerade einmal bei 17 % der Befragten Berücksichtigung.²⁰

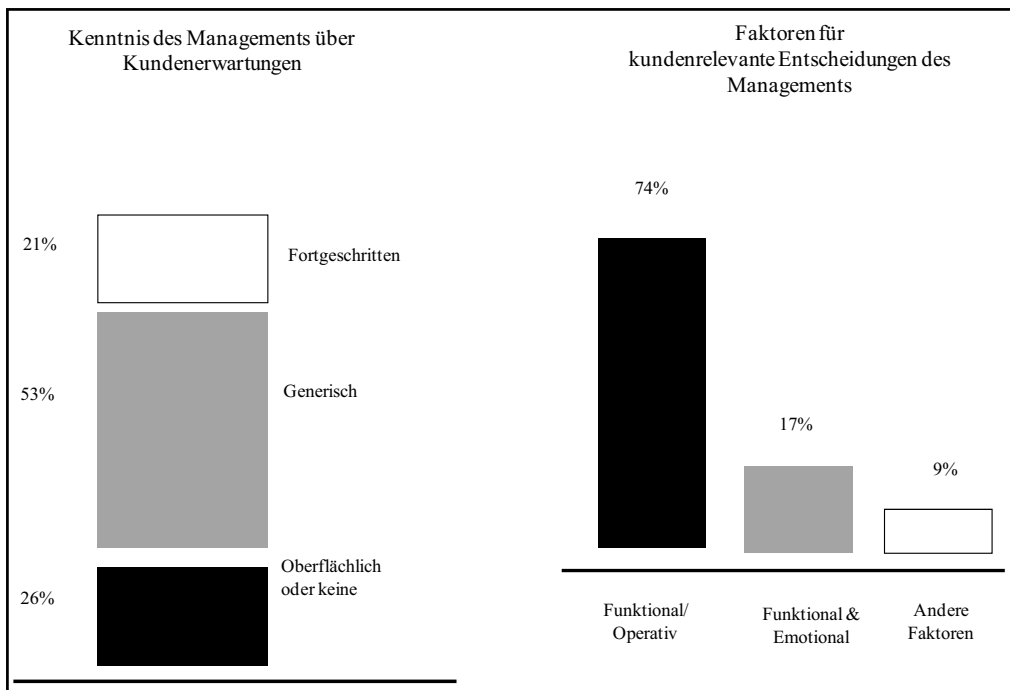


Abbildung 4: *Kundenkenntnis und Entscheidungsgrundlage in Unternehmen, Globale Analyse von Entscheidungsfindungsprozessen im Management*²¹

²⁰ Vgl. *IBM RESEARCH* (2006).

²¹ Vgl. *IBM RESEARCH* (2006), S. 4.

4.2.2 Emotionale und Funktionale Leistungserbringung

In einer aktuellen Analyse des deutschen Telekommunikationsmarkts wurde die Hypothese untersucht, wie die reale Leistungsfähigkeit von Telekommunikationsunternehmen an der Kundenschnittstelle – den Touch-Points – mit der erinnerten, wahrgenommenen Leistungsfähigkeit korreliert. Dabei wurden sowohl objektive quantitative als auch qualitative Merkmale erhoben, wie z. B. Wartezeiten in Shops und Call-Centern, Lösungsquote, Lösungskompetenz, aber auch Freundlichkeit, Engagement, etc.

Das in Abbildung 5 anonymisierte Ergebnis zeigt dabei, dass die Differenzierung durch Kunden-Service ein breites Feld an Positionierungen zulässt und nicht notwendigerweise alleine durch die reale Leistungsfähigkeit geprägt ist.

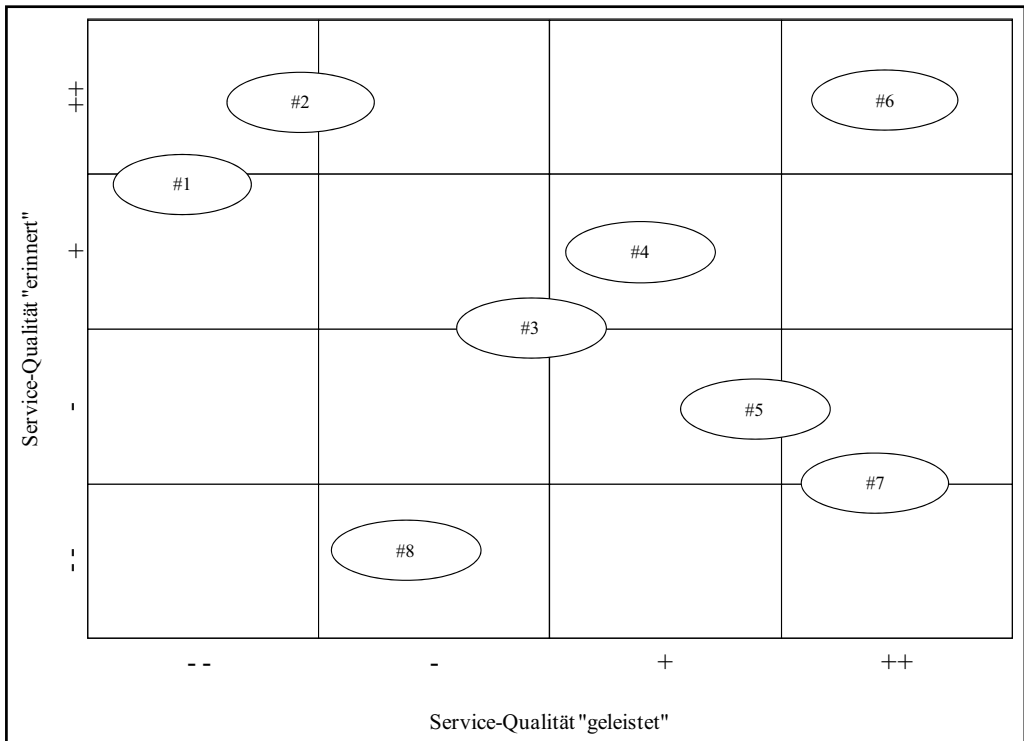


Abbildung 5: Differenzierung durch Kunden-Service im deutschen Festnetzmarkt. Geleistete und erinnerte Service-Qualität sind getrennte Wettbewerbsfaktoren²²

Ausschlaggebend an dieser Stelle ist die Erkenntnis, dass reale Leistungsfähigkeit und wahrgenommene – also erlebte und erinnerte Service-Leistung – voneinander unabhängige Größen sind und damit auch als getrennte Variablen im Wettbewerb genutzt werden können. Die reale Leistungsfähigkeit ist abhängig von funktionalen Faktoren wie Erreichbarkeit, Konsistenz, Verfügbarkeit, Termintreue u. a. Diese wiederum lassen sich einfach durch entsprechende Metriken repräsentieren, wie Wartezeit, E-Mail-Antwortzeit, Lösungsquoten, Verkaufs- oder

²² Vgl. Projektanalyse, IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES, GOALS-INTERNATIONAL GMBH (2007).

Versandzyklen. Diese operativen Attribute sind einfach zu messen und damit für das mittlere Management willkommene Attribute zur Steuerung, was sich auch in den CRM-Schwerpunkten der vergangenen Dekade widerspiegelt. Vergleichbar mit den Kanal- und Produktattributen wird auch eine Differenzierung auf Basis von funktionalen Attributen in der Kunden-Interaktion immer schwerer erreichbar und wie in Abbildung 5 dargestellt, möglicherweise nicht ausschlaggebend für die Kunden-Erfahrung. Die Darstellung zeigt wie Anbieter mit einer schlechten Service-Qualität durchaus positiv erinnert werden. Auch der Umgekehrte Fall existiert: Anbieter, die offensichtlich das operative Management beherrschen und eine gute Service-Qualität erreichen verblassen in der Erinnerung als unterdurchschnittlich kundenorientierte Anbieter. Diese Verschiebung der Wahrnehmung lässt sich insbesondere durch kommunikative und emotionale Faktoren beeinflussen.

Emotionale Leistungsfaktoren umfassen hingegen subjektive Aspekte, in welcher Art und Weise ein Kunde behandelt wird, wie er die Interaktion – unabhängig ob Mensch oder Maschine – individuell erlebt. Zugehörige Attribute dazu sind u. a. Authentizität, Integrität, Empathie, Aufrichtigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Dringlichkeit. Diese Attribute bilden nach gegenwärtiger Erwartung der Top-Entscheider das höchste Potenzial für eine nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb, insbesondere weil diese Elemente bis heute im Management noch bei den wenigsten Unternehmen berücksichtigt werden.²³ Eine erfolgreiche Betonung der emotionalen Faktoren in der Kunden-Interaktion erfordert eine Reihe neuer Instrumente und Ansätze im Management, die erst jetzt schrittweise entwickelt werden und pilotähnlichen Einsatz finden. Unabhängig aber von der Leistungsfähigkeit neuer Modelle und Instrumente, größtes Gewicht bei der Differenzierung durch emotionale Faktoren, fällt auf den „Leistungsfaktor Mensch und Mitarbeiter“, der daher im Kapitel *Kernkompetenzen* separat beschrieben wird.

Auch wenn emotionale und kommunikative Faktoren in der zukünftigen Kunden-Interaktion den Haupt-Fokus bilden werden, kann nicht generell festgestellt werden, dass sie wichtiger sind als die funktionalen Aspekte. Die Relevanz dieser Faktoren steht in direkter Abhängigkeit von dem spezifischen Kunden-Anliegen und dem Kunden als Individuum. Die Untersuchungen von *IBM Research* zeigen u. a. eine Korrelation zwischen der Stärke des persönlichen Engagements (im Sinne von Zeit und Energie des Kunden) und seiner emotionalen Relevanz. Je höher das persönliche Engagement eines Kunden, umso bedeutsamer sind positive emotionale Faktoren für die Kundenzufriedenheit.

4.2.3 Überraschung und kontinuierliche Innovation

Aufgrund der beschriebenen Phänomene, dass Kundenerwartungen sich schnell an neue Angebote anpassen und stetig erhöhen, Kunden ihre Erfahrungen branchenübergreifend generalisieren und die erlebte Interaktion nicht mit der rein funktionalen Leistungsfähigkeit korreliert, sollten Unternehmen versuchen ihre Kunden regelmäßig zu überraschen. Gelegentliche, unerwartete Impulse, natürlich im Einklang mit der Marken-Aussage und Kundenwirtschaftlichkeit, werden stärker und nachhaltiger erinnert, als eine verlässliche und gleich bleibende Service-Qualität: Der Überraschungseffekt bietet so ein hohes Differenzierungspotenzial. Wer nur gelegentlich einen Call-Center-Agenten ohne Wartezeit und IVR direkt zu sprechen bekommt, erinnert dies positiver als eine garantierte, wenn auch kurze, Haltezeit in der Warteschleife. Diese Überraschungseffekte lassen sich oft mit einfachen Mitteln erzielen, z. B.

²³ HEFFERNAN/LA VELLE (2006), S. 6 f.

durch eine aktive Ansprache des Kunden im Sinne des *Event-Drive-CRM* oder aber die Einbindung des Kunden in Verbesserungsinitiativen. Einer aktuellen Konsumenten-Befragung in Zusammenarbeit mit dem *Institut für Evaluation und Methoden der Universität Bonn*, legt den Wunsch der Konsumenten offen in Innovationsvorhaben mit eingebunden zu werden. Bei der Frage nach den Bedingungen die erfüllt sein müssten, geben die Konsumenten an, dass „ernsthafte Zuhören“ mit über 40 % nahezu den gleichen Stellenwert hat wie ein finanzieller Anreiz.

5 Kernkompetenzen des kundenzentrierten Unternehmens

Nach Berücksichtigung aller aufgeführten Faktoren und Zusammenhänge, sei an dieser Stelle nun eine Definition für das *kundenzentrierte Unternehmen* gegeben.

Das *kundenzentrierte Unternehmen* erzielt Differenzierung an der Kunden-Schnittstelle, indem es seine Ressourcen effektiv und effizient einsetzt, das Erlebnis des Kunden versteht und sich daran ausrichtet, um loyale Kunden auch emotional zu binden, somit Bindung und im Ergebnis eine nachhaltige Kundenprofitabilität erzielt.

Zur Vervollständigung des Management-Modells und der strategischen Ausrichtung des kundenzentrierten Unternehmens, bleibt die Frage nach der Operationalisierung der bisher aufgeführten Schwerpunkte. Die dazu erforderlichen unternehmerischen Ressourcen und Fähigkeiten²⁴ sind geprägt durch sechs grundlegende Kernkompetenzen:

- Kunden-Ermächtigung,
- Kunden-Dialog,
- Integrierte Leistungserbringung,
- Angebots-Erleben,
- Leistungsfaktor Mensch,
- Die kundenzentrierte Organisation und
- Kontinuierliche Innovation.

5.1 Kunden-Ermächtigung

Die Kunden-Ermächtigung beschreibt eine von außen- nach innen-gerichtete Herangehensweise zur Gestaltung von Kunden-Interaktionen, die auf spezifische Einflussgrößen des Kundenverhaltens abzielt, um ein bestmögliches Kundenverhalten hervorzurufen. Firmen, die die Kunden-Ermächtigung und den Wert jedes einzelnen Kunden für ihr Unternehmen verstehen, sind in der Lage ihren Kunden so zu begegnen, dass diese eine hohe Loyalität entwickeln.

²⁴ Vgl. HAMEL/PRAHALD (1990).

Die Kunden-Ermächtigung mit ihren Kernkompetenzen und Indikatoren dient der Informationserfassung aus hoch profitablen Kunden-Interaktionen, um eine differenzierte Kundenbehandlung zu ermöglichen. Hierzu zählen:

- *Kundeninformationen* (Customer Intelligence): Sammeln von Informationen, wie Interaktions- und Transaktionsdaten, demographische Daten sowie Kontextdaten, um einen detaillierten Einblick in die Kundenbeziehungen zu erhalten.
- *Momente der Wahrheit* (Moments of truth): Bedeutsame Ereignisse werden aus der Masse der operationalen und relativ belanglosen Ereignisse herausgefiltert und entsprechend priorisiert. Dies ermöglicht dem Unternehmen innerhalb eines realistischen Betriebsmodells ein vollkommeneres Kunden-Erlebnis zu bieten.
- *Von außen nach innen gerichtetes Design des Kunden-Erlebnisses*: Gestaltung der Kunden-Erlebnisse durch ein vollständiges Verständnis der Kundenanforderungen und markenspezifischen Erwartungen, sowie der emotionalen Relevanz und der erwarteten funktionalen & empfundenen Leistung.
- *Multidimensionale Segmentierung*: Einordnung der Kunden durch kleingefasste Segmentierungen, die sich an unterschiedlichen getrennten Profilen ausrichten, wie Lebenszyklus, der Produktnutzung, Rentabilität, Soziographie etc. In der Praxis werden bisher hauptsächlich eher eindimensionale Segmentierungen vorgenommen, die aber wiederum bereichsspezifisch unterschiedlich sein können. So arbeiten oft im Vertrieb und Marketing mit unterschiedlichen Profilen. Nicht diese anzugleichen, sondern anzureichern und die Ergebnisse miteinander relevant verknüpfen zu können, ist entscheidend.
- *Feedback-Zyklen*: Einrichtung formaler Feedback-Zyklen zum Sammeln von Kunden-Meinungen und zu deren anschließender Nutzung bei der Neudefinition von Geschäftsprozessen.

5.2 Kunden-Dialog

Der Kunden-Dialog definiert die Fähigkeit eines Unternehmens während jeder Interaktion jedes einzelnen Kunden intelligent, flexibel und in angemessener Reaktionszeit kommunizieren und Transaktionen durchführen zu können. Ermöglicht wird dies durch die Auswertung von eigenständigen Triggern und Anlässen, sowie Sekundär-Ereignisse und Verhaltensmustern. Die daraus gewonnenen Informationen werden genutzt, um spezifische kommunikative Aktivitäten zu generieren und diese anschließend nahtlos je nach Geschäftsregeln, Kapazitäten der einzelnen Kommunikationskanäle und nach Kunden-Vorliebe auf einer Vielzahl von Kommunikationskanälen zu übermitteln. So lassen sich im Rahmen des *Event-Driven-CRM* relevante Trigger-Anlässe, wie z. B. Umzug, Geburtstag oder eine technische Störung vorausplanen und nutzen, um den Kunden aktiv mit einem für beide Seiten attraktiven Angebot anzusprechen. Mobilfunker können z. B. ein Sonderangebot für SMS-Nachrichten bei Umzug anbieten, um alle Bekannte über die neue Adresse zu informieren. Der Kontakt ist überraschend, beiderseits relevant und hilft neben der Bindungsstärkung zusätzliche Informationen über den Kunden zu gewinnen, die wiederum auf neue Absatz-Chancen geprüft werden können. Die fundamentalen Fähigkeiten und Indikatoren des Kunden-Dialogs beinhalten:

- *Intelligenter Datentransfer in Echtzeit*: Verwendung gesammelter Informationen bei jeder Kommunikation durch Nutzung von Beziehungs-Attributen, Ereignis-Informationen und auf den Daten basierenden Erkenntnissen.
- *Beiderseitiger Nutzen*: Überzeugung des Kunden, dass die von ihm bereitgestellten Daten zu seinem Vorteil genutzt werden und das Gefühl eines beidseitigen Nutzens im Rahmen des Datenaustauschs entsteht.
- *Stimme des Kunden*: Verständnis für und Berücksichtigung der Perspektive des Kunden bei der Gestaltung von Interaktionen. Hierzu zählt auch, den Kunden zur Abgabe von Rückmeldungen und Erkenntnissen zu bewegen. Der Kunde soll hierbei als ausschlaggebender Faktor für die Transformation von Geschäftsprozessen gesehen werden.
- *Realistische Bearbeitung der Segmente*: Spezifische Behandlung der Kunden gemäß ihrer Präferenzen und ihrer Rentabilität. Zudem muss sichergestellt werden, dass die Strategien im Rahmen der vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden können, weil die Durchführung gewisser Programme in komplexen Organisationen erhebliche Probleme bereiten kann.
- *Ereignisbasierte Regeln*: Aufbau und Pflege einer Datenbank mit ereignisgesteuerten Regeln, die aufgrund von bestimmten Handlungen der Kunden oder des Unternehmens selbst, spezifische kommunikative Aktivitäten auslösen.
- *Aktives „Service-to-Sales“*: Etablieren einer Herangehensweise bei der zusätzliche Absatz-Chancen während des Kundenkontakts erkannt werden und bei der ein effektiver Übergang zu Vertriebstätigkeiten stattfindet.

5.3 Integrierte Leistungserbringung

Integrierte Leistungserbringung bedeutet, dass Unternehmen dem Kunden ein widerspruchsfreies Erlebnis bieten und eine intelligente Abwicklung der Interaktionen mit dem Kunden konsistent über eine Vielzahl von Kanälen und Touch-Points hinweg ermöglicht. Hierbei muss die Interaktion auf den Bedürfnissen, Wünschen und der Rentabilität des Kunden basieren.

Die fundamentalen Fähigkeiten und Indikatoren der integrierten Leistungserbringung stimmen die bevorzugten Kommunikationswege des Kunden mit den verfügbaren Kanälen ab, um nahtlose und konsistente Interaktionen zu gewährleisten:

- *Kontakt nach Wahl*: Ermöglicht den Kunden, ihre bevorzugten Kommunikationskanäle für Interaktionen sowie das Empfangen und Versenden von Informationen frei auszuwählen und anzupassen.
- *Koordination der Interaktion über mehrere Kanäle*: Ermöglicht es den Kunden, ihre Interaktionen mit dem Unternehmen über unterschiedliche Kanäle fortzuführen und zwischen diesen reibungslos wechseln zu können, ohne dass Informationen verfälscht werden oder verloren gehen.
- *Verteilte Distribution*: Verteilung von Ressourcen, um die Notwendigkeit einer zentralen Infrastruktur zu verringern und dadurch Kosten zu senken. Die verteilten Ressourcen ermöglichen es hierbei, den Kunden an dem von ihm bevorzugten Standort zu treffen und sein Erlebnis mit dem Unternehmen zu verbessern.

- *Demographische Kreise*: Das Verstehen kultureller und nationaler Eigenarten im Hinblick auf den Umgang mit Kunden, um den Service in einer zur Kultur des Kunden konsistenten Art und Weise zu leisten.
- *Partner als Teil eines erweiterten Unternehmens*: Integration von Geschäftspartnern in ein erweitertes Unternehmen, indem es den Partnern ermöglicht wird, die Marke, Prozesse und Kompetenzen des eigenen Unternehmens nachzubilden, um so für den Kunden eine transparente und auch kommunikativ konsistente Leistungskette zu schaffen.
- *Operationales Kundenprofil*: Erstellung eines Kundenprofils, welches zwischen den einzelnen Kanälen, Medien, Abteilungen und Berührungspunkten ausgetauscht und so gemeinsam genutzt wird. Basierend auf der Unternehmens-Historie verfügen viel Unternehmen heute über mehrere unterschiedliche und inkonsistente Kundenprofile. Diese müssen vereinheitlicht werden und zentral verfügbar sein.
- *Komponentenbasierte Prozesse*: Modulare Gestaltung von Prozessen mit Kundenkontakt, so dass diese wiederverwendet und angepasst werden können, weil die Reihenfolge und Komplexität von Prozessen sich über die Zeit und über die Segmente hinweg verändert.

5.4 Angebots-Erlebnis

Beim Angebots-Erlebnis geht es darum, dem Kunden basierend auf seinen Wünschen und Bedürfnissen bedarfsgerechte Lösungen derart anzubieten, dass sie zu einem ganzheitlichen Kundenerlebnis (funktional und emotional) beitragen. Grundlegende Fähigkeiten dazu sind:

- *Bedarfsorientierte Ausrichtung*: Transformation des Vertriebs und der Produktdistribution, um in ausgewählten Kundenbeziehungen auf die speziellen Bedürfnisse des Kunden einzugehen und so individuelle Lösungen statt generischer Produkte anzubieten.
- *Kundenorientierte Entwicklung*: Einbeziehung der Kundenrückmeldungen und -erfahrungen in die Produktentwicklung. Verstehen der erwarteten funktionalen und emotionalen Aspekte eines Angebots zur Verbesserung des Kunden-Erlebnisses.
- *Intelligente Bündelung von Paketen & Zusatz-Angeboten*: Erstellung kundenorientierter Lösungen durch das Bündeln von Angebotspaketen. Nutzung logischer & raffinierter Zusatz-Verkaufsstrategien, die die Zustimmung des Kunden zu weiteren Verkaufsgesprächen gewährleisten.
- *On-Demand-Verfügbarkeit*: Umgestaltung der Produktion und der Distribution zu einem kundenorientierten Model, welches neue Technologien, Partner und verteilte Ressourcen einsetzt, um die Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen zu erhöhen.
- *Preisfestsetzung, Platzierung und Vermarktung*: Integration von Kundenstrategien in die grundlegenden Entscheidungen des Produktmarketings, wie neue Preismodelle, Distributionssysteme und Marketing-Verfahren.
- *Individuelle Produktanpassung auf Kunden-Level*: Anpassung der Produkte durch das Verständnis von Kundenerfahrungen, -präferenzen, -bedürfnissen und Kundenrentabilität, so dass die Produkte im Bedarfsfall an den einzelnen Kunden angepasst werden können.

5.5 Leistungsfaktor Mensch und Mitarbeiter

Der Leistungsfaktor Mensch & Mitarbeiter beschreibt, wie Unternehmen nachhaltiges Engagement ihrer Mitarbeiter fördern und engagierten Mitarbeitern es ermöglichen zugleich ihre persönlichen Ziele als auch die organisatorischen Ziele zu erreichen, indem sie den Kunden einen persönlichen, glaubwürdigen und umsorgenden Kontakt bieten.

Die fundamentalen Fähigkeiten und Indikatoren des Leistungsfaktors Mensch & Mitarbeiter beinhalten die Personalbeschaffung, -weiterbildung und die Anreiz-Systeme für Mitarbeiter mit Kundenkontakt und bestehen aus:

- *Flexible Belegschaft*: Weiterbildungspläne für Mitarbeiter, die persönliche Ziele und den Lebensabschnitt der Mitarbeiter berücksichtigen. Zudem muss die Möglichkeit geschaffen werden, Mitarbeiter bedarfsgerecht, nach Zeit und Fähigkeit, einsetzen zu können.
- *Kognitives Change Management*: Verwendung von Personal-Weiterentwicklungs-Techniken, die mehr als nur die traditionelle Erhaltung der bestehenden Fähigkeiten und des vorhandenen Wissens anstreben. Entwicklung eines Ansatzes, um die Zustimmung, das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter und des Managements aufrecht zu erhalten.
- *Ausrichtung und Optimierung von Position und Fähigkeit*: Nutzung von Persönlichkeits- und Kompetenz-Analysen sowie anderen Werkzeugen, um Mitarbeitern Stellen zuzuweisen, die ihren Fähigkeiten und ihrer Persönlichkeit am besten entsprechen. Verwendung dieser Methoden nicht nur bei der Ressourceneinsatz-Planung für bestehende Mitarbeiter sondern auch bereits bei der Personalbeschaffung.
- *Persönliches Engagement für den Kunden*: Motivation für jeden Mitarbeiter mit Kundenkontakt schaffen, um eine konsequente Kundenorientierung aufrecht zu erhalten.
- *Wissensmanagement und kontinuierliches Lernen*: Institutionelles Wissen für Mitarbeiter des Unternehmens leicht zugänglich machen, so dass dieses schnell und systematisch eingesetzt werden kann. Bereitstellung von Möglichkeiten für eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter, um ein kontinuierliches Lernen der gesamten Organisation sicherzustellen.
- *Parallele Interessen & Honorierung*: Ausrichtung der Stellen im Unternehmen an den persönlichen Interessen und der Motivation sowie Verwendung von kundenorientierten Kennzahlen bei der Erfolgsmessung. Ausrichten der Mitarbeiter-Vergütung an den Leistungskennzahlen, um kundenorientierte Zielsetzungen zu erreichen.

5.6 Die kundenzentrierte Organisation

Die kundenzentrierte Organisation beschreibt die Zusammenarbeit funktionaler Gruppen und Geschäftsbereiche, um die kundenorientierten Strategien und Taktiken umzusetzen. So werden z. B. organisatorische Grenzen aufgelöst und Kennzahlen angepasst und die Gewinn- und Verlust-Verantwortlichkeiten neu definiert, um kundenorientierte Aktivitäten zu vereinfachen und zu motivieren.

Eine kundenzentrierte Organisation fokussiert sich auf folgende Kernpunkte:

- *Eine Ansicht, ein Unternehmen:* Ausrichtung der Vision, Mission und Kultur an den Kundenstrategien und deren Kommunikation im Unternehmen. Aufbau von Programmen, die die Kundenkultur nicht nur rhetorisch übermitteln.
- *Segmentbeeinflusstes Betriebsmodell:* Neu-Definition von Abteilungen und Organisationseinheiten und deren Zusammenarbeit anhand der Kunden-Segmente, so dass Entscheidungsfindungen im Sinne der kundenorientierten Strategien und nicht im Sinne von kurzfristigen Bereichszielen getroffen werden können. Die Befugnis zur Entscheidungsfindung soll sich hierbei an den Kunden und den Kunden-Segmenten ausrichten und nicht an den Produkten und Absatzkanälen. Konzernweite Verantwortlichkeiten, wie Umsatzanrechnungen und Budgetierung, müssen unter einem kundenorientierten Management geschehen.
- *Ausrichtung des oberen und mittleren Managements:* Sicherstellen, dass alle Management-Level an den kundenfokussierten Strategien ausgerichtet sind. Besondere Aufmerksamkeit ist hier dem mittleren Management zu widmen.
- *Systemische Organisationsentwicklung:* Abteilungen und Kanälen soll die Zusammenarbeit bei der Erfüllung eines Kundenauftrags und der Umsetzung der Kundenstrategien ermöglicht werden. Aufgrund der komplexen Wechselwirkungen zwischen Kunden, Kanälen, Angeboten und den einzelnen Organisationseinheiten sowie der anhaltenden Dynamik der Veränderung, stoßen die klassische, starre Organisationsentwicklung und Prozessorientierung an ihre Grenzen. Hierzu bedarf es Flexibilitäten zu schaffen, Prinzipien der Selbstorganisation einzubeziehen und allen Mitarbeiter ein einheitliches Selbstverständnis des Auftragsziels und einheitliches Werteverständnis im Kundenumgang zu geben.
- *Kundenleitung und Ausrichtung:* Einbeziehung eines ermächtigten Kundenverantwortlichen im Top-Management. Beispiele sind der Chief-Customer/Loyalty-Officer oder Senior-Vice-President-Customer-Experience.

5.7 Kontinuierliche Innovation

Innovation sollte die Veränderungen im gesamten kundenzentrierten Unternehmen vorantreiben. Unternehmen müssen ein Umfeld schaffen, das über die Unternehmensgrenzen hinaus vorhandenes Wissen, kreativen und unternehmerischen Geist zusammenführt. So zeigte die *IBM Global Innovation Study 2006*, dass die Top-Führungskräfte die Mehrzahl der Quellen der Innovation zwar außerhalb des eigenen Unternehmens sehen. Dennoch waren die eigenen Mitarbeiter – unabhängig von Hierarchie und organisatorischer Zuordnung – an erster Stelle benannt. Die hauseigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung erzielte gerade einmal den achten Rangplatz.²⁵

Jede der sechs Kernkompetenzen des kundenzentrierten Unternehmens wird durch Innovation im Verlaufe ihrer Einführung im Unternehmen angetrieben. Einige der Innovationspraktiken beinhalten:

²⁵ Vgl. *IBM GLOBAL CEO STUDY* (2006), S. 22.

- Motivation der Mitarbeiter durch die Bereitstellung einer gewissen Arbeitsflexibilität, um neuen und kreativen Ideen nachzugehen und die Effizienz der Prozesse zu untersuchen.
- Anreize für Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge der Kunden anbieten und diese ernsthaft verfolgen, auswerten, untersuchen, umsetzen und die eingeleiteten Verbesserungs-Aktionen offen an die Kunden kommunizieren.
- Honorierung von Mitarbeiterleistungen für persönliche Weiterentwicklung auch über das normale Arbeitsumfeld hinaus.
- Einsatz von geeigneten Technologien und Werkzeugen, für eine offenen Kommunikation zu neuen Ideen und aktuellen Herausforderungen, die die Kreativität und Innovation des Unternehmens und seiner Mitarbeiter fördert, wie z. B. den Einsatz von Community-Tools, im gleichzeitigen, offenen Einsatz bei Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Kunden und Wissenschaft.

6 Management-Modell des kundenzentrierten Unternehmens

In den bisherigen Ausführungen dieses Beitrags wurden schrittweise die Prinzipien und Kernkompetenzen des *kundenzentrierten Unternehmens* abgeleitet und erläutert und sollen nun zu einem umfassenden Management-Modell zusammengefasst werden (siehe Abbildung 6).

Bei allen neuen Management-Konzepten und Management-Paradigmen ist wichtig festzustellen, ob die neuen Ansätze auch den wirtschaftlichen Interessen eines Unternehmens gerecht werden. In diesem Fall ist es die Betrachtung des Kundenwerts anhand des CLV's und dessen nachweisbare und unmittelbare Verbindung zur Kundenprofitabilität, die hier eine stabile, wissenschaftliche und in der Praxis nachweisbare Grundlage schaffen. Die Einflussfaktoren des Kundewerts werden gebildet durch 3 Haupt-Faktoren: dem angemessenen Umgang mit Kundenerwartungen in der Kommunikation und Leistungserbringung, der Fähigkeit durch Unerwartetes zu überraschen und so das gewünschte Differenzierungsbild in der Kundenwahrnehmung zu stärken und das individuelle Erleben an der Kunden-Schnittstelle. Wesentliche Erkenntnis dabei ist die Unterscheidung der funktionalen und der emotionalen Faktoren. Beide sind entscheidend für eine positive Kundenerfahrung. Die jeweilig erforderliche Balance der Faktoren, so wurde gezeigt, hängt ab von der Situation und dem jeweiligen Anliegen aus Kundensicht einerseits, und natürlich der Attraktivität des Kunden für das Unternehmen andererseits. Die Beeinflussbarkeit dieser Erfolgsfaktoren ist möglich über die aufgezeigten sieben Kernkompetenzen. Die Abhängigkeit der einzelnen Faktoren erlaubt das ursprüngliche Modell aus Kapitel 4 hierarchisch zu ordnen und zu verfeinern, (siehe Abbildung 6).

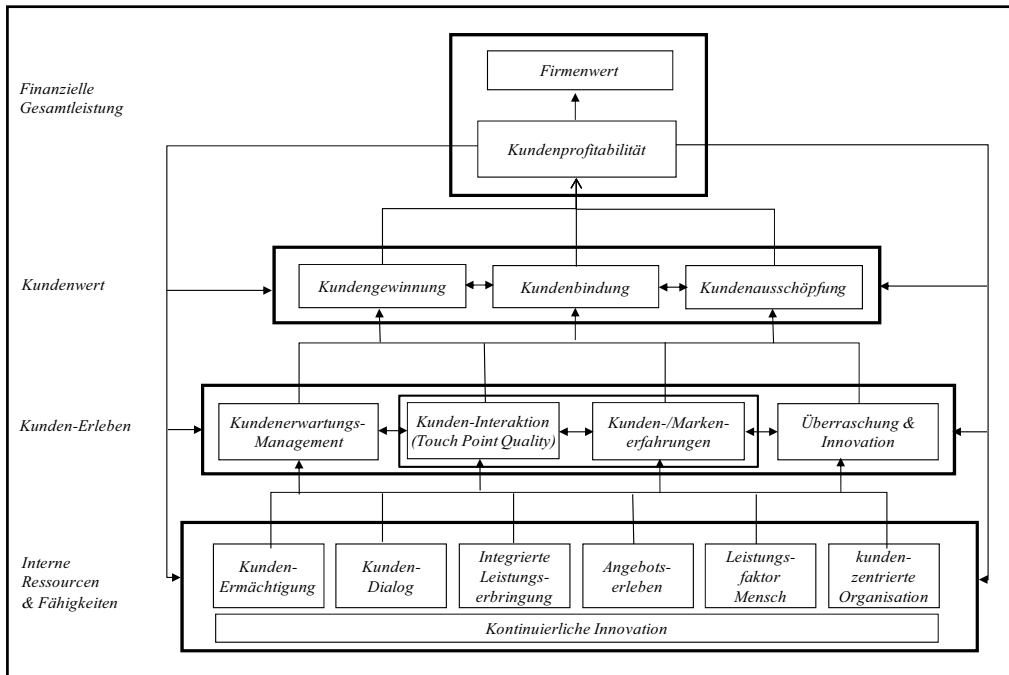


Abbildung 6: Systemisches Management-Modell für das kundenzentrierte Unternehmen

Das aufgezeigte Modell stellt so auch ein Instrument für Analysen und Planungen auf strategischer und operativer Ebene dar. Durch eine Zuordnung von *KPIs* lässt es sich z. B. als Qualitätsmodell erweitern oder als Vorlage für Transformations-Initiativen oder Steuerungsvorhaben im Management nutzen. Der Baustein-Charakter sollte jedoch nicht dazu verleiten es beliebig nach dem Lego-Prinzip umgestalten zu wollen. Die aufgeführten Ebenen kanalisieren die erzielten Effekte und bauen, wie dargestellt, aufeinander auf. Zusätzlich stehen die einzelnen Faktoren zueinander in direkten Beziehungen und sorgen für den systemischen Charakter des Modells. Wie genau sich diese Wechselwirkungen auswirken und welche Dynamiken dadurch jeweils entstehen, ist bisher nur in Ansätzen bekannt und als Phänomen der Systemtheorie ohnehin nie vollständig voraussagbar.

Die aufgeführten Einflussfaktoren und Wechselwirkungen machen auch deutlich, wie vielfältig und dynamisch der Wettbewerb im Kunden-Erleben und im Kunden-Service sein wird. Kombination, Priorisierung und Umsetzung der Kernkompetenzen sind nahezu unbegrenzt und müssen wiederum im Einklang mit dem Angebots-Portfolio und der externen Marken, wie auch der internen Unternehmenskommunikation sein. Unternehmen müssen erkennen, wo sie heute stehen, welche Unzulänglichkeiten sie hinsichtlich der eigenen Kundenzentrierung haben, auf welche Ressourcen und Fähigkeiten sie bereits aufbauen können, welche Hürden zu überwinden sind und wie sie zukünftige Investitionen priorisieren und zuordnen wollen. Auch dazu kann das Modell einen Beitrag in den Diskussionen im Management liefern. Wichtig dabei jedoch ist, dass sich das Management selbst auf ein einheitliches und gemeinsam getragenes Modell einigt und aus eigener Einsicht stützt.

7 Ausblick

Der Beginn des 21ten Jahrhunderts scheint dem „Kunden“ nun die Rolle einzugestehen, die ihm eigentlich, Zeit seiner sprachlichen Existenz, zugesehen war. Noch vor mehr als einer Dekade fand der „Kunde“ nur sehr passive Rechte in der *DIN ISO 8402*. Diese definiert ihn als den „*Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produkts*“, der im Rahmen einer Vertragssituation auch als „*Auftraggeber*“ bezeichnet wird.²⁶ Doch der Kern des Worts „Kunde“ leitet sich ursprünglich vom althochdeutschen „Kundo“ ab und bezeichnet „den Kundigen“, den, „der im Bilde ist“. Damit ist der Begriff des Kunden treffender als je zuvor: Ein emanzipierter und informierter Partner, der seine Wahlfreiheit kennt und das Recht einfordert seine Erwartungen zu artikulieren, seine Anbieter an deren Zusagen zu messen und sich selbst als Gestalter und Beeinflusser der Beziehung wiedererkennen möchte. Sicher, der Weg dorthin muss ein langer sein, vergleicht man dies mit der täglich erlebten Realität. Aber aufzuhalten ist der Trend sicher nicht, dass alleine bestätigt schon die Marktdynamik und die unterschiedlichen aufgeführten Markttreiber.

Interessant dabei ist auch, wie einander Kunden-Verständnis und Management-Modelle sich bedingen. Das Verständnis vom Kunden als handlungsschwachen Empfänger schuf über Jahrzehnte ein Management-Modell der Steuerbarkeit und Faktenorientierung. „What gets measured gets done!“. Ungeachtet aller modernen Management-Theorien gehören Empathie, systemisches Verständnis und persönliche Motivationskraft eher zum zufälligen Management-Alltag. Je mehr sich aber der Kunde zum *Kundigen* entwickelt, umso stärker müssen auch die persönlichen Faktoren im Kunden-Erleben berücksichtigt werden. Eben diese lassen sich, zumindest gegenwärtig, noch nicht hinreichend durch Leistungsindikatoren verfolgen und steuern. Der Umbau zum *Kundenorientierten Unternehmen* erfordert also auch den Wandel vom verwaltungsorientierten Management hin zu einer werteorientierten Führung im Sinne des „Leadership“. Klassische organisierende Management-Kompetenzen bilden weiter die Basis, bieten aber keinen Beitrag zur Differenzierung. Die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, eigene Entscheidungen nicht nur faktisch sondern auch menschlich zu rechtfertigen, ist Alltag in Management-Trainings aber eine Herausforderung im Management-Alltag. Der Wandel vom *Produktzentrierten* zum *kundenzentrierten* Unternehmen erfordert auch den Wandel in der Management-Kultur, die neuen Modelle mit Leben und damit auch nach außen erkennbaren Emotionen füllen müssen.

Da jede Führungskraft und jeder Akteur an der Kunden-Schnittstelle eines Unternehmens als Mensch irgendwo auch immer selbst Kunde ist, bietet sich für Unternehmen im Grunde ein sehr simples und über alle Hierarchien hinweg gültiges Grundprinzip für das Kunden-Management, also ein *Kundentorischer Imperativ*: „Handle nur nach derjenigen Kunden-Maxime, von der du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Doch auch bei aller Vereinfachung: Erleben ist immer individuell, Kunden-Erleben gestalten ein wirtschaftlicher Lernprozess.

²⁶ Vgl. *DIN EN ISO 8402* (1995).

Quellenverzeichnis

- BITKOM/DIALOGKREIS KONVERGENZ* (2006): Digitale Konvergenz – Empfehlungen, Berlin 2006, S. 6–7.
- DEUTSCHE BANK RESEARCH* (2007): Deutschland im Jahr 2020, Frankfurt a. M. 2007.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNGEN E.V.* (1995): DIN EN ISO 8402, Berlin 2007.
- DRUCKER, P.* (1954): The Practice of Management, New York, 1954.
- GUPTA S./SCHMITT H.* (2005): Building a Customer Centric Organization with Customer Experience and Customer Profitability, online: <http://globalbrands.org/research/papers.htm>, Stand: 2005, Abruf: 10.09.2007.
- HEFFERNAN R./LAVELLE S.* (2006): Advocacy in the Customer Focused Enterprise, IBM Global Business Services, New York 2006.
- HAMEL G./PRAHALAD C.* (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 1990, May–June, S. 79–91.
- IBM RESEARCH, CUSTOMER EXPERIENCE RESEARCH* (2005): 20:20 Customer Experience – Forget CRM – Long Live The Customer!, IBM Global Business Services, New York, 2005.
- IBM RESEARCH*, (2006): IBM Decision Maker Study, in: Advocacy in the Customer Focused Enterprise, IBM Global Business Services, New York 2006.
- IBM GLOBAL CEO STUDY 2006* (2006): Innovations- und Kooperationsmanagement im Blick, IBM Global Business Services, Stuttgart 2006.
- LEHMAN D./GUPTA S.* (2005): Managing Customers as Investments – The strategic Value of Customers in the Long Run, Wharton School, Philadelphia 2005.
- MCLEAN G.* (2006): Organization Development: Principles, Processes, Performance, San Francisco 2006.
- NEUS A./POERSCHMANN F./SCHERF P.* (2005): Medienstudie 2005, Executive Summary, IBM Global Business Services, Strategy & Change, Stuttgart 2005.
- NEUS A./POERSCHMANN F./KAUMANN R.* (2006): Konvergenz oder Divergenz? Erwartungen und Präferenzen der Konsumenten an die Telekommunikations- und Medienangebote von morgen, IBM Global Business Services, Strategy & Change, Stuttgart 2006.
- REICHEL D.* (2006): The Ultimate Question: Driving good profits and true growth, in: Harvard Business School Press, 2006, o. S.
- SCHMITT B./MANGOLD M.* (2004): Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil, Wiesbaden 2004.
- SHAH D./RUST T./PARASURAMAN A./STEALIN R.* (2006): The Path to Customer Centricity, in: Journal of Service Research 2006, online: <http://jsr.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/2/113>, S.2.

Vertriebsvergütung

JENS UWE KRÄMER

T-Mobile International

1	Einführung	121
2	Anforderungen an eine effektive Modell-Gestaltung der Vertriebsvergütung.....	123
3	Gestaltungsformen der Vertriebsvergütung	124
3.1	Sales-Commission-Plan	125
3.2	Sales-Provisionsplan	125
3.3	Sales-Bonus-Plan	125
3.4	Sales-Incentive-Plan.....	126
3.5	Prämien	126
3.6	Erfolgsbeteiligung.....	126
4	Schlussbetrachtung	126
	Quellenverzeichnis.....	127

1 Einführung

In modernen Unternehmen ist unter Ausrichtung der Personalstrategie auf die Unternehmensstrategie die Vergütung so ausgestaltet, dass sowohl die Erreichung individueller Ziele, als auch die Erreichung von Unternehmenszielen sinnvoll unterstützt werden. Dies gilt insbesondere für die Vergütung im Vertrieb. Unterschiedliche Faktoren sind bei der Betrachtung von Vergütungs-Systematiken zu berücksichtigen, damit die Vergütung den von ihr erwarteten Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leistet. Im Vertrieb ist es wichtig, Produkte oder Dienstleistungen wirtschaftlich sinnvoll zu veräußern und Vertriebsserfolge mittelbar und unmittelbar zu vergüten. Erfolg und Misserfolg im Vertrieb sind dabei meist schnell sichtbar, sowohl im Absatz als auch im Entgelt der Vertriebsmitarbeiter.

Grundlegend stellt Vertriebsvergütung eine spezifische variable Vergütung dar. Variable Vergütung ist durch vier wesentliche Hauptelemente charakterisiert.

Vergütungselement	Bestandteile	Purpose
Grundbarvergütung	▪ Festes Grundgehalt ▪ Merits ▪ Reguläre Gehaltsanpassungen	Wettbewerbsfähige, leistungsbezogene Vergütung
Variable Vergütung	▪ Bonus-Pläne ▪ Sales-Programme	Kurzfristige Motivation (short-term)
Equity	▪ Prämien ▪ (Total-)Equity-Programme	Motivation zur langfristigen Leistung im Sinne des Unternehmens
Benefits	▪ Betriebliche Altersversorgung ▪ Lebens-/Unfallversicherung ▪ Sonstige, freiwillige Leistungen	Gesundheit, finanzielle Sicherheit

Abbildung 1: Vier Hauptelemente variabler Vergütung

Im Folgenden wird auf die grundlegenden leistungs- und erfolgsbezogenen Modelle der Vertriebsvergütung eingegangen. Es sei erwähnt, dass auf die Messbarkeit und auf das Controlling von Vertriebsserfolgen hier nicht eingegangen wird, diese jedoch ebenfalls in einer umfassenderen Betrachtung dringend berücksichtigt werden müssen.

Erwähnt sei, dass neben der Bar-Vergütung auch Nebenleistungen für eine allumfassende Betrachtung von Vergütung, im Sinne eines Total-Compensation-Ansatzes einbezogen werden müssten, worauf hier jedoch verzichtet wird. Gerade für Vertriebler stellt z. B. das Geschäftsfahrzeug (company car) einen wesentlichen Anreiz und Bestandteil des Vergütungspakets dar und die Gewährung eines (funktionsbezogenen) Geschäftsfahrzeugs erfolgt in der Regel schon ab geringeren Hierarchie-Ebenen als bei Nicht-Vertriebsfunktionen.

Vergütung wird häufig emotional wahrgenommen und als gerecht oder ungerecht empfunden und kann dabei motivieren oder demotivieren. Die Vertriebsvergütung eröffnet durch ihre Variabilität wertvolle Chancen, um den Vertrieb gezielt zu steuern und die Ergebnis-Orientierung der Mitarbeiter zu erhöhen. Die positiven Effekte einer schlüssig an der Unternehmensstrategie

ausgerichteten Vergütungs-Systematik sind immens und spiegeln die Leistungsorientierung wider. Dabei sichert die Variabilität eines Teils der Vergütung eine gezielte Personalkosten-Steuerung.

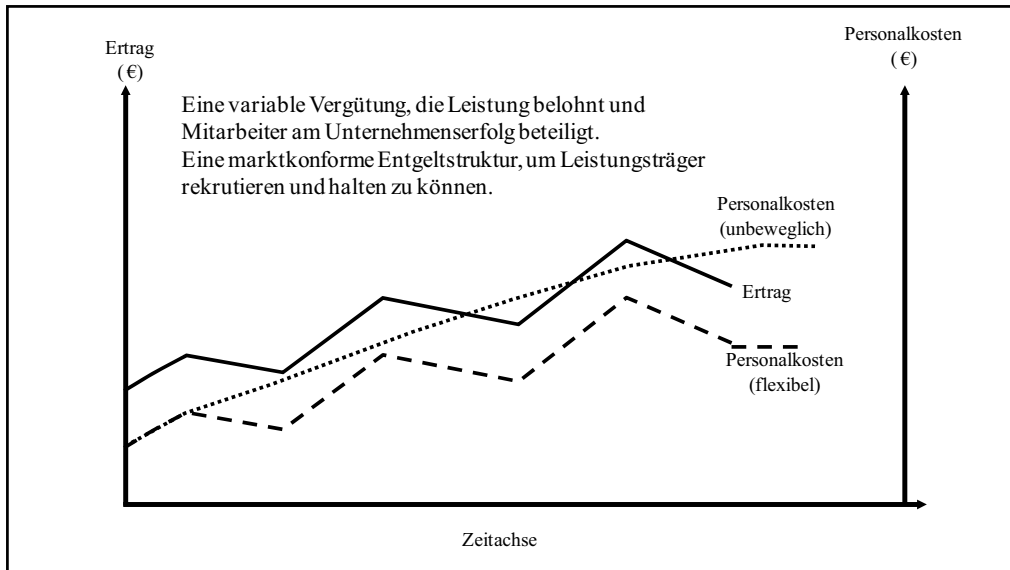


Abbildung 2: Sinnhaftigkeit und Ziel eines variablen Vergütungs-Systems

So wird z. B. durch eindeutige Zielvorgaben das Verkaufsverhalten auf die strategischen Marktbearbeitungs-Ziele ausgerichtet.

Ein gewollter strategischer Effekt ist durch die Gewährung von überdurchschnittlichen Verdienstmöglichkeiten bei überdurchschnittlicher Zielerreichung die Gewinnung und das Halten von Leistungsträgern. Zudem führt ein Zielsystem zur Vermeidung von Reibungsverlusten zwischen Vertriebseinheiten, Vertriebswegen und Vertriebsfunktionen; abgestimmte, kooperierende Ressourcen im Vertrieb erhöhen die Marktdurchdringung bei niedrigeren Kosten. Letztlich ermöglicht eine gut aufgesetzte Vertriebsvergütung ein professionelles Kostenmanagement, weil die Vertriebskosten bei Nicht- oder Übererreichung der Vertriebsziele entsprechend sinken oder steigen – „Atmung“ entsprechend der Auftragslage.

Ausgangspunkt jeglicher Überlegung zur Einführung einer Vertriebsvergütung muss somit die Frage sein, welche Ziele durch die besondere Incentivierung erreicht werden sollen. Gilt es, die Absatzzahlen bestimmter Produkte zu erhöhen, die Neukunden-Gewinnung besonders zu fördern, den Erhalt von Bestandskunden zu honorieren oder Cross-Selling von Produkten/Leistungen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu erhöhen? Aus der Beantwortung dieser Fragen ergeben sich die Erfolgsindikatoren, an denen die Zielerreichung gemessen wird.

Verantwortung	Erfolgsindikator
Markterfolg	Umsatz
Profitabilität etablierter/neuer Produkte	Deckungsbeitrag / EBITDA
Profitabilität des Unternehmens	Operating Profit Marge / EBITDA
Kundenzufriedenheit	Ergebnis Kundenbefragung
Produkt-Qualität	Anzahl Fehlerteile

Abbildung 3: Übersicht möglicher Erfolgsindikatoren

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der bei der Gestaltung eines Vertriebsvergütungs-Modells beachtet werden muss, ist die Kostenwirksamkeit. Es sollte vor der finalen Ausgestaltung eines Modells immer auch eine Analyse der üblichen Vergütungs-Modelle der Mitbewerber am Markt erfolgen. So sollte das Fix- bzw. Basisgehalt zuzüglich der Cash-Incentivierung bei angemessener Leistungserbringung im Bereich des Marktüblichen liegen. Einerseits befindet sich das Unternehmen im Wettbewerb am Markt und muss mit seiner Preisgestaltung und somit seiner Kostenstruktur wettbewerbsfähig sein. Im Vergleich zum Markt führen jedoch hohe/teure Modelle dazu, dass sich die Vertriebskosten erhöhen, was sich ultimativ auf die Preisgestaltung und somit auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt. Im Vergleich zum Markt können relativ geringe Ausschüttungen wiederum dazu führen, dass das Unternehmen Leistungsträger bzw. Key Player an die Konkurrenten verliert, mit allen damit verbundenen möglichen Folgen (z. B. Kundenverlust, Rekrutierungskosten, usw.). In der Regel ist bei Vertriebsvergütungs-Modellen der variable Anteil am Gesamtentgelt höher als bei Nichtvertriebs-Modellen.

2 Anforderungen an eine effektive Modell-Gestaltung der Vertriebsvergütung

Um die Akzeptanz und damit den Erfolg des Modells zu gewährleisten, sind bei den Vorüberlegungen zur Ausgestaltung eines Vertriebsvergütungs-Modells einige grundlegende Anforderungen zu berücksichtigen:

- *Einfachheit der Ausgestaltung „Keep it simple“*
Die Plan-Gestaltung muss so einfach wie irgend möglich gehalten werden. Der Inhalt – sowohl die verfolgten Ziele als auch die Systematik der Berechnung der Incentives – muss für alle Mitarbeiter nachvollziehbar sein.
- *Messbarkeit der Ziele „You cannot pay what you don’t measure“*
Der Zielerreichungsgrad muss anhand ausgewählter und im Vorfeld festgelegter Erfolgsindikatoren eindeutig messbar sein (z. B. Stückzahlen, Deckungsbeitrag, EBITDA, Marktanteil, Kundenzufriedenheit als Ergebnis von Kundenumfragen, usw.).

- *Individuelle Zurechenbarkeit*
Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, durch individuelles bzw. teamorientiertes Handeln den Grad der Zielerreichung aktiv zu beeinflussen.
- *Anspruchsvolle Zielsetzung*
Die Ziele des Plans müssen anspruchsvoll definiert werden, d. h. nur Top Performer können (i. d. R. max. 10 % aller Mitarbeiter) eine Maximalzielerreichung erlangen.
- *Transparenz*
Die vergütungsrelevanten Ziele müssen dokumentiert, kommuniziert und für alle Teilnehmer zugänglich sein.
- *Kongruenz der Zielsetzungen einzelner Pläne*
Sofern unterschiedliche Vertriebs-Incentives zur Anwendung kommen, müssen die Ziele der einzelnen Pläne miteinander kompatibel sein. Sonst besteht die Gefahr, dass im Unternehmen gegenläufige Verhaltensweisen gefördert/honoriert werden, welche der Gesamtstrategie entgegenlaufen.
- *Aktualität*
Es muss darauf geachtet werden, dass die in einem Modell hinterlegten Ziele regelmäßig überprüft und dann auch angepasst werden können. Dabei muss die Laufzeit lang genug sein, so dass der Mitarbeiter mit seinen Aktivitäten zur Zielerreichung beitragen kann und somit für ihn eine gewisse Planbarkeit entsteht, gleichzeitig muss sie kurz genug sein, damit das Unternehmen auf sich ändernde Rahmenbedingungen adäquat reagieren kann. Häufig werden Vertriebsziele quartals- oder gar monatsweise überprüft und ggf. angepasst.

3 **Gestaltungsformen der Vertriebsvergütung**

Vergütungs-Systeme können verschiedenartig ausgestaltet werden. Wichtig ist dabei, sich über die Zielsetzungen der zu gestaltenden Vergütungs-Systeme im Klaren zu sein. Hier hat es sich in der Praxis erwiesen, dass es hauptsächlich um folgendes geht,

- Vergütungsgerechtigkeit (Markt und Leistung), Wettbewerbsfähigkeit,
- Transparenz, also Einfachheit und Verständlichkeit,
- Motivation und Verbindlichkeit,
- eine von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens abhängige Flexibilität und
- eine im Einklang mit den Unternehmenszielen stehende Kalkulierbarkeit.

sicherzustellen bzw. zu unterstützen.

Im Folgenden soll auf die wichtigsten Gestaltungsmöglichkeiten von Vertriebsvergütung eingegangen werden.

3.1 Sales-Commission-Plan

Ein Kommissions-Plan wird üblicherweise in Bereichen genutzt, in denen ein Standard-Produkt in einem wettbewerbsintensiven Markt verkauft wird und der Haupttreiber das Absatzvolumen ist. Wesentliches Merkmal eines Sales-Commission-Plan, dass der gewährte Kommission-Prozentsatz für alle Mitarbeiter gleich ist (z. B. ab 1000 verkaufte Stück => 1 % Kommission). Bei diesem Plan ist zu beachten, dass eine Steigerung des Absatzvolumens nicht unbedingt auch den Unternehmenserfolg steigert (z. B. Erzielung hoher Absatzzahlen durch Einräumung von Sonder-Rabatten). Vor diesem Hintergrund sollte ggf. eher der Kostendeckungsbeitrag/EBITDA als Erfolgsindikator genutzt werden. Bei Kommissions-Plänen gibt es üblicherweise drei Ausgestaltungen:

- Flatrate, d. h. der Kommissions-Prozentsatz ist gleichbleibend, unabhängig von der Höhe des Volumens (z. B. immer 1 % unabhängig von dem abgesetzten Volumen),
- Ramped, d. h. der Kommissionssatz ändert sich (progressiv oder regressiv), bei Erreichung bestimmter Grenzen (z. B. 1000 => 1 %, ab 5000 => 2 %, ab 10.000 => 1,5 %),
- Variable, d. h. der Kommissions-Prozentsatz wird gewährt in Abhängigkeit der Gesamtpformance des Mitarbeiters (Gefahr der so genannten *Gutsherrenmanier* bei Zielerreichung).

3.2 Sales-Provisionsplan

Die Provision ist entstanden aus der Handelsvertreter-Vergütung und ist heute noch im Vertriebs-Außendienst zu finden. Es handelt sich hierbei im Kern um eine Erfolgsvergütung, die als Anteil an erzielten quantitativen Erfolgen (z. B. Absatzzahlen) ausgezahlt wird. Der Provisionsatz ist einheitlich für alle Mitarbeiter. Dieses Modell ist sehr einfach in der Gestaltung, jedoch ist in diesem Modell hier das Potenzial des Verantwortungsgebiets ausschlaggebend für die Einkommens-Chancen, nicht unbedingt die individuelle Performance.

3.3 Sales-Bonus-Plan

Im Unterschied zu einem Kommissions-Plan ist ein Sales-Bonus-Plan ein vertraglich zugesicherter Bonus, der bei Erreichen der im Vorfeld vereinbarten Ziele gezahlt wird. Hier werden oftmals „harte“ Verkaufsziele (z. B. EBITDA, Auftragseingang) mit „weichen“, eher qualitativ orientierten Zielen (z. B. Kundenzufriedenheit) gekoppelt. Es besteht beim Bonusplan auch die Möglichkeit Team- oder Unternehmensziele zu integrieren und somit die interne Zusammenarbeit zur Gesamtzielerreichung zu steuern und zu fördern. Die „Spielregeln“ zur Bonus-Ermittlung müssen in jedem Fall offengelegt sein. Im Unterschied zu Kommissions-Plänen werden bei Boni-Plänen individuelle bzw. teambezogene Ziele (Quota) definiert, deren Erreichung dann honoriert wird.

3.4 Sales-Incentive-Plan

Bei einem Sales-Incentive-Plan gestaltet sich der Anreiz nicht durch eine monetäre Zahlung an den Mitarbeiter, sondern in Form der Gewährung von besonderen Reisen, Preisen, öffentlichen Auszeichnungen (z. B. Verkäufer des Monats) u. ä. Diese Form wird oft als Ergänzung zu einem monetär gestalteten Plan genutzt.

3.5 Prämien

Prämien sind ein der Art, aber nicht notwendigerweise der Höhe nach zugesagter variabler Einkommens-Bestandteil. Die Zusage erfolgt häufig auf Basis von Maximal-Prämien (z. B. Erreichen vordefinierter Absatzzahlen oder Produktionszahlen). Zum Beispiel gibt es bei Überschreiten von 10.000 abgesetzten Stück Prämie X, bei Überschreiten von 20.000 Summe Y, usw. Als Steuerungsinstrument sind Prämien kaum geeignet, weil nur die Ziele, nicht aber die Art und Weise vorgegeben wird.

3.6 Erfolgsbeteiligung

Ebenfalls üblich ist eine Beteiligung am Unternehmenserfolg (i. d. R. gemessen an der Ertragsgröße). Dies bedeutet für das Unternehmen eine harte Kosten-Variabilisierung (eine Erfolgsbeteiligung entfällt bei schlechten Ergebnissen), dies ermöglicht keine individuelle Differenzierung nach Leistung oder Ergebnis-Beitrag.

4 Schlussbetrachtung

Eindeutig identifizierbar ist ein Trend von komplizierten hin zu simplen, verständlichen Vergütungs-Systemen. Die Verknüpfung individueller und unternehmensrelevanter Ziele führt zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und fördert die Wirtschaftlichkeit der Vertriebserfolge, d. h. auch, dass „Verkauf um jeden Preis“ endthematisiert ist und Vergütungs-Systeme ihren variablen Anteil aus den wirtschaftlichen Erfolgen speisen. Wo kein Vertriebserfolg, da auch keine variable Zahlung. Vergütungs-Systeme, die Leistung und Qualität von Arbeit in den Mittelpunkt stellen, sind heute allgemeiner Bestandteil der Personalstrategien von Unternehmen und fast 80 % von in einer *Gallup-Studie* befragten Personal-Entscheider sind davon überzeugt, dass die neben der Grundbarvergütung möglichen Zahlungen dazu beitragen, Mitarbeiter zu mehr Leistung und zu besserer Arbeit zu motivieren. Die Verschiedenartigkeit der Gestaltungsformen von Vertriebsvergütung macht es schwierig, die Vertriebsvergütung eines Unternehmens mit dem Markt (also dem Wettbewerb) zu vergleichen. Solche Marktvergleiche, auch Benchmark-Studien genannt, finden in der Vertriebs-Branche meist als geschlossene Studien statt, zu deren Ergebnissen Unternehmen nur Zugang erhalten, wenn sie selbst Daten einspielen, also teilnehmen.

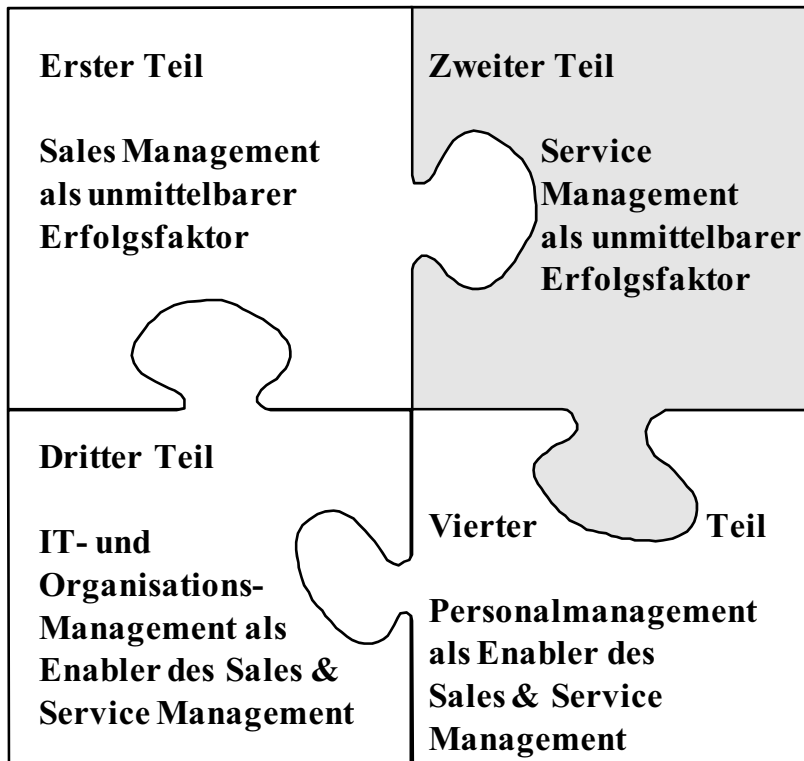
Ein wichtiger Aspekt zuletzt: bei aller Variabilität der Vergütung ist es wichtig, ein gesundes Maß zwischen der, die soziale Sicherung schaffenden, Grundbarvergütung und den, den Erfolg und die Leistungen vergütenden, variablen Verdienst-Möglichkeiten zu finden. Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass Unternehmen, die ohne Fixgehalt, also 100 % variabel vergütet haben, ein „Schattenfesteinkommen“ definiert haben. Dies erfolgte durch Umsatz-Umschreibungen von erfolgreichen auf weniger erfolgreiche Mitarbeiter oder durch unternehmensinterne Verrechnung von Leistungen. Solch eine Konterkarierung von Leistungsmotivation führt in der Regel zu sehr hohem Vertriebsdruck, der nur die Stärksten überleben lässt und Kollateralschäden, wie Abwanderung hoch qualifizierter aber demotivierter Mitarbeiter verursacht. Dass hinter jeder Personalnummer auch ein Mensch steht, darf man also bei aller vergütungstheoretischer Diskussion nicht vergessen. Das Management der Erwartungshaltungen (managing expectations) und die Steuerung der Widerspiegelung von Vertriebs Erfolg in der Vergütung der Mitarbeiter ist eine der Hauptaufgaben von Compensation & Benefit-Experten in (Vertriebs-)Unternehmen. Vertriebsvergütung ist als variables Modell zu einem strategischen Steuerungs-Instrument geworden und kann die Personalarbeit und insbesondere die Personalkosten signifikant beeinflussen. Daher gilt an dieser Stelle ein Plädoyer der Erweiterung der Ausbildungsangebote zu qualifizierten Compensation & Benefits-Managern in Deutschland. Diese Ausbildung wird zur Zeit nur punktuell als Zusatz-Qualifizierung angeboten, so dass der „klassische“ Weg zum Compensation & Benefits-Manager meist noch über die auf Human Resources spezialisierten Unternehmensberatungen wie zum Beispiel Watson Wyatt, Towers Perrin, Hewitt Associates, MercerHR, Hay Group und Kienbaum oder über „Learning by Doing“ führt. Diese Situation macht es Unternehmen schwer, geeignete und erfahrene Kandidaten für die wichtige Rolle der Vergütungsexperten zu finden. Hier sollten Unternehmen jedoch keine Kompromisse eingehen und ein professionelles Vergütungsmanagement sicherstellen.

Quellenverzeichnis

- AON Ltd.* (2002): *Inventing a sales incentive*, in: *Just Rewards*, May 2002.
- GALPIN, T. J.* (2001): *Watson Wyatt – The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*, San Francisco 1999.
- KRÄMER, J. U.* (2007): Vergütungssysteme in Osteuropa in: *BOOKER, R.* (Hrsg.), *Wachstumsmärkte in Osteuropa*, Heidelberg 2007, S. 162 ff.
- LURSE, K.* (2005): *Ausbildung zum Compensation & Benefits Manager*, Winkhausen 2005.
- SALES BUSINESS* (2005): *Gehaltsreport Vertrieb 2005 – An Zielen und Leistung orientieren*, Juli/August 2005.
- TOWERS PERRIN* (2006): *Die Sales Performance wirksam steigern – Wie Sie Ihren Vertrieb durch Vergütung effektiver machen*, online: www.towersperrin.de, Stand: 2006, Abruf: 15.07.2007.
- WOOD, G.* (2005): *Gallup – Human Capital Management in Deutschen Unternehmen*, Hamburg 2005.

Zweiter Teil

Service Management als unmittelbarer Erfolgsfaktor



Service als Erfolgsfaktor in der TIME-Branche

*BERNHARD HOGENSCHURZ, FRANK KEUPER, HENRIKE HANNEMANN
und ARNE KOCH*

T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH und Steinbeis-Hochschule Berlin

1	Einleitung.....	133
2	TIME-Branche.....	134
2.1	Marktseitige Charakteristika und Herausforderungen	134
2.2	Produktseitige Charakteristika und Herausforderungen.....	136
3	Schlussfolgerungen – Unsicherheit und Variety Seeking.....	137
3.1	Unsicherheit	138
3.2	Variety Seeking.....	138
4	Erfolgsfaktorentheorie	139
4.1	Kosten	141
4.2	Zeit.....	141
4.3	Qualität.....	142
5	Service in der TIME-Branche.....	143
5.1	Service als Schlüssel zum Erfolg	143
5.1.1	Erlebniswelten	144
5.1.2	Digitale Erlebniswelten der TIME-Branche	145
5.1.3	Flagshipstores	146
5.2	Wandel vom Konsumenten zum Prosumenten	148
6	Fazit	149
	Quellenverzeichnis.....	150

1 Einleitung

Gegenwärtig ist ein starker Trend zu beobachten: weg von preisaggressiven Werbeslogans wie z. B. „Geiz ist geil!“¹, der häufig bereits zur Beschreibung der in der Gesellschaft vorherrschenden Spar-Mentalität galt. Aktuell wird der Fokus auf den Bereich Service als Zusatzleistung mit höchstmöglicher Qualität gelegt. Slogans wie „Bei uns fühlt sich der Kunde noch wie ein König“², oder der Auftritt der *Deutschen Telekom* als Service-Unternehmen, das sich klar vom aggressiven Preiskampf innerhalb der Telekommunikations-, Informationstechnologie-, Medien- und Entertainment-Branche (TIME-Branche) distanziert, kennzeichnen diesen Trend.

Der wirtschafts- und gesellschaftspolitische Wandel von einer reinen Industrie- zu einer integrierten Informations- und Dienstleistungsgesellschaft führte zu einer Verschmelzung der „Old Economy“ und der „New Economy“ mit dem Ergebnis einer so genannten „Converged Economy“. Die Hauptantriebskräfte dieser neu entstandenen integrierten Informations-, Dienstleistungs- und Industriegesellschaft bilden hierbei die digitalen Erlebniswelten E-Business, M-Business und T-Business. Die Deregulierung und Liberalisierung im Telekommunikationssektor auf der einen und die zunehmende Digitalisierung und Leistungssteigerung in der Entwicklung von Speicher- und Datenübertragungstechnologien auf der anderen Seite führten insbesondere zu einer Konvergenz innerhalb der TIME-Branche mit dem Ergebnis der Multimedia-Branche. Diese Entwicklung wurde parallel verstärkt durch das Wachsen einer so genannten Multi-Options-Gesellschaft mit einer heterogen-hybriden Nachfragestruktur.³

In der ökonomischen Realität stehen die Unternehmen vor verschiedenen Herausforderungen, insbesondere vor dem Hintergrund nahezu vollständig gesättigter Märkte und eines sich ständig wandelnden Nachfrage-Verhaltens. Der vorliegende Beitrag verfolgt das Ziel, zunächst einen kurzen Überblick zur TIME-Branche und der mit ihr eng verknüpften bzw. einhergehenden Konvergenz zu geben. Hierbei finden die sich aus dem Markt einerseits und dem Produkt an sich andererseits ergebenden Herausforderungen für Unternehmen der TIME-Branche eine gesonderte Betrachtung mit sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen und Implikationen für die Praxis. Nach einer Einführung in die allgemeine Erfolgsfaktorenthorie anhand des strategischen Erfolgsfaktorendreiecks (Kosten, Qualität und Zeit) erfolgt dann eine Einordnung des Service als zentrale Ausprägung des Erfolgsfaktors Qualität in der TIME-Branche. Hierzu werden des Weiteren Entwicklungen bzw. Tendenzen auf der Anbieterseite in Form der Schaffung von Erlebniswelten oder dem Angebot von Flagshipstores und dem Wandel der Konsumenten hin zu Prosumenten näher beleuchtet.

¹ Durch die Hamburger Werbeagentur *Jung von Matt* 2003 geprägter Werbeslogan für die Einzelhandelskette *Saturn*.

² Werbespruch von *Euronics*.

³ Vgl. *KEUPER* (2004), S. VII.

2 TIME-Branche

Die Unternehmen der TIME-Branche⁴ unterliegen bereits seit Anfang der 90er Jahre einem starken Trend der leistungsbezogenen Kooperation über die Unternehmensgrenzen hinaus.⁵ Die Kooperationen bedingen eine Vielzahl von Verknüpfungen, die bisherige Branchengrenzen verschwimmen und Multimedia-Wertschöpfungs-Netzwerke entstehen lassen.⁶ Eine Verschmelzung von Märkten bedingt durch das strategische Verhalten von Unternehmen innerhalb der Märkte wird dabei als Märktekonvergenz bezeichnet.⁷

Allgemein bezeichnet Konvergenz die Übereinstimmung von Meinungen und Merkmalen bei genetisch verschiedenen Lebewesen, das „Nach-Innen-Schielen“ der Augen, das rechnerische Annähern an einen Grenzwert oder auch das Sich-Schneiden von Lichtstrahlen.⁸ Wirtschaftlich betrachtet beschreibt Konvergenz allerdings „die interaktionistische Beziehung zwischen Wettbewerbsstruktur und der Unternehmensstrategie, welche zu einer Verbindung, Verschmelzung bzw. Annäherung bislang getrennter Märkte führt.“⁹ Diese marktseitige Verschmelzung geht dabei automatisch mit einer produktseitigen Verschmelzung des Angebots-Portfolios der Unternehmen einher, die wiederum eine marktseitige Verschmelzung verlangt. BRÖSEL und KEUPER definieren dies als Konvergenz-Dilemma („zu entwickelnde konvergente Produkte konvergieren Märkte, konvergierende Märkte bedingen konvergente Produkte“¹⁰). Dieser Ansicht folgend wird in den folgenden Kapiteln unterstellt, dass die Unternehmen der TIME-Branche sowohl einem marktseitigen als auch einem produktseitigen Konvergenztrend unterliegen, der die TIME-Branche einerseits charakterisiert und andererseits vor neue Herausforderungen stellt.

2.1 Marktseitige Charakteristika und Herausforderungen

Wird ausschließlich die marktseitige Konvergenz der TIME-Branche beleuchtet, so resultiert daraus eine starke Kopplung der verschiedenen Wertschöpfungsketten,¹¹ wie Abbildung 1 am Beispiel der Wertschöpfungsketten eines Medien-Unternehmens und eines Informationstechnologie-Unternehmens deutlich macht.

⁴ Vgl. BRÖSEL/KEUPER (2004), S.VIII.

⁵ Vgl. HANS (2006), S. 1.

⁶ Vgl. KEUPER/HANS (2003), S. 56 ff.

⁷ Vgl. HANS (2006), S. 1.

⁸ Vgl. DUDEN (2007): Das Fremdwörterbuch.

⁹ BRÖSEL/KEUPER (2006), S.VIII.

¹⁰ BRÖSEL/KEUPER (2004), S. VIII.

¹¹ Vgl. HANS (2006), S.108.

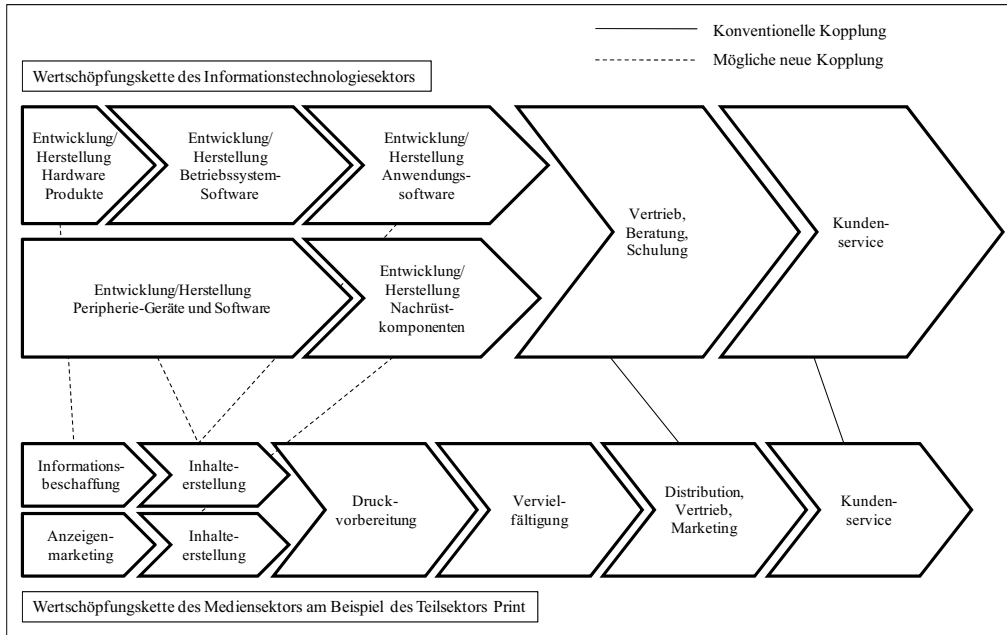


Abbildung 1: Konventionelle und mögliche neue Kopplungen der Wertschöpfungsketten von Unternehmen der TIME-Branche¹²

Kopplungen von Wertschöpfungsketten erfordern in erster Linie eine Kooperation von Unternehmen über die Branchen-Grenzen hinaus. Diese Kooperation wird realisiert durch einen entsprechenden Kooperationsvertrag, der Informations-Asymmetrien mangels Know-how verursachen kann. Informations-Asymmetrien bilden die Grundlage opportunistischen Handelns für den Fall, dass die Asymmetrien von einem der Vertragspartner erkannt werden.¹³ Darauf aufbauend lässt sich konstatieren, dass Unternehmen der TIME-Branche zur nachhaltig erfolgreichen Teilnahme an Wertschöpfungs-Netzwerken eine ausreichende Informationsversorgung sicherstellen müssen, die die Basis für die Planung, Steuerung und Kontrolle der eigenen Kooperationen und der Beziehungen zwischen zwei externen Kooperationspartnern bildet.¹⁴

Ein zweites typisches Charakteristikum der TIME-Branche, das aufgrund der marktseitigen Konvergenz entsteht, ist die Abnahme der Kundenloyalität durch die erleichterte Informationsbeschaffung über Branchengrenzen hinweg und die zunehmende produktseitige Funktionsintegration und -angleichung, die auf eine Zusammenfassung ökonomischer Nachfrage auf bisher separierten Märkten führt.¹⁵ Beispielsweise kann ein Konsument, der einen MP3-Player (als Produkt der Medienbranche) kaufen möchte, durch einen Klick im Internet (Inhalte ebenfalls als Produkt der Medien-Branche) Informationen über ein Telefon (als Produkt der Telekommunikations-Branche) generieren, das wiederum die Funktion eines MP3-Players

¹² Darstellung der Wertschöpfungsketten in Anlehnung an ZERDICK ET AL. (2001), S. 62 und S. 136.

¹³ Vgl. BREUER/BREUER (2006), S. 105.

¹⁴ Vgl. HANS (2006), S. 2.

¹⁵ Vgl. KEUPER (2001b), S. 393.

enthält und somit ein konvergiertes Produkt auf einem konvergierenden Markt darstellt.¹⁶ In letzter Konsequenz folgt aus dieser Betrachtung, dass Unternehmen der TIME-Branche neue Alleinstellungsmerkmale identifizieren müssen, die über die eigentlichen tangiblen und audiovisuellen Eigenschaften des Produkts hinausgehen. Denkbar wäre an dieser Stelle eine Verbesserung und Individualisierung der Kundenbetreuung und des After Sales Management sowie eine allgemeine Optimierung des Service Management.

2.2 Produktseitige Charakteristika und Herausforderungen

Wird ausschließlich die produktseitige Konvergenz betrachtet, so sind darin die Verschmelzung der Funktionen von Produkten bzw. die oben beschriebene verstärkte Funktionsintegration und die damit einhergehende Konvergenz des strategischen Produkt-Portfolios der Kooperationspartner subsumiert, die als Ziel die Kombination komplementärer Leistungen zur Erzeugung eines gemeinsamen Systemprodukts verfolgen.¹⁷ Dies impliziert auch eine relative Erhöhung der Variantenvielfalt und damit auch eine Erhöhung der varianteninduzierten Komplexität.¹⁸ Als eine Herausforderung aus diesen Bedingungen an Unternehmen der TIME-Branche resultiert die ständige strategische Neuauslegung und Optimierung des eigenen Produkt-Portfolios sowie ein zuverlässiges Variantenmanagement.

Als eine zweite Konsequenz aus der Erhöhung der Variantenvielfalt folgt außerdem eine Verminderung der Absatzmenge pro Variante.¹⁹ Da die durch Rüstzeiten sowie Einzelfertigung beeinflussten Fixkosten ein Minimum nicht unterschreiten können, bedeutet dies auch eine relative Erhöhung der Stückkosten. Dies führt entweder zu steigenden Marktpreisen²⁰, die sich auf einem Markt mit hoher Konkurrenz und geringen Markteintrittsbarrieren besonders negativ auswirken können, oder zu einer Veränderung respektive Anpassung der Vertriebs- bzw. Marketingstrategie. Als Beispiel hierfür sei ein Hersteller von Druckern und Druckzubehör genannt. Durch die zunehmende Vielfalt an Druckern, beispielsweise Laser, Tintenstrahl, mit Cardreader, mit Kopierfunktion, mit integriertem Fax etc., sinken die Absatzzahlen einzelner Varianten. Dies führt dazu, dass durch die Verkaufspreise die Deckungsbeiträge häufig nicht erreicht werden, um potenzielle Kunden nicht über zu hohe Einstiegspreise abzuschrecken. Der eigentliche Gewinn wird anschließend mit dem Vertrieb des Zubehörs erzielt, zum Beispiel mit dem Verkauf von Druckertinte.

Durch die Konvergenz von Produkten auf konvergierenden Märkten erklärt sich auch die verhältnismäßige Verkürzung der Time-to-Market und damit sowohl der technischen Innovationszyklen als auch des Produktlebenszyklus insgesamt. Dies begründet sich in erster Linie durch die konvergierende Nachfrage der Konsumenten,²¹ durch die innerhalb kürzester Zeit ein neuer Bedarf entsteht,²² der durch eine Funktionsintegration in ein bestehendes Produkt gedeckt werden kann. Dadurch sind Unternehmen gezwungen, sowohl bestehende bzw. be-

¹⁶ Beispiel des Mobiltelefons mit MP3-Player und Internetfunktion etc. vgl. BRÖSEL/KEUPER (2006), S. VIII.

¹⁷ Vgl. THIELMANN (2000), S. 9, WIRTZ (2000), S. 5, und HANS (2006), S. 110.

¹⁸ Vgl. KEUPER (1999), S. 1 f.

¹⁹ Vgl. KEUPER (1999), S. 2.

²⁰ Vgl. hierzu die Grundlagen der Deckungsbeitragsrechnung in HORVATH (2006), S. 449 ff., ZIEGENBEIN (2004), S. 461 ff., und GREVE (2001), S. 87 ff.

²¹ Vgl. HANS (2006), S. 119 ff.

²² Vgl. KRIEB (2001), S. 62 ff.

reits angebotene Funktionen und Dienstleistungen zu optimieren als auch neue Funktionen und Dienstleistungen permanent hinzuzufügen. Dies erfordert einerseits ein ausgewogenes und zeitoptimales Innovationsmanagement und andererseits ein hinreichendes Qualitätsmanagement.

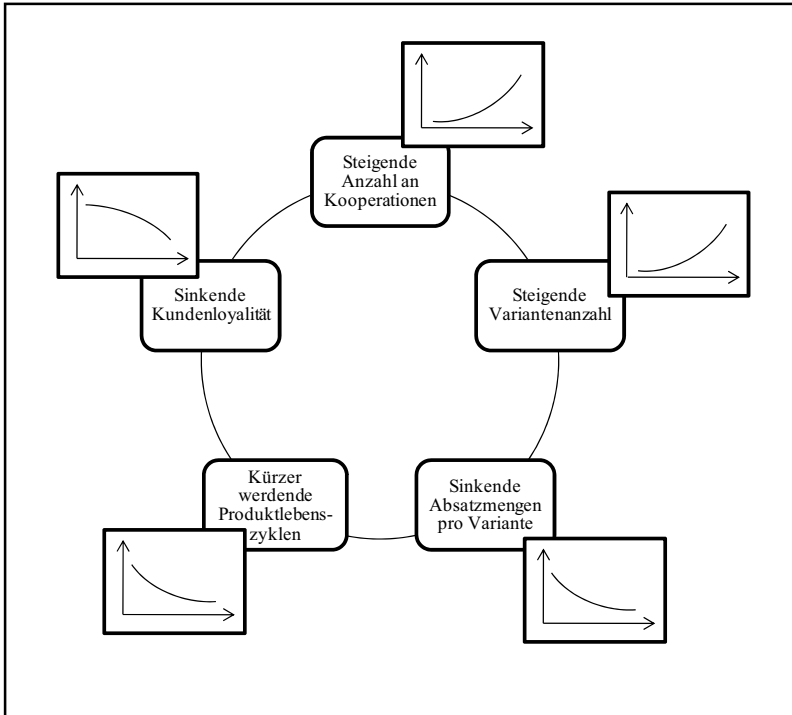


Abbildung 2: Herausforderungen an Unternehmen der TIME-Branche

3 Schlussfolgerungen – Unsicherheit und Variety Seeking

Aus den im vorangegangenen Kapitel dargestellten Charakteristika der TIME-Branche ergeben sich zwei Aspekte, denen die TIME-Branche zusätzlich unterliegt. Diese sind *Unsicherheit* und *Variety Seeking*.

3.1 Unsicherheit

Die meisten betriebswirtschaftlichen Entscheidungsmodelle vereinfachen die Realität, indem sie von geschlossenen Entscheidungsfeldern ausgehen.²³ Realiter ist die betriebliche Entscheidungsfindung aber gerade durch *Unsicherheit* geprägt. Unsicherheit beschreibt das nicht sichere Eintreten eines Ereignisses oder die Veränderung eines Zustands und wird durch Wahrscheinlichkeitsfunktionen visualisiert.²⁴ Sie entsteht immer aufgrund von Informations-Asymmetrien bzw. unvollkommenen Informationen und existiert sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch auf Seiten der Kunden.

Seitens des Unternehmens besteht in erster Linie Unsicherheit über die Entwicklung und den Erfolg von Kooperationen jeglicher Art. Dieser Aspekt wird durch die in Kapitel 2.1 beschriebene steigende Anzahl strategischer Kooperationen verstärkt und beeinflusst maßgeblich die Investitionspolitik des Unternehmens. Zusätzlich wird die Investitionspolitik durch Unsicherheiten über die Entwicklung des Marktes beeinflusst. Da die Marktentwicklung vor dem Hintergrund konvergierender Märkte schlecht vorherzusagen ist, ist das Unternehmen gezwungen, kurzfristigen Markttrends nachzugeben und permanente, von spontanen Marktveränderungen nicht betroffene Alleinstellungsmerkmale zu identifizieren.

Unsicherheit auf Seiten des Kunden lässt sich in Ereignisunsicherheit und Marktunsicherheit unterscheiden, wobei sich Marktunsicherheit weiter in Verhaltensunsicherheit und Qualitätsunsicherheit unterteilen lässt.²⁵ Ereignisunsicherheit beschreibt die Unsicherheit über die Veränderung von Umweltzuständen im Allgemeinen. Marktunsicherheit beinhaltet dagegen speziell die Unsicherheit über wichtige Produktdaten der Anbieter. Hierbei umfasst die Verhaltensunsicherheit das Antizipieren opportunistischen Verhaltens der Anbieter gegenüber der Nachfrage.²⁶ Qualitätsunsicherheit bezieht sich darüber hinaus auf die nicht sicher im Voraus zu beurteilende tatsächliche Qualität der Produkte der verschiedenen Anbieter.²⁷ Vor allem auf Märkten mit vielen Anbietern und vielen, sich ähnelnden Produkten wird dieser Effekt durch unklare Abgrenzungen und Anhäufung von Plagiaten verstärkt. Zur Vermeidung dieser Kundenunsicherheit aufgrund von Informationsasymmetrien sind neue Wege der Information des Kunden seitens des Unternehmens notwendig. Diese Mehrinformation ist ein vom Unternehmen zu erbringender Service und kann, falls die Informationsversorgung über die der direkten Konkurrenten hinausgeht, als neues, permanentes Alleinstellungsmerkmal betrachtet werden.

3.2 Variety Seeking

Durch die ständig abnehmende Kundenloyalität auf konvergierenden Märkten und die permanente Funktionsintegration und damit Reizbildung entsteht das *Variety Seeking*, eine neue Form des Konsumentenverhaltens.²⁸ Der Wunsch nach Abwechslung und Einzigartigkeit veranlasst den Konsumenten dabei vor allem bei Produkt-Wiederkäufen, das Produkt oder die Marke

²³ Vgl. HEUER/LÖHR (2003), S. 47.

²⁴ Vgl. zur stochastischen Unsicherheit KEUPER (2001a), S. 265.

²⁵ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 81 f.

²⁶ Vgl. zur Verhaltensunsicherheit WEIBER/ADLER (1995).

²⁷ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 82.

²⁸ Vgl. KEUPER (2004), S. 44.

zu wechseln. Dabei hängt die Wahrscheinlichkeit des Produktwechsels nach *FOSCHT/SWOBODA* maßgeblich von folgenden Faktoren ab:

- hohe Anzahl der zur Verfügung stehenden Alternativen,
- kurze Wiederkaufszeit,
- geringes Produkt-Involvement und
- geringer wahrgenommener Unterschied zwischen den Produkten.

Der Wunsch nach Abwechslung entsteht hier vor allem durch die zu geringe Stimulierung des Konsumenten bezogen auf ein bestimmtes Produkt.²⁹ Daraus folgt, dass die permanente Identifizierung neuer Alleinstellungsmerkmale oder die Identifizierung eines permanenten Alleinstellungsmerkmals dem Trend des Variety Seeking entgegenwirkt, indem es den Konsumenten über einen langen Zeitraum hinweg stimuliert und somit einen echten Wettbewerbsvorteil für Unternehmen der TIME-Branche darstellt.

4 Erfolgsfaktorentheorie

Die generischen marktorientierten strategischen Erfolgsfaktoren sind Kosten, Qualität und Zeit. Hierbei beschreiben die *Kosten* – als Wirtschaftlichkeitskriterium und somit als Effizienzkriterium – den bewerteten Güterverzehr der betrieblichen Leistungserbringung. Der Faktor *Qualität* – als Effektivitätskriterium – charakterisiert in diesem Kontext die kundenseitig erwünschte Qualität der unternehmensseitigen Leistung. Die *Zeit* als drittes Element im strategischen Erfolgsfaktorendreieck ist gleichzeitig Effektivitäts- und Effizienzkriterium, indem sie einerseits die Geschwindigkeit des Prozessablaufs und andererseits die Flexibilität eines Unternehmens beschreibt.³⁰

Die drei strategischen Erfolgsfaktoren werden über die vom Unternehmen verfolgte Wettbewerbsstrategie abgebildet und auf diesem Wege mit den Konstrukten Effektivität und Effizienz als zwei Seiten des Unternehmenserfolgs verknüpft (siehe Abbildung 3).³¹ In diesem Zusammenhang wird ein *strategischer Wettbewerbsvorteil* allgemein hin definiert als eine dem Wettbewerb überlegene Leistung, die sich aus Kundensicht auf ein wesentliches bzw. entscheidendes Merkmal der Leistung bezieht und vom Kunden schließlich als tatsächlich vorteilhafte Leistung eingestuft wird. Für das Unternehmen ist diese Leistung durch Dauerhaftigkeit gekennzeichnet und somit nicht direkt imitierbar bzw. substituierbar.³²

²⁹ Vgl. *FOSCHT/SWOBODA* (2007), S. 58.

³⁰ Vgl. *KEUPER* (2004) zur näheren Einordnung und Definition der Begriffe Effektivität und Effizienz.

³¹ Vgl. *KEUPER* (2004), S. 3.

³² Vgl. *SIMON* (1987), S. 386, und *AMIT/SCHOEMAKER* (1993), S. 38.

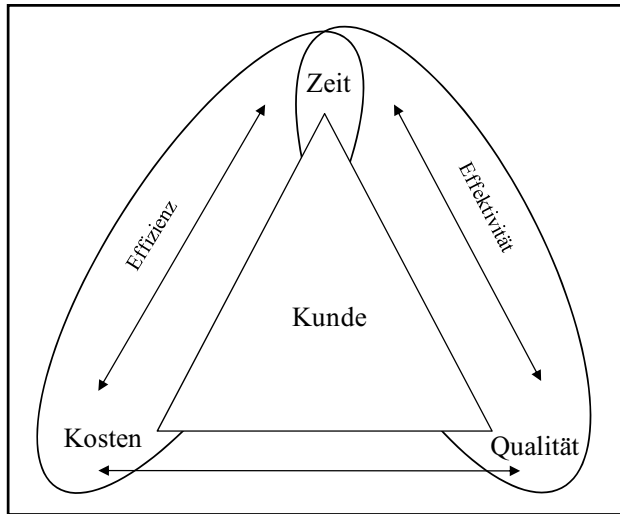


Abbildung 3: Integratives Erfolgsfaktorendreieck³³

Aufgrund sowohl gesellschaftlicher und kultureller als auch informations- und kommunikationstechnologischer Entwicklungen kristallisiert sich mehr und mehr eine *inter- und intra-individuelle Heterogenität* des abnehmerseitigen Verhaltens bei gleichzeitig hybrider Struktur des Kaufverhaltens heraus.³⁴ Die drei strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit sind in diesem Zusammenhang bei der Führung und Steuerung von Unternehmen gleichzeitig und gleichwertig von Bedeutung. Das Ziel einer strategischen Unternehmensführung und -steuerung sollte demnach eine kontinuierliche Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit gleichermaßen sein, wobei die Wirtschaftlichkeit an der Effizienz sämtlicher Prozesse und die Wettbewerbsfähigkeit an ihrer Effektivität gemessen werden kann.³⁵

Zur Entwicklung der strategischen Erfolgsfaktorenforschung sei bemerkt, dass in den 60er Jahren weithin eine reine, voneinander losgelöste Konzentration und Orientierung auf Kosten und Produktivität bestand. In den 70er und 80er Jahren entwickelte sich dann eine parallele Kosten- und Qualitätsorientierung. Es ist zu erkennen, dass in der Vergangenheit die strategischen Ziele eines Unternehmens als miteinander konkurrierende Ziele betrachtet wurden. Aktuell hingegen zeichnet sich eine simultane Kosten-, Qualitäts- und Zeitorientierung ab.³⁶ Insofern sind die strategischen Erfolgsfaktoren in der heutigen Betrachtung zu komplementären anstatt miteinander konkurrierenden Zielen avanciert.

³³ Vgl. KEUPER/HANS (2003), S. 73.

³⁴ Vgl. KEUPER (2004), S. 41 ff. zur näheren Darstellung und Analyse der Nachfragestrukturveränderungen.

³⁵ Vgl. KEUPER (2004), S. 45.

³⁶ Vgl. KEUPER (2001a), S. 12.

4.1 Kosten

Mit diesen bereits erläuterten Evolutionsschritten der strategischen Erfolgsfaktoren begann bereits in den 60er Jahren ein Marktwandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, hervorgerufen durch weithin gesättigte Grundbedürfnisse im Bereich der Sachgüter. Auf ungesättigten Märkten, d. h. auf Verkäufermärkten, herrscht nahezu keine Kundenorientierung und es wird bereits mit einer Mindesteffektivität unternehmerischer Erfolg erzielt. Der Markt wird dann ausschließlich von Seiten der Anbieter beeinflusst. Hingegen werden auf Käufermärkten Produkte und Services durch die Ansprüche der Kunden bestimmt. Es ist klar erkennbar, dass es heutzutage darum geht, auf gesättigten Märkten die richtige Leistungsqualität zum richtigen Zeitpunkt möglichst kostengünstig zur Verfügung zu stellen,³⁷ um langfristig erfolgreich zu sein.

Der strategische Erfolgsfaktor Kosten als klassisches Kriterium der Wirtschaftlichkeit stellt somit auf Verkäufermärkten den ausschlaggebenden Erfolgsfaktor dar. Allgemein beschreiben Kosten³⁸ den bewerteten Güterverzehr für die betriebliche Leistungserstellung. Auf den heutzutage vorherrschenden gesättigten Märkten haben sich die Herausforderungen für die Unternehmen deutlich gewandelt – sie müssen, wie bereits erwähnt, ex ante alle drei strategischen Erfolgsfaktoren erfüllen, d. h. höchste Qualität kundenorientiert, kosten- und zeiteffizient anbieten.³⁹

4.2 Zeit

Einhergehend mit der beschriebenen größtenteils vorherrschenden Marktsättigung ist auch die Wettbewerbsintensität gestiegen; durch diese Dynamisierung des Wettbewerbs und der damit einhergehenden begrenzten Produktlebenszeiten bzw. verkürzten Produktlebenszyklen sowie eine immer stärker ausgeprägte Angleichung der Produkte (siehe Kapitel 2.1) ist eine aktuell verstärkte Konzentration auf den Erfolgsfaktor Zeit zu beobachten. Es entsteht ein regelrechter Zeitwettbewerb⁴⁰, der durch die Forderung der Konsumenten nach umgehender Erfüllung ihrer Bedürfnisse verschärft wird. Der strategische Erfolgsfaktor Zeit beschreibt einerseits die *Schnelligkeit* der Befriedigung der konsumentenseitigen Bedürfnisse bzw. Anforderungen und andererseits die *Flexibilität* der Reaktion auf Veränderungen im unternehmerischen Umfeld.⁴¹

Der Erfolgsfaktor Zeit kann, wie bereits erwähnt, nicht eindeutig als Effizienz- oder Effektivitätskriterium eingestuft werden und weist somit einen hybriden Charakter auf.⁴² Verkürzte Abwicklungszeiten wirken z. B. positiv auf die Qualität einer Leistung ein und steigern in der Konsequenz die Effektivität eines Systems, gleichzeitig wird aufgrund verkürzter Abwicklungszeiten i. a. der Mitteleinsatz in Systemen reduziert, woraus wiederum eine Kostenreduktion und damit eine gesteigerte Effizienz des Systems resultiert. An dieser Stelle wird erkenn-

³⁷ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 10 f.

³⁸ Vgl. LAYER (1967), S. 21 ff. für eine genaue Einordnung und Definition des Kostenbegriffs.

³⁹ Vgl. KEUPER (2001a), S. 13.

⁴⁰ Vgl. KEUPER (2001a), S. 129 ff. zur näheren Betrachtung des Time-based Management.

⁴¹ Vgl. BOGASCHESKY/ROLLBERG (1998), S. 10, und KEUPER (1999), S. 132.

⁴² Vgl. BOGASCHESKY/ROLLBERG (1998), S. 10, und KEUPER (1999), S. 132.

bar, dass Effektivität auf eine marktorientierte Zweckmäßigkeit und Effizienz auf den Mittelereinsatz abzielt.⁴³

4.3 Qualität

Qualität als bereits eingeordnetes Effektivitätskriterium hat als strategischer Erfolgsfaktor zum Ziel, die *richtige* vom Kunden gewünschte anstatt einer *maximal möglichen* Qualität zu bieten, weil lediglich die vom Kunden akzeptierte und schließlich wahrgenommene Qualität ausschlaggebend ist für den Erfolg. Die unternehmerische Strategie einer Qualitätsführerschaft stellt in diesem Zusammenhang eine Möglichkeit dar, eine positive Abgrenzung von den Wettbewerbern zu erzielen und somit eine Abwendung vom Preiskampf zu erreichen.⁴⁴ Dementsprechend erfolgt die Abgrenzung zur Konkurrenz auf Qualitäts- anstatt auf Preisebene. Studien (u. a. die Profit-Impact-of-Market-Strategies(PIMS)-Studie vom Strategic Planning Institute) belegen, dass Unternehmen, die sich aufgrund ihrer angebotenen hohen Qualität von der Konkurrenz abheben, sowohl einen höheren Return on Investment (ROI) als auch einen höheren Return on Sales (ROS) erzielen.⁴⁵

Der Faktor Qualität wird allgemein definiert als die Fähigkeit eines Unternehmens, seine internen und externen Kunden (kundenorientierte Betrachtung) auf den folgenden Ebenen kontinuierlich, individuell, vollständig und dauerhaft zu befriedigen:

- Produkt,
- Prozess,
- Service,
- Kontakt und Kommunikation.⁴⁶

Qualität ist daher ein multidimensionaler strategischer Erfolgsfaktor,⁴⁷ und es werden beim ganzheitlichen Qualitätsbegriff technisch-funktionale und zusätzlich subjektiv wahrgenommene, Zusatznutzen stiftende Eigenschaften beachtet.⁴⁸ Diese kundenorientierte Qualitätsbetrachtung ist eng verknüpft mit der Kundenzufriedenheit, d. h. Qualität ergibt sich aus der Differenz der kundenseitigen Anforderungen und der anbieterseitigen Erfüllung dieser Erwartungen bzw. Anforderungen.⁴⁹ Kundenzufriedenheit resultiert dann aus einer Erfüllung bzw. dem Übertreffen von Konsumentenerwartungen.⁵⁰ Hieraus ergibt sich Qualität als das Ergebnis eines Abgleichs von Soll- und Ist-Zustand, wohingegen eine Kundenzufriedenheit oder im negativen Fall die Unzufriedenheit sich aus der Bewertung dieses Abgleichs ergibt.⁵¹

⁴³ Vgl. KEUPER (2001a), S. 14.

⁴⁴ Vgl. KEUPER (2001a), S. 13.

⁴⁵ Vgl. BUZZLE/GALE (1989), S. 91.

⁴⁶ Vgl. KEUPER (2002), S. 134.

⁴⁷ Vgl. PORTER (1999), S. 41. Die Begriffe Qualität und Differenzierung weisen demnach eine inhaltlich ähnliche Ausgestaltung auf.

⁴⁸ Vgl. KEUPER (2001a), S. 13.

⁴⁹ Vgl. BRUHN (2003), S. 30 ff.

⁵⁰ Vgl. BRUHN (2003), S. 8 f.

⁵¹ Vgl. REINECKE/TOMCZAK (2006), S. 997 f.

Kundenzufriedenheit spielt eine wichtige Rolle im Rahmen der Kundenbindung, weil zufriedene Kunden eine stärkere Neigung haben, bei dem bereits bekannten und positiv bewerteten Anbieter erneut zu kaufen bzw. einen Service in Anspruch zu nehmen. Des Weiteren können zufriedene Kunden als Multiplikatoren durch Mund-zu-Mund-Propaganda den Anbieter weiterempfehlen.⁵²

5 Service in der TIME-Branche

Die marktseitigen und produktseitigen Charakteristika der TIME-Branche (siehe Kapitel 2.1 und 2.2) und die allgemeinen Entwicklungen auf diesen beiden Seiten bedingen, dass Service eine Möglichkeit bzw. eine zentrale Ausprägung des Erfolgsfaktors Qualität zur Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern darstellt und zum Alleinstellungsmerkmal eines Unternehmens werden kann.

5.1 Service als Schlüssel zum Erfolg

Aktuell kann ein Anbieter auf nahezu gesättigten Märkten – ca. 80 % der Märkte sind als gesättigt einzustufen⁵³ – mit geringen Preisdifferenzen und sich stetig angleichenden Produkten der einzelnen Anbieter insbesondere in der TIME-Branche Qualitätsunterschiede und somit Wettbewerbsvorteile kaum noch über produktspezifische Qualität erzielen. Den Kunden fällt es schwer, die angebotenen Leistungen der verschiedenen Anbieter objektiv zu unterscheiden; dieses Phänomen der *Angleichung der Produkte* wird vor allem durch identische Merkmale und Designs standardisierter Massenware deutlich.⁵⁴

Hier wird evident, dass das entscheidende Kriterium zur Differenzierung in den produktbegleitenden Leistungen – dem Service – steckt, z. B. Finanzierungs- und Versicherungsangebote, Garantieleistungen, Entsorgung usw. Neben einer fachlichen Beratung vor und während des Kaufs kommt insbesondere der intensiven Betreuung nach der Lieferung, z. B. Installation oder Inbetriebnahme, eine wichtige Bedeutung zu.⁵⁵

In der bestehenden Literatur existieren diverse Versuche, den Begriff Service zu definieren, jedoch hat sich bisher keine einheitliche Betrachtung/Begriffsbestimmung durchgesetzt. Üblicherweise stellen die Intangibilität, Intransparenz, Immaterialität, der prozessuale Charakter der Leistungserstellung, die Individualität, das höhere Risiko bei Inanspruchnahme bzw. Kauf, Nichtlagerfähigkeit, der Absatz vor Leistungserstellung und die problematische Quantifizierung des Werts die konstitutiven Merkmale zur Beschreibung bzw. Einordnung des Begriffs Service dar.⁵⁶ BRUHN und MEFFERT definieren Dienstleistungen als „selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten

⁵² Vgl. HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL (1999), S. 89.

⁵³ Vgl. STEINBACH (1997), S. 15.

⁵⁴ Vgl. STEINBACH (1997), S. 18.

⁵⁵ Vgl. KEUPER (2001a), S. 103.

⁵⁶ Vgl. KÜHNAPFEL (1995), S. 22 ff.

verbunden sind, interne und externe Faktoren werden im Rahmen der Leistungserstellung kombiniert sowie die Faktorenkombination des Anbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, kundennutzenstiftende Wirkung zu erzielen⁵⁷.

Es ist deutlich zu erkennen, dass dem Service eine wesentliche Rolle zukommt, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen, darüber hinaus eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen und schließlich einen Wettbewerbsvorteil⁵⁸ zu generieren. Den Unternehmen steht hierbei ein breites Spektrum an Instrumenten zur Verfügung, um das materielle Produkt mit immateriellen Leistungen – Service – zu ergänzen (siehe Abbildung 4).

Zeitpunkt der Service-Art Leistung	Pre-Sales-Leistung	While-Sales-Leistung	After-Sales-Leistung
Technisch	▪ technische Beratung ▪ Projektausarbeitung ▪ Projektierung	▪ Installation ▪ Montage ▪ Rücknahme von Altgeräten	▪ Wartung ▪ Inspektion ▪ Reparatur ▪ Hotline ▪ Schulungen ▪ Ersatzteilversorgung
Kaufmännisch	▪ Produktberatung ▪ Werbung ▪ Marketing ▪ Hotline	▪ Verpackung ▪ Zahlungsvereinbarungen ▪ Telefonberatung	▪ Umtauschrecht ▪ Lieferservice ▪ Beschwerdetelefon

Abbildung 4: Service-Instrumente⁵⁹

5.1.1 Erlebnisswelten

Ein stetiger Wertewandel in der Gesellschaft prägt das Konsumverhalten, Wahlverhalten, Freizeitverhalten und die Orientierung im Arbeitsbereich; hieraus resultiert, dass sich die Konsum- und Freizeitwelten der Menschen in den vergangenen Jahren stets verändert haben. Es ist eine verstärkte Freizeit- bzw. Erlebnisorientierung und Designorientierung zu beobachten, die sich insbesondere in den Wertorientierungen des Hedonismus (z. B. Genuss, Abenteuer, Spannung, Abwechslung, Ausleben emotionaler Bedürfnisse) und des Individualismus (z. B. Kreativität, Spontaneität, Selbstverwirklichung, Ungebundenheit, Eigenständigkeit)⁶⁰ wiederfinden lässt.⁶¹ 20–30 % der Konsumenten weisen ein hedonistisches Kaufverhalten auf, dies ist auf individueller Ebene durch kurzfristige und spontane Kaufentscheidungen geprägt und führt demnach bei Aggregation zu einer heterogenen Nachfragestruktur.⁶² Einhergehend mit einem

⁵⁷ BRUHN/MEFFERT (1998), S. 5.

⁵⁸ Vgl. SIMON (1988), S. 464 f. zur näheren Betrachtung und Einordnung des strategischen Wettbewerbsvorteils.

⁵⁹ Vgl. BRÖCHER (1997), S. 106.

⁶⁰ Vgl. hierzu nähere Ausführungen der Sinus-Milieu-Studien unter <http://www.sinus-sociovision.de>.

⁶¹ Vgl. HENNINGS (2000), S. 55 f.

⁶² Vgl. PILLER (2000), S. 82.

gesteigerten Freizeitwert nimmt auch der verstärkte Wunsch nach einer so genannten konsumtiven Erlebniswelt zu.⁶³

Die Generierung eines erlebnisorientierten Kaufumfelds bietet für Unternehmen bzw. Händler insbesondere auf gesättigten Märkten eine Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern. Hierbei existiert die Möglichkeit der Entwicklung erlebnisorientierter Einkaufsstätten bzw. einer erlebnisorientierten Gestaltung des Verkaufsraums, d. h. es steht der Einkaufsprozess im Vordergrund der Betrachtung und nicht das eigentliche Produkt.⁶⁴

Erlebniswelten sollen beim Konsumenten eine positive Stimmung erzeugen mit dem Ziel einer ebenfalls positiven Rückwirkung auf das Image des Unternehmens bzw. Händlers. Um diese Ziele zu erreichen, ist es notwendig, Erlebnisse zu bieten, d. h. es müssen über die Kaufbefriedigung hinaus zusätzliche Motive des Kunden befriedigt werden.⁶⁵ Das Einkaufsverhalten wird neben ganz rationalen Bedürfnissen zur Befriedigung bzw. Beseitigung eines Mangels gegenwärtig stark von Emotionen und Erlebnissen gesteuert. Mit zunehmendem Wohlstand der Gesellschaft, u. a. repräsentiert durch ein höheres Bildungsniveau, gestiegene Einkommen und mehr Freizeit, steigt das Streben nach individuellen Produkten⁶⁶ und Kaufmotive wie Lust, Erregung und Neugier gewinnen immer mehr an Bedeutung. Studien belegen, dass insbesondere eine angenehme Atmosphäre als Beurteilungskriterium eines Erlebniswerts herangezogen wird.⁶⁷ Eine Erlebnisorientierung wird somit durch eine emotionale Gestaltung des Point of Sale (POS) erzielt, z. B. durch besondere Lichteffekte, Musik, Düfte und generell durch das Store-Layout.⁶⁸

5.1.2 Digitale Erlebniswelten der TIME-Branche

Auf dem Weg hin zu kundenbezogenen Virtualisierungs-Strategien von Unternehmen sind die digitalen Erlebniswelten E-Business, M-Business und T-Business zu erwähnen.

E-Business bzw. *E-Commerce* beinhaltet alle Formen der elektronischen Geschäftsabwicklung über öffentliche oder private Computer-Netzwerke (z. B. das Internet).⁶⁹ Somit wird unter E-Business die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur elektronischen Integration und Verzahnung unterschiedlicher Wertschöpfungsketten und unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse sowie das digitale Management von Geschäftsbeziehungen verstanden.⁷⁰ Der elektronische Handel in Deutschland erfuhr in den letzten Jahren ein stetiges Wachstum. So lag 2006 der Wert der eingekauften Waren im Internet durch private Verbraucher bei 46 Milliarden Euro und überstieg damit das Vorjahresniveau um 44 % bzw. 14 Milliarden Euro. Bis zum Ende des Jahrzehnts wird ein stetiges Wachstum prognostiziert, sodass Privatkunden 145 Milliarden Euro Umsatz über den elektronischen Handel abwickeln werden. Ein starkes Wachstum zeigt sich ebenfalls im Business-to-Business E-Commerce. Hier

⁶³ Vgl. KEUPER (2004), S. 44.

⁶⁴ Vgl. BRUHN/HOMBURG (2001), S. 193 f.

⁶⁵ Vgl. GRUBER (2004), S. 37 f.

⁶⁶ Vgl. PILLER (2000), S. 82.

⁶⁷ Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 73 ff.

⁶⁸ Vgl. BRUHN/HOMBURG (2001), S. 194.

⁶⁹ Vgl. HERMANN/SAUTER (1999), S. 14.

⁷⁰ Vgl. KEUPER (2001a), S. 377.

lag der Umsatz im Jahr 2006 bei 392 Milliarden Euro und steigt bis 2010 voraussichtlich auf 636 Milliarden Euro an.⁷¹

Ein spezieller Teilbereich des E-Business ist das *M-Business*, das Transaktionen über mobile Endgeräte wie z. B. Mobiltelefon oder Personal Digital Assistant (PDA) beinhaltet.⁷² Der Markt für M-Business wird somit dadurch determiniert, inwieweit die Bevölkerung mit mobilen Endgeräten ausgestattet ist und ob sie hierbei Technologien nutzt, die hohe Potenziale für das M-Business subsumieren. Diese Voraussetzungen sind in Deutschland gegeben: Nach einer Studie der *BBDO Consulting* werden bis zum Jahr 2010 ca. 90 % der Bevölkerung ein Mobiltelefon nutzen, zudem wird die Anzahl an Personen, die UMTS nutzen, bis zu diesem Zeitpunkt auf fast 35 Millionen steigen.⁷³

T-Business oder *T-Commerce* kann als umsatzrelevante Transaktion definiert werden, die über das Medium TV als Distributionskanal abgewickelt wird. T-Business beschreibt also nicht lediglich den Austausch von PC und TV als Medium im Vergleich zum E-Business. Einerseits subsumiert T-Business klassische Pay-TV-Angebote, On-Demand-Angebote, d. h. den Abruf von Angeboten bzw. Filmen zu individuell bestimmbarer Zeit, und andererseits das TV-Gerät als Online-Device (z. B. Streaming, Online-Gaming, Fast Internet, Mail und iTV), d. h. das TV-Gerät entwickelt sich zur regelrechten Kommunikationsinfrastruktur.⁷⁴ Dieser Trend wird insbesondere durch die Tatsache, dass das TV-Gerät bzw. Fernsehen das am meisten verbreitete Medium in deutschen Haushalten ist, verstärkt.

Somit wird T-Commerce zum dritten Baustein einer komplementären Erlebniswelt, die eine channel-übergreifende (E-/M- und T-Business) Kunden-Fokussierung ermöglicht und sich aufgrund der herrschenden Konvergenz⁷⁵ zu einem C-Business (Converged Business) entwickelt.

5.1.3 Flagshipstores

Im Gegensatz zu Erlebniswelten steht bei so genannten *Flagshipstores* das Markenerlebnis – das Produkt, der Service – im Vordergrund. Flagshipstores beschreiben exklusive Geschäfte, die das gesamte Sortiment einer Marke anbieten. Diese sind meist nur in geringer Anzahl in repräsentativer Lage in internationalen Großstädten verortet. Sie sind geprägt durch eine exklusive Gestaltung, um die Identität und den Lifestyle der (Luxus-)Marke zu vermitteln sowie qualitative Standards zu setzen und somit selbst zum Markenimage und zur Kundenbindung beizutragen.

In dieser Art von Geschäften geht es primär um die Atmosphäre; nicht der Verkauf, sondern das Marken-Erlebnis steht im Vordergrund, wodurch eine emotionale Bindung bei den Kunden aufgebaut werden soll. Es wird ein exklusives Kauf-Erlebnis geboten, dies bezieht einerseits das Streben der Kunden nach Erlebnis mit ein, und andererseits spricht es das Phänomen „die Marke fühlen“ am POS an.

⁷¹ Vgl. online *BITKOM* (2006).

⁷² Vgl. *BUSE* (2002), S. 9.

⁷³ Vgl. *BBDO* (2001), S. 2.

⁷⁴ Vgl. *HÜNING/MORATH* (2003), S. 171.

⁷⁵ Vgl. *KEUPER* (2004), S. 47 ff. zum Begriff der Konvergenz.

Der Marke kommt eine hohe Bedeutung zu, insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine ausgeprägte Tendenz vor allem im Kreis der kaufkräftigen Konsumenten zu beobachten ist, sich durch eine individuelle Produktwahl zu profilieren. In diesem Zusammenhang ist jedoch ebenfalls ein stärker ausgeprägter Wunsch nach Neuheit und Abwechslung zu beobachten, wodurch tendenziell die Markentreue an Bedeutung verliert (siehe Kapitel 3.2 zum Variety Seeking);⁷⁶ umso mehr muss auf ein markenkonformes Auftreten auf allen Ebenen im Unternehmen geachtet werden.

Eine Marke ist die Summe aller Vorstellungen, die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei den Kunden hervorruft bzw. hervorrufen soll, um die Produkte oder Services des Unternehmens von denen der Konkurrenz zu differenzieren.⁷⁷ Diese Vorstellungen in den Köpfen der Kunden werden durch Namen, Begriffe, Zeichen, Logos, Symbole oder auch durch Kombinationen geprägt und zur Identifikation und als Orientierung bei der Produkt- oder Serviceauswahl genutzt. Ein Produkt bzw. Service kann nur dann erfolgreich sein, wenn es/er die konsumentenbezogenen Anforderungen bzw. Funktionen der Marke in hohem Maße erfüllt.⁷⁸

Eine Marke stellt ein Versprechen an die Kunden dar, gleichbleibende Qualität zu gewährleisten. Wenn eine Marke es erfolgreich geschafft hat, ein positives Bild und Assoziationen bei den Konsumenten zu prägen, muss dies stringent auf allen Ebenen kommuniziert und gelebt werden, sodass die Zielpersonen dieses konforme Bild beibehalten. Am POS stellt sich hierbei die Herausforderung für Unternehmen, die Produkte und produktbegleitenden Services markenkonform anzubieten und zu präsentieren. Der Kunde muss in allen Bereichen die Marke erleben bzw. fühlen.

Die Schnittstelle zwischen Marke und Kunde liegt somit bei den Mitarbeitern eines Unternehmens. Das Markenversprechen, das durch das Unternehmen aufgebaut wird, darf nicht durch diese Marken-Botschafter getrübt werden. Um ein Markenimage erfolgreich zu vermarkten, ist es zwingend notwendig, dass auch die Mitarbeiter des Unternehmens nach der eigenen Marke handeln. Wenn eine Marke z. B. für Einfachheit steht, dann erfordert die Marken-Konformität, dass sich diese Eigenschaft auch in allen Prozessen mit dem Kunden widerspiegelt, z. B. bei der Service-Abwicklung sowie bei der Ansprache der Kunden.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. KEUPER (2004), S. 44.

⁷⁷ Vgl. BRUHN/HOMBURG (2001), S. 392.

⁷⁸ Vgl. BRUHN/HOMBURG (2001), S. 392.

⁷⁹ Vgl. ESCH (2006), S. 20.

5.2 Wandel vom Konsumenten zum Prosumenten

Ein weiterer Trend beherrscht aktuell insbesondere auch die TIME-Branche – die Verschmelzung des Konsumenten und des Produzenten, d. h. ein so genannter Prosument tritt auf dem Markt auf.

An die Stelle standardisierter Produkte treten zunehmend individualisierbare und auf den Kunden abgestimmte Produkte bzw. Services. Dieser Trend kann mithilfe der Bedürfnispyramide von MASLOW⁸⁰ und durch eine soziologisch begründete Argumentation der Individualisierung argumentativ untermauert werden.⁸¹ Entsprechend diesen beiden Sichtweisen werden standardisierte Massenprodukte als Widerspruch zum eigentlichen menschlichen Bedürfnis nach Abwechslung und Neuheit angesehen. Insbesondere im Kreis der kaufkräftigen Konsumenten herrscht ein Streben nach Profilierung durch eine individuelle Produktwahl.⁸²

Der aktuelle Verbraucher ist somit häufig nicht mehr nur *Konsument*, sondern vor allem *Prosument*⁸³, d. h. der Kunde wird zum Co-Designer der Produkte und der Services. Er kauft und nutzt die Produkte nicht nur, sondern liefert gleichzeitig Informationen für ihre Verbesserung und Konfiguration. Die Marke wird hierbei zur Nebensache, der Kunde wählt individuell und schnell; statt produkt- ist der Kunde nutzenorientiert, aufgeklärt und vom Informationsüberangebot tendenziell abgeschreckt. Unternehmen sind daher gezwungen, auf die Wünsche der Verbraucher nach individuellen Produkten und individueller Beratung einzugehen.⁸⁴

So ist z. B. in der Medien-Branche eine Abkehr vom reinen Konsum der Medieninhalte zu beobachten, d. h. der Konsument wird auch hier zum aktiven Mitgestalter. Dementsprechend bieten nutzergenerierte Inhalte in Applikationen (z. B. Wikis, Podcasts und Blogs) die Möglichkeit, das Internet inhaltlich zu bestimmen, d. h. die Nutzer werden befähigt, auf Botschaften der Medienmarken aktiv (z. B. durch Bewertungen) in Form von User Generated Content zu reagieren. Die entstehende Kommunikation zwischen den Unternehmen und ihrer aufgeklärten Kundschaft findet im Medium Internet auf nahezu gleicher Augenhöhe statt.⁸⁵ Es findet eine Art Rollentausch der eigentlichen Produzenten und Konsumenten statt, wodurch die Medienlandschaft aktuell stark geprägt wird.

⁸⁰ Vgl. MASLOW (1943).

⁸¹ Vgl. BECK (1986), S. 206 f., und SCITOVSKY (1989), S. 210 ff.

⁸² Vgl. KEUPER (2004), S. 44.

⁸³ Der Begriff des *Prosumenten* wurde erstmals vom Futurologen ALVIN TOFFLER im Jahr 1970 beschrieben, Vgl. TOFFLER (1970).

⁸⁴ Vgl. online BDV BUND DER VERBRAUCHER E. V. (2005)

⁸⁵ Vgl. ECK (2007), S. 21.

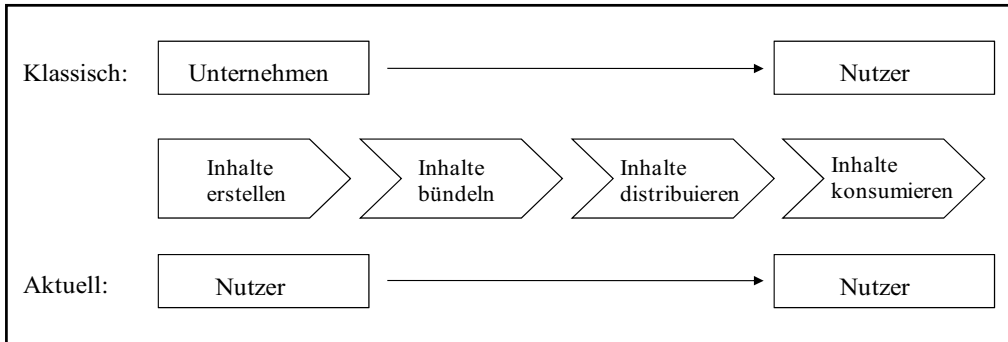


Abbildung 4: Ehemalige und aktuelle Rollenverteilung der Unternehmen und Nutzer⁸⁶

6 Fazit

Die dargelegte Betrachtung des Service als Ausprägung des Erfolgsfaktors Qualität in der TIME-Branche macht deutlich, dass vor dem Hintergrund markt- und produktseitiger Herausforderungen einerseits und diverser Veränderungen auf Anbieter- sowie Nachfrager-Seite andererseits Service als effizientes und effektives Differenzierungskriterium für Unternehmen auf nahezu gesättigten Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität eingestuft werden kann. Der Wandel hin zur starken Individualisierung und damit einhergehenden Entwicklung des so genannten Prosumenten sowie Netzwerkeffekte und ein ausgeprägter Coopetition-Wettbewerb ermöglichen es Unternehmen, hybride Positionen einzunehmen. Die wachsende Dynamik insbesondere in der TIME-Branche bedingt demzufolge, dass Unternehmen ein verstärktes Augenmerk auf das Service Management legen müssen.

Es wurde gezeigt, dass insbesondere die produktbegleitenden Leistungen – der Service – in Medienunternehmen bzw. in der sich ständig entwickelnden und wandelnden TIME-Branche als Erfolgsfaktor gelten, um sich vom preisaggressiven Wettbewerb abzusetzen und den Kunden einen Mehrwert zu bieten. Dabei kann Service in verschiedener Ausgestaltung auftreten, z. B. in Form von Finanzierungs- und Versicherungsangeboten, Garantieleistungen, Entsorgung von Altgeräten u. v. m. Des Weiteren subsumiert Service eine umfangreiche Beratung durch die Mitarbeiter vor, während und nach dem Kauf. Die so genannten Erlebniswelten auf der einen Seite und Plattformen für ein exklusives Marken-Erlebnis, z. B. Flagshipstores, auf der anderen Seite bieten einen zusätzlichen Nutzen für die Kunden. So steht bei den erstgenannten Formen der Prozess des Kaufs im Vordergrund, wohingegen in den Exklusivgeschäften der Flagshipstores der Fokus auf dem angebotenen Produkt bzw. dem begleitenden Service liegt.

Insbesondere die Mitarbeiter, die als Marken-Botschafter agieren, spielen eine herausragende Rolle im Service Management. Sie sind häufig diejenigen, an denen der Service eines Unternehmens seitens der Kunden gemessen wird.

⁸⁶ Vgl. online HESS (2007), S. 9.

Quellenverzeichnis

- AMIT, R./SCHOEMAKER, P. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: Strategic Management Journal, 1993, Nr. 1, S. 33–46.
- BBDO (2001): mCommerce mit UMTS – UMTS und seine Bedeutung für Brand Management und CRM, 2001.
- BECK, U. (1986): Risikogesellschaft, Frankfurt a. M. 1986.
- BITKOM (2007): Der elektronische Handel boomt, online: http://www.bitkom.org/43672_43665.aspx, Stand: 2007, Abruf: 13.08.2007.
- BOGASCHEWSKY, R./ROLLBERG, R. (1989): Prozeßorientiertes Management, Berlin et. al. 1998.
- BREUER, C./BREUER, W. (2006): Shared Services in Unternehmensverbünden und Konzernen – Eine Analyse auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie, in: KEUPER, F./OECKING, C. (Hrsg.), Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. 99–117.
- BRÖCHER, R. (1997): Service – Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: IKZ-Haustechnik, 1997, Nr. 17, S. 106–108.
- BRÖSEL, G./KEUPER, F. (2004): Vorwort der Herausgeber, in: KEUPER, F. (2004), Kybernetische Simultanitätsstrategie – Systemtheoretisch-kybernetische Navigation im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma, Berlin 2004, S VII–IX.
- BRÖSEL, G./KEUPER, F. (2006): Vorwort der Herausgeber, in: HANS, R. (2006), Netzwerk-Controlling – Systemtheoretisch-kybernetische Lenkung in der TIME-Branche, Berlin 2006, S. VII–IX.
- BRUHN, M. (2003): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, Berlin, Heidelberg 2003.
- BRUHN, M./HOMBURG, C. (2001): Gabler Marketing Lexikon A – Z, Wiesbaden 2001.
- BRUHN, M./MEFFERT, H. (1998): Dienstleistungsmanagement als unternehmerische Herausforderung, in: BRUHN, M./MEFFERT, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 3–25.
- BDV BUND DER VERBRAUCHER E. V. (2005): Der gewandelte Verbraucher, online: <http://www.presetext.de/pte.mc?pte=050808004>, Stand: 08.08.2005, Abruf: 28.08.2007.
- BUSE, S. (2002): Der mobile Erfolg, in: KEUPER, F. (Hrsg.), Electronic Business – Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2002, S. 91–116.
- BUZZELL, R. T./GALE, B. T. (1998): Das PIMS-Programm – Strategien und Unternehmenserfolge, Wiesbaden 1998.
- ECK, K. (2007): Corporate Blogs – Unternehmen im Online-Dialog mit ihren Kunden, Zürich 2007.

- ESCH, F. R. (2006): Leben die Mitarbeiter ihre Marke?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2006, Nr. 7, vom 09.01.2006, S. 20.
- FOSCHT T./SWOBODA, B. (2007): Käuferverhalten – Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, Wiesbaden 2007.
- GREVE, M. (2001): Deckungsbeitragsrechnung, in: BURCHERT, H./HERING, T./KEUPER, F. (Hrsg.), Kostenrechnung, München 2001, S. 85–90.
- GRUBER, E. (2004): Die Attraktivität von Einkaufsstätten im Handel – Eine Analyse aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden 2004.
- HANS, R. (2006): Netzwerk-Controlling – Systemtheoretisch-kybernetische Lenkung in der TIME-Branche, in: BRÖSEL, G./KEUPER, F. (Hrsg.), Schriften zum Konvergenzmanagement, Band 6, Berlin 2006.
- HEINA, J. (1999): Variantenmanagement – Kosten-Nutzen-Bewertung zur Optimierung der Variantenvielfalt, Wiesbaden 1999.
- HESS, T. (2007): Medienwertschöpfungssysteme im Internet der Zukunft, online: http://www.im.ethz.ch/education/SS07/RV07_Hess.pdf, Stand: 07.05.2007, Abruf: 24.09.2007.
- HEUER, K./LÖHR, D. (2003): Strategieformulierung unter Unsicherheit im Rahmen von innovativen Managementkonzepten, in: ZERRES, M./ZERRES, C. (Hrsg.), Innovative Ansätze einer marktorientierten Unternehmensführung, Stuttgart 2003, S. 47–54.
- HOMBURG, C./GIERING, A./HENTSCHEL, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, Wiesbaden 1999, S. 81–112.
- HOMBURG, C./KROHMER, H. (2003): Marketingmanagement – Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.
- HORVÁTH, P. (2006): Controlling, München 2006.
- HÜNING, C./MORATH, J. (2003): T-Commerce und iTV – Multi-Channel-Commerce als Chance, in: KEUPER, F. (Hrsg.), E-Business, M-Business und T-Business – Digitale Erlebnisswelten aus Sicht von Consulting-Unternehmen, Wiesbaden 2003, S. 171–199.
- KEUPER, F. (1999): Fuzzy-PPS-Systeme – Einsatzmöglichkeiten und Erfolgspotentiale der Theorie unscharfer Mengen, Wiesbaden 1999.
- KEUPER, F. (2001a): Strategisches Management, München 2001.
- KEUPER, F. (2001b): Multimedia Supply Chain Management am Beispiel von Zeitungs- und Publikumszeitschriftenverlagen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2001, S. 392–410.
- KEUPER, F. (2002): Ökonomische Bedeutung der Information in der Informationsgesellschaft, in: KEUPER, F. (Hrsg.), Electronic Business und Mobile Business – Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2002, S. 121–141.
- KEUPER, F. (2004): Kybernetische Simultaneitätsstrategie – Systemtheoretisch-kybernetische Navigation im Effektivitäts- Effizienz-Dilemma, Berlin 2004.
- KEUPER, F./HANS, R. (2003): Multimedia-Management, Wiesbaden 2003.

- KRIEB, M. (2001): Medienkonvergenz und Unternehmensstrategie – Optionen zur branchenübergreifenden Bündelung von Medien- und Kommunikationsdiensten, Frankfurt a. M. 2001.
- KÜHNAPFEL, J. B. (1996): Telekommunikationsmarketing, Wiesbaden 1996.
- LAYER, M. (1967): Möglichkeiten und Grenzen der Anwendbarkeit der Deckungsbeitragsrechnung im Rechnungswesen der Unternehmung, Berlin 1967.
- MASLOW, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation, in: Psychological Review, 1943, S. 370–396.
- PILLER, F. T. (2000): Mass Customization, Wiesbaden 2000.
- PORTER, M. E. (1988): Wettbewerbsvorteile – Methoden und Analysen von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt a. M., New York 1988.
- PORTER, M. E. (1989): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt a. M., New York 1989.
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt a. M., New York 1999.
- REINECKE, S./TOMCZAK, T. (2006): Handbuch Marketing-Controlling, Wiesbaden 2006.
- ROLLBERG, R. (1996): Lean Management und CIM aus Sicht der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1996.
- SCHUHMANN, M./HESS, T. (2002): Grundfragen der Medienwirtschaft, Berlin 2002.
- SCITOVSKY, T. (1989): Psychologie des Wohlstands, Frankfurt a. M. 1989.
- SIMON, H. A. (1987): Schwächen bei der Umsetzung strategischer Wettbewerbsvorteile, in DICHTL, E./GERKE, W./KIESER, A. (Hrsg.), Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 1987, S. 367–379.
- SIMON, H. A. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 461–480.
- STEINBACH, R. F. (1997): Integratives Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement, Frankfurt a. M. et. al. 1997.
- THIELMANN, B. (2000): Strategisches Innovations-Management in konvergierenden Märkten – Medien- und Telekommunikationsunternehmen in Online-Diensten und im digitalen Fernsehen, Wiesbaden 2000.
- TOFFLER, A. (1970): Future Shock, Michigan 1970.
- TROMMSDORFF, V. (2004): Konsumentenverhalten, Stuttgart 2004.
- WEIBER, R./ADLER, J. (1995): Informationsökonomische Erkenntnisse für das Marketing bei Qualitätsunsicherheit der Konsumenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 43–65.
- WIRTZ, B. W. (2000): Rekonfigurationsstrategien und multiple Kundenbindung in multimediale Informations- und Kommunikationsmärkten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 2000, S. 290–306.

ZERDICK, A./PICOT, A./SCHRAPE, K./ARTOPÉ, A./GOLDHAMMER, K./HEGER, D. H./ LANGE, U. T./VIERKANT, E./LÓPEZ-ESCOBAR, E./SILVERSTONE, R. (2001): Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin 2001.

ZIEGENBEIN, K. (2004): Controlling, Ludwigshafen 2004.

Service als Leidenschaft – Den Kunden im Fokus

ULRIKE OLF, PETER MÜLLER und THOMAS HOHLFELD

BearingPoint – Management & Technology Consultants und Ribbon & Partner

1	Service bindet Kunden und steigert Erträge	157
2	Worauf es ankommt, damit sich exzellenter Service entfalten kann?.....	158
2.1	Was macht den Service so besonders?.....	158
2.2	Die Einstellung macht den Unterschied	159
2.3	Vision, Strategie und Vorbilder	161
2.4	Veränderung von Verhalten	162
2.5	Schaffung von Rahmenbedingungen	162
2.6	Organisationsstruktur und Prozesse	163
2.7	Handlungskompetenzen	164
2.8	Weiterentwicklung, Leistungsanreize und Gehaltsstruktur.....	164
3	Gestaltung des Veränderungsprozesses	165
3.1	Anerkennen des Veränderungsbedarfs.....	165
3.2	Vorstellung von der Zukunft entwickeln	166
3.3	Planen der Veränderung.....	167
3.3.1	System-Diagnose und Design des Prozesses	168
3.3.2	Phasen im Veränderungsprozess	169
3.3.3	Kommunikation als wichtiger Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse ..	170
3.3.4	Umgang mit Widerständen.....	171
4	Service und Nachhaltigkeit.....	172
4.1	Service-Qualität bewerten und mit Kennzahlen versehen.....	173
4.2	Erfolgsbeispiele.....	174
4.2.1	Beispiel Lands End.....	174
4.2.2	Beispiel ING-DiBa	175
5	Stolpersteine auf dem Weg zum Champion.....	176
5.1	Innendruck und Zeitdruck.....	176
5.2	Business-Case	177
5.3	Hauptsache neu	177
5.4	Verdrängungswettbewerb und Preisdruck	177
6	Fazit.....	177
	Quellenverzeichnis.....	178

1 Service bindet Kunden und steigert Erträge

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen bzw. Service-Leistungen (hier auch Service) ist in den vergangenen Jahrzehnten in Deutschland erheblich gestiegen und wird in Zukunft weiter zunehmen. Demgegenüber genießt Service in den einzelnen Unternehmen vielfach noch nicht den Stellenwert, der ihm zukommen müsste, würde man das Potenzial, das in ihm steckt, angemessen bewerten.

Service (lat. „*servire*“) bedeutet dienen. Auch wenn dienen heutzutage negativ betrachtet wird, so ist doch auf Konsumenten-Seite der Anspruch an Service kontinuierlich gestiegen. Nur derjenige kann guten Service leisten, der eine positive Grundeinstellung dahingehend besitzt, eine Dienstleistung für andere gerne erbringen zu wollen. Service ist also ein Leistungsversprechen an den Kunden, das leider schon so oft gebrochen worden ist, dass die Kunden misstrauisch geworden sind. So negativ dieser Umstand auch sein mag, so birgt er umgekehrt für alle Unternehmen, die sich Service zur Aufgabe machen, eine einmalige Chance. Wer sich Vertrauen in Service-Qualität erarbeitet, gewinnt loyale, empfehlungsbereite und kaufwillige Kunden.¹

Dennoch ist der Service-Gedanke, als Teil einer ganzheitlichen Betreuung des Kunden, häufig noch nicht in der gesamten Organisation verbreitet, sondern nur im Vertrieb oder in den Service-Centern. Es kommt dadurch zu Reibungsverlusten an den berühmten „Schnittstellen“, wo der Gesamt-Prozess, der zur vollständigen Erfüllung eines Kundenwunschs notwendig ist, die eine Organisationseinheit verlässt und in die andere eintritt. Dort wird häufig Zeit verloren, wechseln Verantwortlichkeiten und Dynamik. Im Front-Office gemachte Versprechen werden vom Back-Office nicht eingehalten. Und dadurch wird die gesamte Service-Leistung beeinträchtigt, auch wenn das Service-Gespräch am Point of Contact noch so kundenorientiert geführt wurde.

Unternehmen stehen heute also vor der Aufgabe, das gesamte Unternehmen serviceorientiert oder kundenfokussiert aufzustellen – ein Veränderungsprozess mit verschiedenen Dimensionen und Herausforderungen. Welche Erfolgsfaktoren dabei zu berücksichtigen sind, und wie der Veränderungsprozess gesteuert werden kann, lesen Sie in den folgenden Kapiteln.

¹ Vgl. MEYER/ANTON (1991), o. S.

2 **Worauf es ankommt, damit sich exzellenter Service entfalten kann?**

2.1 **Was macht den Service so besonders?**

Wer Service-Champion werden möchte, sollte verstehen, wie Service vom Konsumenten wahrgenommen und bewertet wird. Das hilft den Anbietern von Services zu erkennen,

- wie Prozesse kundenorientiert zu verändern sind,
- wie die Mitarbeiter und die Kunden in diese Prozesse zu integrieren sind,
- welche Rahmenbedingungen, Schulungen, Tools den Mitarbeitern helfen, den Kunden werthaltigen Qualitäts-Service zu bieten und

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass einerseits der Kunde oft in der Rolle des „Prosumers – Producer and Consumer“² ist (d. h. er ist häufig in die Interaktion der Leistungs-Erbringung involviert – etwa beim Friseur, Arzt, etc.) und somit das Leistungs-Ergebnis maßgeblich mit beeinflusst. Andererseits ergibt sich die Gesamtqualität einer Service-Leistung aus der Summe der subjektiv wahrgenommenen Teilqualitäten ergibt.³

- *Potenzial- bzw. erwartete Qualität:* Darunter werden alle die Faktoren verstanden, die der Kunde wahrnimmt, um sich vor Inanspruchnahme der Leistung über die Qualität der zu erwartenden Leistung ein Bild zu machen, z. B. Gebäude, Räume, Image, Bekanntheit, Referenzen, Urkunden, Preise, etc.
- *Prozess-Qualität bzw. erfahrene Qualität:* Da der Kunde wie z. B. beim Friseur in den Leistungserstellungsprozess integriert ist, erfährt er die Qualität der Leistung während der Leistungserstellung, z. T. am eigenen Leib. Aber auch während des Prozesses wirken viele Faktoren auf die Qualitätswahrnehmung ein, z. B. Klima, technische Gegebenheiten und menschliche Fertigkeiten, Zeitdauer, Verlässlichkeit, Verhalten des Dienstleisters, etc.
- *Ergebnis- bzw. erhaltene Qualität:* Das heißt, das Qualitätsempfinden wird auch dadurch beeinflusst, wie der Kunde die Dauerhaftigkeit (wie lange hält der Haarschnitt), die Folgen und die Kommunikation wahrnimmt.

² Vgl. MEYER/ANTON (1991) o. S.

³ Vgl. MEYER/ANTON (1991) o. S.

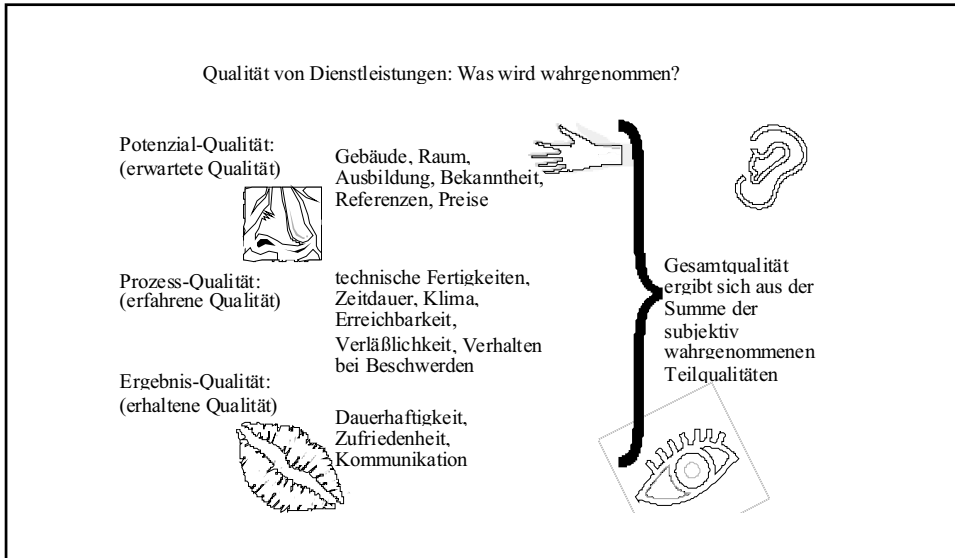


Abbildung 1: *Qualität von Dienstleistungen – Was wird wahrgenommen?*

Die Summe der Erfahrungen des Kunden aus den drei Ebenen sowie zusätzlicher Informationen zu der Service-Leistung erlauben es ihm, sich ein umfassendes Qualitätsurteil zu bilden. Denn zum einen bestimmt die vom Kunden wahrgenommene Qualität sein Maß an Zufriedenheit, zum anderen beurteilt ein in der Vergangenheit zufriedengestellter Kunde die Qualität einer Leistung wohlwollender und umgekehrt. Da Service-Leistungen also in zeitlich andauernden Prozessen erbracht und vom Konsumenten in Ereignis-Abfolgen wahrgenommen werden, müssen auch alle Instrumente und Prozesse, sowie die Erfolgsmessungen in der Lage sein, diese servicespezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen.⁴ Auf die Messung soll weiter unten eingegangen werden. Am Anfang einer erfolgreichen Service-Initiative, die eine Differenzierung vom Wettbewerb und eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung zum Ziel hat, steht der Mensch, der diese Services erbringen soll.

2.2 Die Einstellung macht den Unterschied

Häufig werden Berater und Trainer gefragt: Kann Service-Einstellung trainiert werden? Die kurze Antwort lautet: Nicht ohne weiteres – es kommt auf die Persönlichkeit an. Bei einem empathischen, grundsätzlich serviceorientierten Menschen sind Service-Trainings ein Leichtes und eine Freude. Es braucht nur noch ein paar Formulierungen, eindeutige Hinweise zum Arbeitsablauf, klare Verantwortlichkeiten und Zeit, die Dinge, die täglich getätigt und gesagt werden, regelmäßig in Ruhe zu reflektieren. Dann sind die Chancen hoch, dass der Kunde durch diesen Mitarbeiter einen nachhaltig, positiv wirkenden Service erlebt.

⁴ Vgl. MEYER/ANTON (1991), o. S.

Mitarbeiter, die eine weniger ausgeprägte Service-Einstellung haben, profitieren deutlich weniger von Service-Trainings – brauchen im Umkehrschluss mehr Trainingstage, um sich zu verbessern. Und schließlich – wer gelerntes Verhalten einfach nur reproduziert, wem dazu noch die Leidenschaft, die Service-Begeisterung fehlt, die auch kreative Problemlösungen möglich macht, der ist definitiv für eine Aufgabe im direkten Kundenkontakt nicht geeignet. Nur mit Mitarbeitern, die das klare Verständnis haben, dass „*dienen*“ Freude machen und aus der Interaktion mit dem Kunden Selbstbestätigung und Wertschätzung für die eigene Leistung erzielt werden kann, ist eine erfolgreiche Service-Differenzierung zu erreichen. Kreative, individuelle Lösungen sind nur mit diesem Arbeitertyp zu erzielen. Er muss die Kunden begeistern – und er ist damit letztendlich der wichtigste Faktor für echte Kundenbindung.

Die Schlussfolgerung für Dienstleistungs-Einheiten ist daher, dass es bereits bei der richtigen Personalauswahl beginnt. Bereits im Auswahlprozess müssen zwei wichtige Persönlichkeits-Merkmale – Service-Einstellung und Kommunikationsfähigkeit – geprüft werden. Dazu gibt es anerkannte Testverfahren, die mit wenig Aufwand in den Rekrutierungsprozess eingefügt werden können.

Zum Beispiel der IMC-Test:⁵ Er prüft die individuelle Motiv-Konstellation. Aus den identifizierten Motiven kann das bevorzugte Verhalten einer Person abgeleitet werden. Damit ermöglicht der Test Rückschlüsse über stabile Eigenschaften einer Person, also die Eigenschaften, die in den meisten Situationen wirken. Die Konzeption basiert auf dem kognitions-psychologischen Ansatz der Motivation nach HECKHAUSEN. Demnach wird ein Motiv definiert als eine relativ stabile, auf allgemeine Zielvorstellungen (z. B. Leistung, Macht, Anschluss) ausgerichtete Verhaltens- bzw. Wertdisposition. Welche Motive in welchen Situationen wie stark angeregt werden, hängt von der individuellen Lerngeschichte ab. So können sich Personen mit Hilfe dieses Tests einen Überblick verschaffen, welche Motiv-Konstellation vorherrscht und welches Verhalten in bestimmten Situationen zu erwarten ist. Für die Personalauswahl ist der IMC-Test also eines von verschiedenen Verfahren, die hilfreich sind, die richtigen Personen für Aufgaben im Service zu finden.⁶

So werden bereits im Auswahlprozess die richtigen Mitarbeiter oder Führungskräfte für den Service gewählt, die gut kommunizieren können und die richtige Service-Einstellung mitbringen. Wenn Kommunikationstalent und das Wollen vorhanden sind, ist es bis zum Können ein kleiner Schritt. Mit den richtigen Teilnehmern ist Training besonders effektiv.

Zu kurz gedacht ist es jedoch, exzellente Service-Einstellung nur bei den Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt zu erwarten. Diese Einstellung muss sich durch das gesamte Unternehmen ziehen – und sie beginnt wie so vieles ganz oben. Guter Service kostet Geld, guter Service ist nicht so schnell aus dem Boden zu stampfen – er ist immer so individuell wie das Produkt, der Kunde, das Unternehmen. Also ist es ein wichtiger Erfolgsfaktor, dass vor allem die Vorstände, Geschäftsführer und alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen, bzw. der entsprechenden Service-Einheit den „*Dienstleistungs-Virus*“ in sich tragen und vom Erfolg durch Service überzeugt sind. Dann werden auch bei Investitionsentscheidungen die richtigen Prioritäten gesetzt, dann kann der Service auch durchgehalten werden, wenn die Ertragslage gerade mal nicht so rosig aussieht. Es ist nicht das Problem eines Mitarbeiters im Call-Center, ob der Kunden zufrieden gestellt werden kann – es ist das Problem des gesamten Unternehmens.

⁵ Vgl. HECKHAUSEN (1997) und REINBERG (2000).

⁶ Vgl. FREHS (1999).

Je größer ein Unternehmen, desto wichtiger ist es, dass das System – d. h. die kundenorientierte Organisation mit all ihren Beteiligten – an den entscheidenden Punkten mitgeht und die Einstellung mitträgt. In kleinen und mittleren Unternehmen kann ein Einzelner viel bewegen, in großen werden die Siege erst im System und dann im Markt errungen. Wer bereits im System Kompromisse bei der Service-Einstellung machen muss, hat später kaum Chancen, diese in der Praxis erfolgreich umzusetzen.

2.3 Vision, Strategie und Vorbilder

Damit das Unternehmen und seine Mitarbeiter verstehen können, wohin sie sich ausrichten sollen, brauchen sie eine klare Beschreibung des Zielbildes (Vision) und eine Definition des Unternehmenszwecks (Mission). Wozu wird Service geleistet und welcher Service soll geleistet werden? Auf den ersten Blick wieder ein weiches Thema – Den meisten Managern kommt Visionsarbeit vor, wie eine praxisfernes „Beratergerede“. Doch einigen Unternehmen hat das Festhalten am roten Faden der Vision genützt, die Widrigkeiten und Hindernisse in Veränderungsprojekten zu überwinden – sogar mehr als die harten Fakten wie Projekt-Pläne oder ähnliches.

- *Beispiel AOL Kunden-Service Deutschland:* ⁷ Gegen den Trend in der Call-Center-Branche, immer mehr Anrufe menügesteuert durch die Anruferverteiler-Maschine weiterverbinden zu lassen bis zum geeigneten Spezialisten, entschied sich das Management des AOL-Kunden-Service im Jahr 2005, die Maschine abzuschalten und alle Anrufe im ersten Schritt durch Menschen entgegenzunehmen. Es wurde ein First-Level eingerichtet, in dem der größte Teil der Anrufe durch Call-Center-Agenten bereits fallabschließend bearbeitet werden kann. Der Prozess von der Ideenfindung bis zur Umsetzung im Kunden-Service dauerte zwei Jahre und war gepflastert von Stolpersteinen wie Betriebsrats-Widerstand, Unverständnis beim Mutter-Konzern in den USA, skeptischer Beobachtung bei den Schwester-Unternehmen in Frankreich und Großbritannien. Und dann kam noch der Verkauf des gesamten Unternehmens (im Jahr 2006) hinzu. „In dieser ganzen Zeit hat uns immer wieder die Vision, in 2–3 Jahren der erfolgreichste Service- und Vertriebskanal von AOL zu sein, geholfen, durchzuhalten und die richtigen Dinge in Angriff zu nehmen.“⁸

Das Zielbild, die Vision, sollte klar und prägnant formuliert sein – umso mitreißender wirkt sie für die gesamte Belegschaft. Sie wird vor allem dann von den Mitarbeitern mitgetragen und umgesetzt, wenn diese in die Erarbeitung der Vision mit einbezogen wurden. Es gibt inzwischen etliche Beispiele, dass Visions- und Wertearbeit in Großgruppensdesign oder kleineren und breit angelegten Workshop-Programmen gut gelingen und eine nachhaltige Wirkung haben kann.

Wie auch immer etwas erarbeitet wurde – kommunizieren und dafür einstehen muss der Vorstand oder die Geschäftsleitung selbst für das Zielbild. Die Mitarbeiterschaft braucht Vorbilder. Das beginnt bei der Kommunikation – möglichst in einem lebendigen Vortrag mit anschließender Zeit und Gelegenheit, darüber in den Dialog zu treten, sich auseinander zu setzen. Genauso wichtig ist die Kommunikation später im Arbeitsalltag. Je konsequenter die Leitbilder im täglichen Miteinander gelebt und eingefordert werden, umso besser wirken sie. Service-

⁷ Vgl. KRAH (2007).

⁸ Vgl. HOHLFELD, damals Geschäftsführer AOL Deutschland und verantwortlich für den Kunden-Service.

Versprechen kann nicht nur gegenüber Kunden, sondern auch gegenüber Mitarbeitern formuliert werden. Diese sind dann von den Führungskräften einzulösen.

2.4 Veränderung von Verhalten

Die wichtigste Verhaltensänderung im Zusammenhang mit exzellentem Service ist die, nicht mehr primär vom technisch Machbaren, Erstrebenswerten zu denken, sondern von den Kundenbedürfnissen her. Je mehr die Gestalter in Unternehmen die Welt mit den Augen ihrer Kunden sehen und erleben, umso besser werden sie deren Bedürfnisse verstehen. Sie werden Produkte oder Dienstleistungen entwickeln, die diese Bedürfnisse optimal erfüllen oder sogar übertreffen und damit einen Überraschungs-Effekt erzielen. Öffnung nach außen, Transparenz, Durchlässigkeit und Kooperation mit Kunden bereits in der Produkt-Entwicklung oder in der Testphase (z. B. durch Kundenfokus-Gruppen) helfen vielen Firmen seit Jahren, sich in die richtige Richtung weiterzuentwickeln. Noch nicht ganz so ausgeprägt ist es, die unternehmensinternen Informationsquellen, d. h. die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt, zu nutzen und beispielsweise regelmäßige Foren mit ihnen zu organisieren. Bei solchen Gesprächsrunden stellt sich oft heraus, dass alle Informationen, die das System braucht, bereits existieren. Sie müssen nur konsolidiert und sinnvoll ausgewertet werden. Auch hier steht vor der Verhaltens-Änderung die Einstellungs-Änderung: Der Mitarbeiter an der „*Front*“ weiß oft mehr über den Kunden, als viele Manager.

2.5 Schaffung von Rahmenbedingungen

Um im Service erfolgreich zu sein und zu bleiben, müssen viele Faktoren optimal zusammen wirken: Es bedarf gewisser Rahmenbedingungen, um die Service-Leidenschaft im gesamten System zu entfachen und zu halten: Wichtig sind unter anderem Ressourcen, Fachwissen, klare Spielregeln für Prozess-Verantwortlichkeiten, Service-Kennzahlen und Sponsoren in der Unternehmensleitung.

Erfahrungen haben gezeigt, dass das Offensichtliche nicht immer das Richtige sein muss. Zunächst ist es wichtig, dass die Rollen der Beteiligten (direkt im Kundenkontakt und indirekt im Back-Office) *top-down* geklärt sind. Die wenigsten Prozesse/Projekte scheitern an fehlenden Arbeits-Ressourcen. Scheitern, d. h. das wirkliche Nicht-Erreichen des Angestrebten, passiert in der Regel *top-down*. Ganz oben – auf Geschäftsführungsebene – wird eine Führungskraft benötigt, die das Projekt sponsert und die den Überblick hat. Diese Führungskraft muss sowohl in die „*Hubschrauber-Perspektive*“ gehen können, um das Ganze sehen und beurteilen zu können, aber genauso tief fliegen, retten, löschen, helfen können. Diese Rolle kann nur aus dem Haus selbst besetzt werden, diese Aufgaben sind in der Regel nicht delegierbar. Außerdem sollte der- oder diejenige ein Kommunikationstalent sein, um die verschiedenen Interessen innerhalb und außerhalb des Unternehmens immer wieder zusammenführen zu können.

2.6 Organisationsstruktur und Prozesse

Wer sich wie bereits oben erwähnt zum Ziel setzt, die unternehmensinternen Prozesse ausgehend von den Kundenbedürfnissen zu denken und zu gestalten, der wird sich auch damit konfrontiert sehen, dass eine stark divisionalisierte Aufbauorganisation kontraproduktiv sein kann. Wenn die Prozesse nicht schlank und unbeeinträchtigt durch Abteilungsgrenzen durchlaufen können, muss das Unternehmen u. U. auch eine Veränderung der Aufbauorganisation in Kauf nehmen, um auf Dauer den Kundenwünschen optimal gerecht zu werden. Für viele Unternehmenslenker ist dies einer der häufigsten „*Showstopper*“: Es ist schwer vorstellbar, birgt Risiken und ist mit Unsicherheit behaftet, die Organisation zu verändern – aber wer den Service-Gedanken konsequent leben möchte, wird meist nicht darum herum kommen, die eigene Aufbauorganisation ebenfalls schlank und wendig aufzustellen.

- *Beispiel AOL Kunden-Service:* Das Call-Center, bisher nach dem Trouble-Shooting-Modell aufgestellt – also nach Anrufgründen der Kunden eher reaktiv strukturiert – wurde neu aufgestellt hin zu einem Kunden-Service, der fit für die Zukunft ist und herkömmliche Mess-Kennzahlen zur Steuerung der Ressourcen im Call-Center (Service-Ziel und Erreichbarkeit) mit Qualitäts-Kennziffern in Service, Produkt und Performance kombiniert. Zu den neuen Service-Kriterien gehören
 - besserer Support neuer Produkte und
 - höhere Fallabschlussraten im ersten Anruf des Kunden.

Dazu wurden mehrstufig, auf Mitarbeiter-Seite neue Support-Strukturen in den Agenten-Teams umgesetzt, die zunächst im Unternehmen nicht nur für reine Freude sorgten, weil sie eine große Veränderung für die Mitarbeiter mit sich brachten. Es sollte künftig drei Gruppen in den AOL-Call-Centern geben: Die *Generalisten*, die das Gros der Anrufe entgegennehmen und die Kundenanliegen versuchen im ersten Anlauf zu lösen. Die *Spezialisten*, die als „*Second-Level*“ die Anrufe weiter bearbeiten, die von den Generalisten nicht abschließend gelöst werden können und das NPL-Team, das neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt und anschließend für deren unternehmensweite Einführung von der Pilotphase bis zur Serienreife im Call-Center-Service verantwortlich ist.

Insgesamt hat sich AOL die flachen Hierarchien und das kooperative Miteinander bewahrt und setzt nach wie vor auf Prozessorientierung und Qualität. Der Erfolg gibt den visionären Projekt-Leitern des Internet-Betreibers recht, eine um 24 % verbesserte Kundenbindung sowie eine höhere Neukundengewinnung wurden gemessen, die Dienstleistungs-Qualität stieg ebenfalls (die Fallabschlussrate im Erstkontakt steigerte sich zwischen 3 % und 10 %), und auch die Vertriebsquoten schnellten nach oben – bis zu 54 % mehr waren im Up-Selling zu verzeichnen.

Ein Patentrezept für alle hinsichtlich der optimalen Organisationsstruktur im Kunden-Service gibt es sicherlich nicht. Bewährt haben sich jedoch eigenverantwortliche Einheiten, z. B. Service-GmbHs, in denen alle Aufgaben, die mit Service zu tun haben, gebündelt werden. Dadurch kann schnell und direkt entschieden werden – die Nähe zum Kunden bringt den Erfolg. So haben verschiedene Direktbanken in den vergangenen Jahren ihre Call-Center in eigenen Firmen ausgegründet, u. a. um durch die mögliche Abkoppelung von Tarifverträgen Kosten bei den Gehältern zu sparen. Es gibt aber als Gegenbeispiel auch Firmen, die die Ausgliederung bereits wieder rückgängig gemacht haben. Ein Grund dafür ist z. B., dass sich die Menschen in den ausgegliederten Unternehmensteilen als Mitarbeiter zweiter Klasse gefühlt haben, obwohl

sie ja als direkte Kontaktstelle zu den Kunden des Unternehmens die wichtigste Gruppe sein sollten. Es ist interessant zu sehen, wie unterschiedlich Argumente zu verschiedenen Zeitpunkten gewichtet werden: Während bei der Ausgliederung das Argument Kostenersparnis überwiegt, spielt beim Wiedereingliedern wohl eine andere Erkenntnis die wichtigere Rolle: dass nur empowerte und als wertvoll erachtete Mitarbeiter auch exzellente Dienstleistungen für Kunden erbringen können.

2.7 Handlungskompetenzen

Doch was nutzt die beste Organisationsform, wenn die Mitarbeiter im Kundenkontakt keinen Handlungsspielraum haben, auf die Kundenwünsche einzugehen. Das sprichwörtliche *Empowerment* der Mitarbeiter am Point of Contact ist entscheidend für exzellenten Service. Zum Beispiel müssen die Kollegen am Service-Telefon über Beträge für Gutschriften selbst entscheiden können, sie benötigen schnellen Zugang zu ihren Vorgesetzten, wenn sie einmal kreative Problemlösungen umsetzen wollen, um beispielsweise einen verärgerten Kunden zufrieden zu stellen und für das Unternehmen zu halten.

➤ *Beispiel für kreativen Service:*

Eine deutsche Großbank hat in einem Fernsehspot für Online-Banking geworben. In dem Spot musste das Herrchen jetzt nicht mehr zur Bank – und dabei den Hund an der frischen Luft ausführen, sondern er saß stundenlang am Computer und beschäftigte sich mit Online-Banking. Währenddessen zernagte der Hund die Hausschuhe. Anscheinend machte das auch bei den Fernsehzuschauern Schule – Viele Kunden schickten der Bank ihre kaputten Hausschuhe. Die Marketing-Abteilung der Bank reagierte kreativ, sie schickte als „Wiedergutmachung“ mehrere tausend Packungen Hundefutter an die Kunden. Solche Ideen bleiben beim Kunden hängen, führen zu positiver Mund-zu-Mund-Propaganda und damit mittelfristig zur Kundenbindung.

Es wird deutlich, dass hervorragender Service einerseits durch klare und konsequent umgesetzte Regeln lebt und andererseits Freiraum existieren muss für außergewöhnliche Schritte. Die Balance hier immer wieder zu finden, ist die Kunst, denn streng eingehaltene Prozesse gewährleisten Effizienz und Effektivität und die Freiräume bringen zwar Begeisterung, kosten aber auch mehr Geld.

2.8 Weiterentwicklung, Leistungsanreize und Gehaltsstruktur

Guter Service lebt von permanenter Weiterentwicklung. Es reicht nicht, einmal guten Service bereitzustellen, sondern dieser muss ständig auf Qualität geprüft und weiter entwickelt werden. Hier liegen bei den Führungskräften und der Personal-Abteilung Schlüsselrollen und -aufgaben. Die Führungskräfte halten bei den Mitarbeitern Service-Bereitschaft und -Leistung nach, sie stellen Erfolgs-Beispiele heraus, fordern damit zum Nachahmen auf, und sie feiern mit ihren Teams Erfolge (das setzt voraus, dass sie Leistungen konsequent messen und Erfolge kommunizieren). Andererseits sind sie offen für Feedback aus den Reihen der Mitarbeiter, sie hören hin, wenn auf Fehlentwicklungen aufmerksam gemacht wird und leiten Gegenmaßnahmen ein.

Die Personal-Abteilung und -Entwicklung schafft den Rahmen dazu und verfolgt gleichzeitig zwei Aufgaben: Zum einen muss sie als interner Dienstleister ein kundenorientiertes Personal-Management in der bestehenden Organisation vorleben und zum anderen auf das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter Einfluss nehmen. Trainings, Diskussions-Foren, Austausch von Erfahrungen und Informationen über die Hierarchie-Stufen hinweg – es gilt, Räume zu schaffen, in denen sich die Menschen begegnen und diskutieren können. So kann sich der „*Service-Virus*“ unternehmensweit ausbreiten. Und für die Weiterentwicklung aller gilt es, die richtigen Trainingsprogramme aufzulegen mit den richtigen Trainingsanbietern zu kooperieren.

Wie oben bereits erwähnt ist außergewöhnlicher Service nur durch besondere Mitarbeiter zu erreichen. Sie zu finden und richtig auszuwählen ist das eine – sie zu halten hat oft auch mit angemessener Bezahlung zu tun. So haben erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen gute Erfahrungen damit gesammelt, die Gehälter für Service-Mitarbeiter nicht zu eng zu bemessen. Das drückt die Wertschätzung für die häufig harte Arbeit an der Kunden-„Front“ aus und sorgt neben anderem auch für Mitarbeiter-Zufriedenheit. Auch AOL setzte mit der neuen Struktur im Kunden-Service auf entsprechende Entlohnungssysteme und Incentive-Raster, die die unterschiedlichen Aufgabenbereiche in ihrer Zielerreichung unterstützen.

Das bedeutet, bis hin zur Vergütungsstruktur, die das Erreichen von Service-Zielen belohnt und entsprechende Anreize schafft, hat die Personal-Abteilung hier viele gestalterische Möglichkeiten und damit neben dem Management in der Linie ebenfalls eine Verantwortung für langfristige Kundenfokussierung des Unternehmens.

3 Gestaltung des Veränderungsprozesses

Nach der Beschreibung wichtiger Rahmenbedingungen für erfolgreichen Service in Kapitel 2 geht es im folgenden Kapitel darum, zu entwickeln, wie der Veränderungsprozess hin zu einem kundenfokussierten, serviceorientierten Unternehmen gestaltet werden kann.

3.1 Anerkennen des Veränderungsbedarfs

Eine der größten Herausforderungen ist es, den Veränderungsbedarf zu erkennen und aktiv anzugehen. Ganze Bücher könnten mit Beispielen gefüllt werden, die es um dieses Nicht-Erkennen gibt. Im Folgenden sollen zwei heraus gegriffen werden.

- In starken Wachstumsphasen und auch in Monopol- oder Oligopol-Situationen spielt in fast allen Branchen Service eine untergeordnete Rolle. Wann immer eine dieser Situationen eintritt, gestehen sich nur wenige strategisch handelnde und weit voraus schauende Menschen ein, wie wichtig Service bereits jetzt ist, auch wenn die Mitbewerber noch nicht am Markt sind oder der Kuchen noch für alle groß genug ist. Viele Firmen der so genannten „New Economy“ sind verschwunden oder durch existenzbedrohende Krisen gegangen, als der Markt sich von einem Wachstums- in einen Verdrängungs-Markt gewandelt hat und die Anbieter alle die gleichen Produkte anboten, ohne sich beispielsweise über Service zu differenzieren.

- Das zweite Thema lautet „*Lernen über Leidensdruck*“. Viele Firmen erkennen Service-Themen erst an, wenn der Kunde bereits beginnt, sie abzustrafen. Es ist beeindruckend, zu sehen, wie Unternehmen, die den Service jahrelang sträflich missachtet haben, fast beleidigt mit dem Kunden sind, wenn dieser deswegen kündigt. Wenn dann erst in Service investiert wird, braucht es viel Zeit und Energie, eine Trend-Umkehr zu erreichen. Der Kunde ist von Natur aus nachtragend und nach mehreren Negativ-Eindrücken, die er bis zur Kündigung gesammelt hat, auch schlicht nicht in der Lage, für ein bestimmtes Thema ohne weiteres umzudenken. Enttäuschte Kunden wiederzugewinnen ist das teuerste und langwierigste Unterfangen im Service.

Damit es erst gar nicht zum Leidensdruck kommt, muss das Unternehmen auf den sich schnell ändernden Märkten permanent lernen und sich verändern. Leicht gesagt und schwierig umzusetzen. Hier sei vor allem auf eine Falle hingewiesen, die eher psychologischer Natur ist. Erfolg hindert am Verändern – was heute gute Ergebnisse bringt, kann morgen schon überholt sein, doch wir Menschen sind geprägt von Glaubenssätzen, die unser Handeln und unsere Entscheidungen bestimmen. Es ist die Rede davon, nie ein Gewinner-Team zu verändern oder vom „never change a running system“. Es besteht die Auffassung all zu viele schlechte Erfahrungen damit gemacht zu haben und es besteht die Erinnerung an die guten Zeiten des Erfolgs. Doch diese Glaubenssätze sind konservativ, sie verführen dazu, am Alten oder Gewohnten festzuhalten, während der Wettbewerb vielleicht gerade eine bahnbrechende Innovation entwickelt.

Querdenker im Unternehmen sind wichtig – wer Gewohntes loslassen kann, ist offen für Innovationen und neue Service-Ideen. Aber Innovationen bergen Risiken und bringen Ungewissheit. Es ist verständlich, dass dann eher die Neigung besteht, an funktionierenden Erfolgs-Rezepten zu lange festzuhalten. Das Neue, das Andere fühlt sich immer erst mal unbequem und unsicher an. Es muss aber immer wieder gewagt werden und dazu braucht es mutige Manager mit Kraft und Phantasie, die sich die Zukunft vorstellen können.

3.2 Vorstellung von der Zukunft entwickeln

Genau wie das Unternehmen insgesamt brauchen auch der Veränderungs-Manager und der Veränderungsprozess den Motor eines Zielbilds. Wenn die Entscheidung gefallen ist, dass sich etwas ändern muss, gilt es, eine Vorstellung von der Zukunft zu entwickeln. Dabei ist es nützlich, sich auf die Stärken, die Kultur, das Wesen des Unternehmens zu besinnen.

- Aus welchem Antrieb heraus bewegt sich das System in Richtung Zukunft?
- Wie wird die Zukunft aussehen?
- Woran werden die Mitarbeiter und die Kunden merken, dass das Unternehmen beispielsweise zu den TOP 3 einer Branche zählt oder dass das Unternehmen Marktführer im Bereich Service ist?

Ziel ist es ein aussagekräftiges Bild zu entwickeln, das diese Fragen für alle beantwortet. Wenn sich die Beteiligten im Unternehmen die Zukunft vorstellen können, können sie auch darauf hin arbeiten. Die Zukunftsvorstellung (Vision) wird dokumentiert, ist für alle zugänglich und man kann sich im Veränderungsprozess darauf beziehen.

Doch wie den Veränderungsprozess gestalten? Nachdem das Zukunftsbild entwickelt ist und von allen getragen wird, gilt es mit kühlem Verstand auf das IST zu schauen und zu analysieren, was von dem Erstrebten schon vorhanden oder in Ansätzen vorhanden ist. Es ist wichtig, die Stärken des Unternehmens anzuerkennen und zu markieren, was beibehalten werden soll. Das Würdigen des bisher Erreichten ist aus Sicht der System-Theoretiker ein wichtiger Schritt im Veränderungsprozess und hilft bereits im Vorfeld, Widerstände gegen die Veränderung zu vermeiden.

Den Wandlungsprozess selbst gilt es ähnlich zu steuern wie ein Projekt. Es braucht einen Plan, Ressourcen, Meetings, Kontrolle und ein Steuerungs-Team. Der Prozess selbst kann in unterschiedliche Phasen gegliedert werden (siehe Abbildung 2). Im Unterschied zu herkömmlichen Projekten sollte der Veränderungsprozess eines Unternehmens aber die spezifischen Dynamiken und Charakteristika der Firma und seiner Menschen berücksichtigen. Je mehr Respekt vor, und Erfahrung im Umgang mit dem „*lebendigen System*“ Unternehmen bei den Veränderungs-Managern vorliegt und eingebracht werden kann, umso erfolgversprechender geht der Wandlungsprozess vonstatten.

3.3 Planen der Veränderung

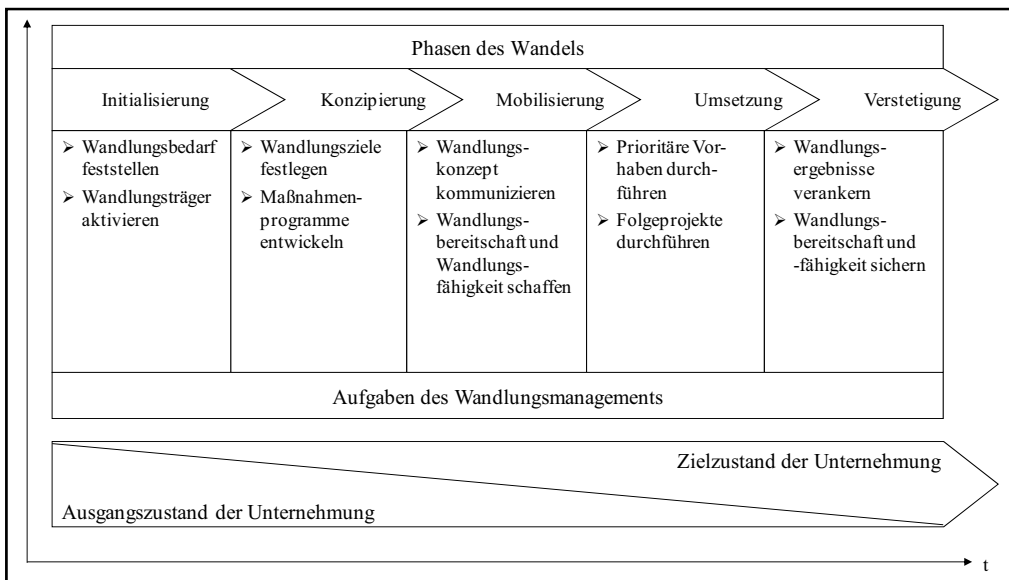


Abbildung 2: Wandlungsprozess und Wandlungsmanagement⁹

⁹ Vgl. KRÜGER (2002).

3.3.1 System-Diagnose und Design des Prozesses

Eine Organisation als lebendiges System zu begreifen, hilft Mechanismen zu erkennen, nach denen ein Unternehmen funktioniert oder „tickt“. Das können unausgesprochene Normen, Regeln, Tabus sein, nach denen sich alle in der Zusammenarbeit richten, die den Akteuren selbst jedoch selten bewusst sind. Für den Blick unter die Wasseroberfläche empfiehlt sich die Beauftragung außen stehender Organisations-Entwicklungs-(OE)-Berater, die ihre Erfahrungen aus anderen Veränderungsprojekten mit einbringen und helfen können bestimmte Fehler zu vermeiden, die Unternehmen ohne Begleitung von außen geneigt sind, zu machen. Die Berater verschaffen sich mit Hilfe der „Systemdiagnose“ einen Eindruck vom Unternehmen und seinen Besonderheiten. Dazu gehören beispielsweise Antworten auf folgende Fragen:

- Was funktioniert gut in diesem Unternehmen?
- Wofür werden die Akteure belohnt?
- Womit tun sich alle immer wieder schwer?
- Welche Spielregeln und Normen bestimmen den Alltag und das Miteinander?
- Was ist den Menschen in diesem Unternehmen wichtig?

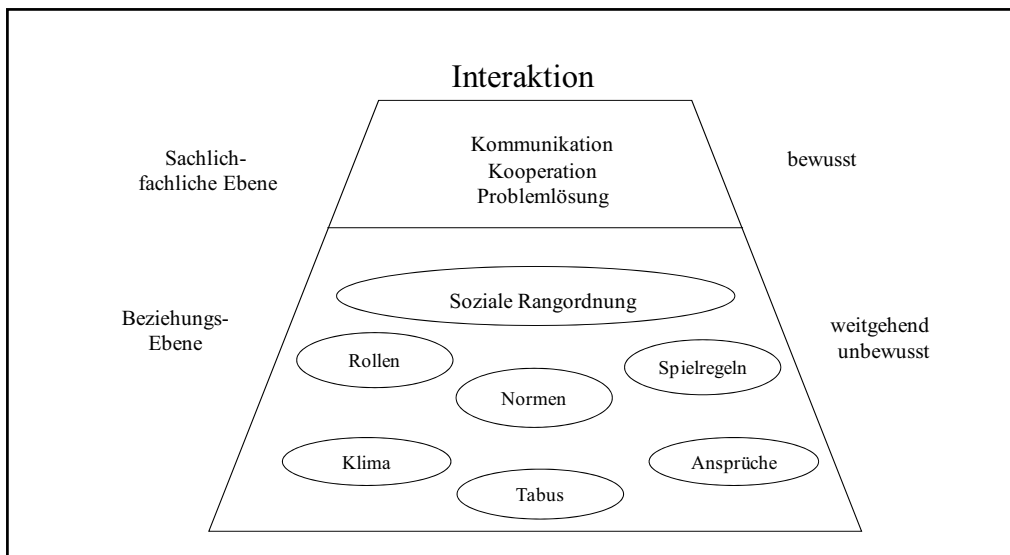


Abbildung 3: Interaktion in Gruppen (Eisberg-Modell)

Eine solche System-Diagnose liefert erste Informationen darüber, wie das Unternehmen in der Veränderung begleitet werden muss, welche Interventionen (Handlungen, Eingriffe) angebracht und welche kontraproduktiv sind. Auf Basis dieser Ergebnisse und angesichts des IST und des Zielbilds für die Veränderung, kann der Veränderungsprozess geplant werden. Bewährt hat sich dafür eine Projektstruktur flankiert von Kommunikations-Maßnahmen und einer Prozess-Begleitung. Auch hier empfiehlt sich die Beauftragung externer Berater, die in der Lage sind, Distanz zu halten, den Projekt-Fortschritt und das Geschehen unter der Wasseroberfläche zu beobachten und geeignete Interventionen vorzuschlagen.

Auch Veränderungsprozesse sind Lernprozesse, die Erfahrung zeigt, dass die Unternehmens-Seite lernt, den Beratern zu vertrauen, und später Interventionen zulässt, die am Anfang noch abgelehnt wurden. Umgekehrt lernen die Berater das System immer besser kennen und können die Wirksamkeit bestimmter Vorgehensweisen besser einschätzen. Daraus folgt, dass es ein Patentrezept zur Vorgehensweise in Veränderungsprozessen nicht gibt. Bewährt haben sich gemischte Teams – Unternehmensvertreter und Berater, die den Veränderungsprozess steuern und sich gegenseitig beraten bei der Einschätzung der jeweiligen Situation und zu der jeweils angemessenen Intervention. Individualität und Einfühlungsvermögen sind gefragt – und immer wieder der Abgleich mit dem Zielbild.

3.3.2 Phasen im Veränderungsprozess

Ein Standard ist allerdings immer wieder zu beobachten: Individuen und Organisationen durchlaufen bei Veränderungen bestimmte Phasen, die mit Hilfe des Modells der Veränderungskurve beschrieben werden (siehe Abbildung 4).

Je nach der individuell wahrgenommenen Möglichkeit, die Veränderung selbst steuern zu können (Y-Achse), durchlaufen die Mitarbeiter/Teams/Abteilungen im Laufe der Zeit unterschiedliche Phasen. Nachdem also z. B. eine als negativ empfundene Veränderung angekündigt wird (z. B. Ausgliederung eines Service-Bereichs in eine eigenständige Firma), fallen die Betroffenen zunächst in eine Art Schock. Doch kein Schock dauert all zu lange – die Selbstheilungskräfte setzen ein, die Menschen stehen auf und kommen direkt in die Phase der Verneinung. Hier meinen sie, sie könnten die Veränderung doch ganz gut steuern und müssten der Welt einfach beweisen, wie gut sie sind, dann würde die Veränderung vielleicht nicht eintreten – oder zumindest nicht bei ihnen. Eine Energie-Lage, die aus Unternehmensleitungs-Sicht nicht die negativste ist. Wenn allerdings im Laufe der Zeit noch mehr Informationen hinzukommen und schon erste Handlungen sichtbar werden, die nicht wieder zurückzunehmen sind, sinkt das Energie-Level langsam wieder. Die betroffenen Menschen bewegen sich auf die Krise zu, wenn auf einmal unausweichlich klar ist, dass sie zu einem bestimmten Termin in die neue Firma wechseln oder ein alternatives Angebot des Unternehmens annehmen müssen. In der Krise sind die Betroffenen nur noch in der Lage, über ihre beklagenswerte Situation zu sprechen und beschäftigen sich meist rückwärtsgerichtet damit, dass früher die Dinge besser waren. An dieser Stelle im Prozess ist nahezu keine Energie für die Arbeitserledigung aufzubringen, da alle mit der neuen Situation hadern.

Anstatt hier aber nur die harte Linie zu fahren, tun Führungskräfte gut daran, sich ihrer Mitarbeiter menschlich anzunehmen, Verständnis und Mitgefühl zu zeigen für das Unangenehme in der Situation und auch auf die Chancen hinzuweisen, die in der Krise immer und für jeden stecken. Das heißt nicht, falsche Versprechungen zu machen, sondern sehr wohl immer wieder auf die klare Sachlage hinweisen und die geplanten Schritte konsequent zu gehen.

Der Schlüssel liegt im Loslassen des alten Zustands, sobald die Mitarbeiter das getan haben, sind sie offen, auch mal etwas von dem Neuen auszuprobieren, erste Schritte in die „*Neue Welt*“ zu gehen. Jetzt kommen sie auf den aufsteigenden Teil der Kurve. Die „*Pioniere*“ oder „*Trendsetter*“ sind die Ersten, die das Neue ausprobieren und Erfolgserlebnisse zu berichten haben. Sie zu stärken ist jetzt oberste Führungsaufgabe, damit andere mitgezogen werden. Auch Training und Coaching sind in der Phase des Ausprobierens wichtige Instrumente, um neues Verhalten einzuüben und zu sichern. Nach dem Ausprobieren kommt die Erkenntnis, dass der neue Zustand doch nicht so schlecht ist, wie anfangs angenommen und nach einiger

Zeit tritt die Überzeugung von der Neuen Welt ein, so dass die „Alte Welt“ kaum mehr vorstellbar ist.

Weil wir Menschen alle mehr oder weniger Stabilität brauchen, tun wir uns unterschiedlich schwer mit dem Loslassen. Auch hier ist Hinschauen und Einfühlungsvermögen gefragt – im Zweifel bringt Verständnis und einen Moment Innehalten mehr als gnadenloses Durchpeitschen von Veränderungsschritten, bei denen die Menschen nur umso mehr in den Widerstand gehen und damit den Prozess noch stärker verlangsamen können. Ein guter Veränderungs-Manager zeichnet sich durch Reife, Verständnis und auch durch eine fordernde Haltung aus – mit dieser Mischung ist er der richtige Begleiter durch den Veränderungsprozess.

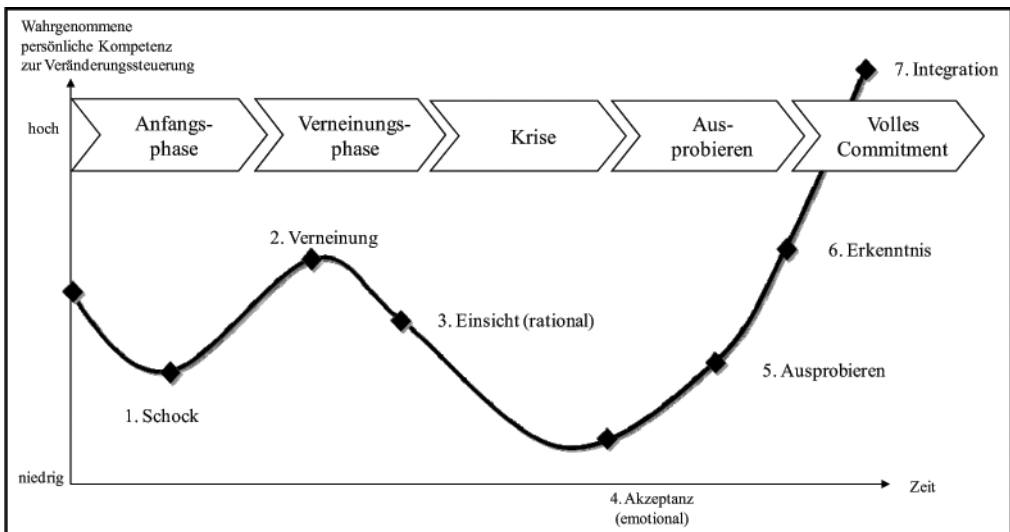


Abbildung 4: Veränderungskurve

Sowohl die Betroffenen als auch die externen Prozess-Begleiter tun gut daran, sich anhand der Veränderungskurve regelmäßig zu verdeutlichen, wo das System gerade steht und wie mit welcher Zielgruppe weiter vorgegangen werden sollte. Die Führungskräfte können hinsichtlich ihrer Aufgaben in den Phasen der Veränderungskurve sowohl qualifiziert als auch beraten werden. Optimaler Weise sind die Führungskräfte ihren Mitarbeitern immer mindestens einen Schritt voraus.

3.3.3 Kommunikation als wichtiger Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse

Wer verändert, der gestaltet, und gestalten möchten viele im Unternehmen. Nicht immer sind diese Personen auf den ersten Blick erkennbar und sowohl Projekt-Leiter wie Veränderungsbegleiter tun gut daran, die „Stakeholder“ (Unternehmensleitung, Kapitaleigner, Betriebsräte und Personalchefs, etc.) früh zu identifizieren und immer gut informiert zu halten. Die Erfahrung zeigt, dass es in jedem Unternehmen wichtige Schlüssel-Personen und Meinungs-Macher gibt, die man früh und in geeigneter Weise in die Projekt-Arbeit einbeziehen sollte.

Die Kommunikation über den Projekt-Fortschritt ist also ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie muss angemessen und auf die jeweiligen Adressaten spezifisch zugeschnitten sein. Es gilt, sich die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen regelmäßig ins Gedächtnis zu rufen, mit den Führungskräften in engem Kontakt zu bleiben und denjenigen, die selbst mitgestalten möchten, geeignete Rollen im Projekt zuzuweisen.

Kommunikation ist eine der wichtigsten Disziplinen im Change Management, die Profis erfordert. Je nach Größe des Change-Projekts ist auch hier ein Team aus internen und externen Mitgliedern optimal, die sich über Inhalte und Form der Übermittlung austauschen. Dabei sollten auch Vertreter der Mitarbeiter- oder Anwender-Ebene im Kommunikations-Team gehört werden oder direkt mitarbeiten, denn sie kennen die Belange der Kollegen, die die Neuerungen umsetzen müssen, am besten. Sie sind auch die geeigneten Testpersonen für die Verständlichkeit von Mitteilungen.

Um Mitarbeiter für neue Vorgehensweisen zu gewinnen und zur Veränderung zu bewegen, sind persönliche Gespräche und die Möglichkeit, in den Dialog zu gehen, optimal. Abgesehen davon, dass die Führungskräfte, die die Botschaften idealerweise selbst übermitteln, häufig gebrieft oder gar geschult werden müssen, um die richtigen Informationen auch in der Art und Weise zu vermitteln, dass sie so ankommen, dass die beabsichtigte Wirkung erzielt wird, lassen viele es bei der reinen Information à la „*Musik von vorn*“ bewenden, oft aus Scheu vor Fragen, auf die es keine Antwort gibt. Professionell ist es, sich mögliche Fragen vorher zu überlegen und die Antworten darauf zurechtzulegen. Es ist immer besser, die Fragen direkt zu klären, als dass die Mitarbeiter nach einer Veranstaltung mit Kollegen mutmaßen, interpretieren und dabei womöglich Widerstände aufbauen, die gar nicht sein müssten, hätte man sich Zeit für die Klärung an Ort und Stelle genommen.

Es versteht sich von selbst, dass die persönliche Kommunikation zwar der Königsweg aber nicht immer möglich oder effizient ist. Ein guter Medien-Mix, gezielt zusammengestellt, ist wie im Marketing auch, am effektivsten. Auch mit elektronischen Medien kann man Dialoge anstoßen oder das Einrichten einer Projekt-Hotline hilft, Fragen, die sich bei der Anwendung stellen, direkt zu klären, auch hier sind der Kreativität kaum Grenzen gesetzt.

Nicht nur in Veränderungsprojekten, auch in der Linie hat die interne Kommunikation in vielen Firmen in den letzten Jahren einen hohen Stellenwert gewonnen. Führungskräfte tun gut daran, sich von den Profis der Kommunikations-Abteilung beraten zu lassen, dann kann die Führungs-Arbeit – die ja zu 80 % aus Kommunikation besteht – nur besser werden.

3.3.4 Umgang mit Widerständen

Während einer Veränderung sind Widerstände völlig normal und natürlich. Schließlich sind Menschen eine bestimmte Ordnung und bestimmte Vorgehensweisen gewohnt. Wenn davon etwas verändert werden soll, ist das zumindest unangenehm oder macht unsicher. Also sind Widerstände vorprogrammiert. Sie sind ernst zu nehmen, weil sie immer für etwas stehen. Sei es für eine schwierige Phase, die der Mitarbeiter gerade erlebt, und in der er evtl. Unterstützung braucht, sei es für Unwägbarkeiten im Projekt, wo es gilt gegenzusteuern.

Manchmal stehen Widerstände auch für bestimmte Stärken oder Charakteristika des alten Systems, die in Gefahr sind, unter die Räder zu geraten. Die Menschen oder (wie in Kapitel 3.3.2 beschrieben) die Stakeholder in einer Organisation haben die Erfolgsfaktoren des Unternehmens verinnerlicht, häufig sind sie ihnen gar nicht bewusst. Aber wenn geplante Veränderungen die wichtigen Stärken außer Kraft zu setzen drohen, lehnen sich die Menschen dagegen auf. Sie versuchen damit, das alte System zu schützen – eine durchaus ehrenwerte Absicht. Deshalb sollte während des Prozesses immer wieder genau analysiert werden, wofür der Widerstand steht, und wohlwollend geprüft werden, was wirklich verändert werden muss und was beibehalten werden kann – im Sinne des künftigen Wohls des Unternehmens.

Diese Reflexionen nimmt das Steuerungs-Team regelmäßig vor, hinterfragt bestimmte Begleiterscheinungen, interpretiert, versucht zu verstehen und überlegt geeignete Maßnahmen zur weiteren Vorgehensweise. Daraus kann dann resultieren, dass die Menschen Unterstützung brauchen, das Alte loszulassen, oder aber das Projekt-Team und alle Beteiligten lernen, was genau die Stärken des Unternehmens sind (vom Unbewussten ins Bewusste), die nicht verändert werden dürfen, weil sie auch für die Zukunft wichtige Erfolgsfaktoren darstellen.

Organisations-Aufstellungen helfen, die verdeckten Mechanismen, nach denen Unternehmen funktionieren, zu erkennen. Sie können gezielt zu Anfang eines Veränderungsprozesses eingesetzt werden oder dann, wenn erste Widerstände auftreten, um zu analysieren, wofür diese stehen. Diese Aufstellungsarbeit ist eine Weiterentwicklung der Familien-Aufstellungen nach *HELLINGER*¹⁰ und findet immer weitere Anwendung in Unternehmen. Die zunehmende Verbreitung und Anerkennung dieser Methode ist ein weiterer Hinweis darauf, dass es sich lohnt, Unternehmen und Organisationen als lebendige Systeme zu begreifen, die ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten und Funktionsmechanismen haben. Entscheider, die wissen, was das Unternehmen stark macht, können auch steuern, welche Rahmenbedingungen beibehalten werden sollen, damit das System nicht geschädigt und der Erfolg des Unternehmens langfristig gesichert wird.

4 Service und Nachhaltigkeit

Unternehmen, die einen solchen Veränderungsprozess erfolgreich hinter sich gebracht haben, werden sich fragen, wie sie die Nachhaltigkeit sicherstellen können. Hier taucht schnell das Thema Messung von Service-Qualität und insbesondere von Erfolgen der Service-Maßnahmen, als schwierige Themenbereiche auf. In Kapitel 2.1 wurde aufgezeigt, wie Service wahrgenommen wird. Im Folgenden soll nun betrachtet werden, wie Erfolg mit Service gemessen werden kann.

¹⁰ Vgl. *HELLINGER* (1996).

4.1 Service-Qualität bewerten und mit Kennzahlen versehen

Im Qualitäts-Management gibt es viele Berufene und Selbstberufene, die versuchen, Service-Qualität zu messen. *Stiftung Warentest* oder Meinungsforschungsinstitute messen regelmäßig alles, was Leser oder Unternehmen interessiert oder interessieren sollte. Woran kann dann das Management erkennen, ob das eigene Unternehmen ein Service-Champion ist? Eine schwierige Frage und eine eindeutige Antwort wird es nicht geben. Denn Service ist auch immer an das Produkt gebunden, um das sich der Service rankt. Die beste Hotline, der beste Vor-Ort-Service, die beste Werkstatt wird nicht wettmachen können, was ein schlechtes Produkt in der Wahrnehmung des Kunden anrichtet. Allerdings ist der Mensch in der Regel bereit, eine (in Zahlen: 1) Produktschwäche zu akzeptieren, wenn der Service stimmt. Für viele Unternehmen könnte daher die Empfehlungsbereitschaft von bereits existierenden Kunden eine der wichtigsten Messgrößen sein. Der NPI (Net Promotor Index), stellt saldiert dar, wie viele Kunden das Unternehmen, die Marke, das Produkt weiterempfehlen. Er ist eine relativ verlässliche Aussagegröße, wie sich das Wachstum in dem gemessenen Produktfeld entwickelt. Am aussagekräftigsten ist diese Kennziffer, wenn folgende drei Aspekte beachtet werden:

- 1) dynamisch messen,
- 2) Produkt und Service trennen und
- 3) aus Kundensicht Marktvergleiche erheben.

➤ *Dynamisch messen:*

Im Gegensatz zu Werbeaktionen, Presseartikeln und Testergebnissen, kann bei einer dynamischen Messung viel genauer vom Unternehmen gesteuert werden, wo es sich im Service und/oder beim Produkt zu investieren lohnt. Kurzfristige Reaktionen auf Marktschwankungen sind, im meist personalintensiven Service, in der Regel nicht umsetzbar und entpuppen sich als Strohfeder. Eine dynamische Messung z. B. auf Monats- oder Quartals-Basis zeigt schon nach zwei bis drei Messungen relativ klare Trends und hilft daher, die Aktivitäten des Unternehmens mittelfristig zu steuern.

➤ *Produkt und Service trennen:*

Es gibt Unternehmen, die unterscheiden zwischen Kundenzufriedenheit mit und ohne Service. Dies hilft, detaillierter zwischen Investitionsbedarf in das Produkt und in den Service zu unterscheiden. Ist das Produkt aus Kundensicht austauschbar (z. B. bei Energie- und Telekommunikations-Anbietern), ist der Service sicherlich ein deutlich stärkerer Unterscheidungs-Faktor, als zum Beispiel bei einem Hersteller oder Verkäufer von sehr individuellen Produkten.

➤ *Aus Kundensicht Marktvergleiche erheben*

Es ist immer wieder erstaunlich, dass Unternehmen sich gerne mit ihren direkten Wettbewerbern im Service vergleichen. Dies kann für bestimmte Branchen richtig sein (Beispiel Versandhandel), ist aber oft auch falsch. Welcher Kunde nutzt zum Beispiel morgens den Service seines Telekommunikations-Anbieters A und nachmittags den des Anbieters B? Ist es nicht viel realistischer, das Kunden-Erlebnis in der Form nachzuempfinden, dass er morgens seine Bank anruft, nachmittags einen Direkt-Versender und abends einen Telekommunikations-Anbieter? Der Kunde hat häufig gar nicht den Service-Vergleich zu direkten Wettbewerbern. Aber über den Telefon-Service seiner Bank, seines Telekommunikations-Anbieters und seines Energie-Versorgers ist er sehr gut informiert. Also müssen sich beispielsweise Call-Center von Banken mit denen des Versandhandels oder von Fluggesellschaften vergleichen lassen, hier gilt die beste Leistung als Benchmark.

Dem Kunden ist es egal, ob unterschiedliche Produkte oder Prozesse im Unternehmen dahinter liegen. Er nimmt die Service-Qualität im direkten Kontakt mit seinem Anbieter wahr und erwartet Höchstleistung. Etwas pointiert formuliert: Der Beste in seiner Branche aber der viert-schlechteste im gesamten Service-Markt bietet aus Sicht des Kunden immer noch keinen guten Service und wird ihn nicht überzeugen, zu bleiben.

Wenn diese drei Aspekte zur Messung von Service-Leistungen dauerhaft im Unternehmen umgesetzt sind, kann man schnell und effektiv Maßnahmen einleiten, den Service zu einem echten Wettbewerbsvorteil auszugestalten. Bei der Umsetzung geht es in der Regel um eine ausgewogene Balance aus Haltung, Führung und Handwerk.

4.2 Erfolgsbeispiele

Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung von Service-Ideen kommen häufig aus den USA. Aber auch deutsche Anbieter haben viel gelernt und die ehemals als „Service-Wüste“ klassifizierte Landschaft kultiviert. Es sollen zwei Beispiele heraus gegriffen werden, in denen wieder die so genannten weichen Faktoren Vertrauen, Haltung und Konsequenz die wichtigsten Erfolgsgaranten waren und sind.

4.2.1 Beispiel Lands End

Ein Erfolgsmodell aus den USA hat der Versandhändler *Lands End* nach Europa gebracht. Als dieses Modell in Deutschland eingeführt werden sollte, haben sich die deutschen Anbieter so schwer mit dessen Service-Versprechen getan, dass einige Wettbewerber es am liebsten aus dem Markt geklagt hätten. Eine bessere PR konnte sich die Firma nicht wünschen. Das Service-Versprechen lautete: lebenslanges Umtauschrecht auf alle Artikel, wenn sie nicht den Vorstellungen der Kunden entsprachen. Das heißt, der Kunde hatte alle Freiheiten zu entscheiden, was wann umgetauscht werden sollte. Der Versender akzeptierte in jedem Fall – auch wenn die Hose oder die Schuhe schon ein halbes Jahr getragen waren. Damals eine Revolution auf dem deutschen Markt – wo doch hier ganze Abteilungen beschäftigt wurden mit dem Prüfen, ob Reklamationen oder Umtauschwünsche gerechtfertigt waren. Diese Einrichtungen führten immer zu unangenehmen Dialogen mit dem Kunden, weil ihm immer mit Misstrauen begegnet wurde. Sehr konträr und angenehm war dagegen das Vertrauen, das den Lands-End-Kunden geschenkt wurde. Das sprach sich herum und führte zur Neukundengewinnung und zur Kundenbindung. Dass sich dieses Vorgehen auch ökonomisch rechnet, einen Artikel einfach umzutauschen, statt langwierig zu prüfen, ob auch alles mit rechten Dingen zugeht, hat Lands End bewiesen und das hat sich inzwischen nicht nur im Versandhandel sondern auch im stationären Handel in Deutschland durchgesetzt. Kundenzufriedenheit steht inzwischen an oberster Stelle.

Der Direktversender, der in Deutschland seit über 20 Jahren mit dem Schwerpunkt Textilien und Schuhe am Markt ist, setzt in seiner Philosophie auf wenige klare Handlungsleitlinien für das gesamte Unternehmen:

- Vertrauen in die Kunden und
- Qualitativ hochwertige Produkte.

Vertrauen in den Kunden heißt, lebenslanges Umtauschrecht für alle Waren die der Kunde erwirbt. Der Kunde muss seinen Wunsch nicht begründen. Lands End ist überzeugt, dass es effizienter, preiswerter und erfolgversprechender ist, dem Kunden zu vertrauen als riesige Abteilungen und Prozesse aufzubauen, die das Kundenanliegen prüfen.

Qualitativ hochwertige Produkte sind die zweite wichtige Säule des Erfolgsrezepts. So wird das Vertrauen des Kunden in den Anbieter gestärkt – er weiß, was er bekommt, der Direktversender ist verlässlich. Ohne hohe Qualitätsstandards würde ein solches Service-Versprechen schnell zum Bumerang werden. Auch hier zeigt sich, wie konsequent kundenorientiert Lands End handelt, es wird lieber in die Qualität investiert, als in die Abwehr von ungerechtfertigten Kundenansprüchen – auch hier ein Win-Win-Prinzip, das sich für beide Seiten rechnet.

4.2.2 Beispiel ING-DiBa

Noch vor 10 Jahren standen Banken regelmäßig am Pranger, es wurden Musterprozesse geführt, um ihnen zu beweisen, wie kundenfeindlich sie agierten. Von verdeckten Gebühren über unverständliche Praktiken (Valutierungsregeln) bis hin zu hohen Preisen bei eingeschränktem Service (z. B. Öffnungszeiten etc.) wurden die Service-Leistungen von Banken auf breiter Front als Negativ-Beispiele bemüht. Die Banken glaubten, das sei in Ordnung so und sie könnten sich das weiterhin erlauben. Der Kunde war ja mit verschiedenen Produkten an das jeweilige Institut so gebunden, dass er es sich entweder gar nicht leisten konnte oder schlicht zu bequem war, zu wechseln, auch wenn er den schlechten Service ablehnte.

Die Erfolgsgeschichte der Direktbanken in Deutschland, am Beispiel des Marktführers *ING-DiBa* zeigt, wie falsch diese Annahme war. Mit einem einfachen klaren Ersteinstiegsprodukt zu hervorragenden Konditionen wurde der Kunde an eine zweite Bank zusätzlich zu seiner Hausbank gewöhnt. Gleichzeitig konnte er sich davon überzeugen, dass er seine Bankgeschäfte nicht unbedingt in einer Filiale erledigen musste. Ein Erziehungsprozess der Verbraucher begann, die Nutzenvorteile (zeitliche und örtliche Unabhängigkeit, gute Konditionen) überzeugten. Als der Verbraucher verstanden hatte, wie bequem dies für ihn war, hatte er immer weniger Hemmungen, immer mehr Bankgeschäfte mit dem neuen Institut zu tätigen.

➤ *Erkennen der Motive des Kunden:*

Es klingt so einfach und braucht in Wirklichkeit aber viel, die Motive des Kunden zu erkennen. Bei der ING-DiBa wurde erkannt, dass 90 % der Geldgeschäfte für den Kunden lästige Routinen sind. Große Finanzierungen oder komplexe Anlagen stellen eben nur 10 % des Alltagsgeschäfts der Banken dar. Wer sich dann konsequent überlegt, was kann ich tun, um dem Kunden diese lästige Alltagsroutine so angenehm wie möglich zu machen, kommt schnell darauf, dass Öffnungszeiten von 08.30 Uhr bis 16.30 Uhr und einmal in der Woche eine Stunde länger nicht die richtige Antwort sind. Viele Kunden wollen einfach keinen Tag Urlaub nehmen um ein Sparkonto zu eröffnen. Es ging darum, umzudenken, sich als Anbieter zurückzunehmen und den Kunden wichtiger anzusehen als sich selbst und die eigenen Prozesse, Rahmenbedingungen etc. Das fiel den Direktbanken mit ihrer konsequenten Kundenorientierung leichter als den Banken mit ausgeprägtem Filialgeschäft.

➤ *Einfachheit des Produkts:*

Es gibt die Geschichte von der Entwicklung des Walkman, als ein Marketing-Leiter zu den Ingenieuren von Sony gesagt haben soll. „Es ist mir egal, was ihr entwickelt, aber es darf nicht größer als eine Zigarettenschachtel sein“. Vielleicht eine Fabel, aber sicherlich mit einem wertvollen Kern. Dem Kunden muss das Produkt gefallen, ihm muss es nützen

und nicht den Entwicklern. So bietet die ING-DiBa einfache, verständliche Produkte an, die konsequent ohne „Sternchen“-Texte und Kleingedrucktes auskommen. Dies war in der deutschen Banken-Landschaft revolutionär. Und es war eine klassische Win-Win-Situation. Wenn dem Kunden Klarheit und Einfachheit geboten werden, dann können auch einfache und kostengünstige Prozesse dahinter gelegt und Preisvorteile verschafft werden. Service und Kundenorientierung ist in diesem Fall viel mehr als ein Reparatur-Betrieb, es ist eine Haltung, die sich durch das ganze Unternehmen zieht.

➤ *Konsequente Umsetzung:*

Die ING-DiBa, eine rasch wachsende und erfolgreiche Bank, hatte mehrfach die Chance, sich bei Zukäufen oder anderen Gelegenheiten auch mit Filialen auszustatten. Die Versuchung war da. Immer wieder wurde sich konsequent dagegen entschieden. Man war mit dem, was man tat, gut und erfolgreich, andere waren dies mit dem was sie taten. Dies zu vermengen, wäre ein gefährlicher Schritt gewesen, der die Stärken Einfachheit und Abgrenzung zu Mitbewerbern verwischt hätte.

Es gäbe noch viele dieser Beispiele die, aber die Erfolgsrezepte ähneln sich. Wenn es nun so einfach ist, was hindert viele Unternehmen daran, es zu tun? Diese Frage ist sicherlich eine zentrale, daher sollen im Folgenden, einige Antworten geben werden.

5 Stolpersteine auf dem Weg zum Champion

Service oder besser Kundenorientierung ist nie das Geschäft der „Sieben-Meilen-Stiefel“, es ist eher das Mosaik, das Stück für Stück wächst. Was hindert Unternehmen, dieses Mosaik zu erstellen? Vielleicht können die hier gegebenen Antworten einige Impulse geben.

5.1 Innendruck und Zeitdruck

Jedes Unternehmen hat seine eigenen spezifischen Treiber. Diese Treiber können sehr hilfreich sein, wenn sie die Richtung vorgeben, immer wieder Tempo anmahnen und helfen, Schwierigkeiten zu beseitigen. Innendruck ist also per se nichts schlechtes, auch und gerade nicht im Service.

Wenn ein Unternehmen sich allerdings auf die Reise macht, Service anzubieten, bestehenden Service zu erweitern oder Service zu verbessern, dann ist dies eben kein Unterfangen, das in 90 Tagen erledigt ist. Viele börsennotierte Unternehmen oder Töchter dieser Unternehmen sind aber stark geprägt von dieser Quartals-Denkweise: Ideen, Schritte, die den Service verbessern, brauchen oft 6–12 Monate, bis sie wirksam oder messbar werden. Zeitdruck ist sicherlich für viele Unternehmen häufig der Grund besser nichts zu tun, als etwas zu tun, was zu lange dauert. In diesem Zusammenhang ist gerade im deutschsprachigen Raum spannend zu sehen, dass mittelständische/familiengeführte Unternehmen, die nicht börsennotiert sind, in aller Regel auch im Service anders agieren als die Großen, weil sie sich Zeit nehmen und langfristiger agieren dürfen als manche börsennotierte Anbieter.

5.2 Business-Case

Viele Unternehmen ersetzen Vision und Haltung durch Business-Cases. Der Glaube an Zahlen, Daten, Fakten ist häufig höher als an Ziele oder Erfahrungswerte, den gesunden Menschenverstand. Sich dem Diktat des Business-Case zu widersetzen, trauen sich immer weniger Entscheidungsträger. Einfache Fragen, wie „Passt es zu uns?“, „Können wir das?“, „Wie sieht der Kunde das?“ verschwinden hinter Powerpoint-Grafiken und Excel-Zahlen. Wer sich nur von Business-Cases überzeugen lässt, dem fehlt der Weitblick für langfristig richtige Entscheidungen.

5.3 Hauptsache neu

Es gibt Situationen, in denen Unternehmen spüren, irgendetwas passt nicht mehr, (Marktanteile verschieben sich, Kundengewinnungskosten steigen, Mitarbeiterzufriedenheit sinkt) einen starken Trend, etwas Neues zu machen. Belegt mit dem Zauberwort Innovation hat er eine nicht zu unterschätzende Sogkraft. Statt hinzuschauen, was besser gemacht werden könnte, wird etwas Neues gemacht. Aber Service ist selten neu, meistens nur zu optimieren oder stärker auf neue Kundenbedürfnisse zuzuschneiden. Hier kann zu viel Neues die bewährten alten Vorgehensweisen erschweren oder gar zunichte machen.

5.4 Verdrängungswettbewerb und Preisdruck

Wie eingangs bereits erwähnt, stehen die Unternehmen in einer Situation, in der Preisdruck und Wettbewerb permanente Begleiter sind. Jeder Cent, der in Service investiert wird, ist daher genau zu prüfen. Es ist allerdings wichtig, nicht am falschen Ende zu sparen. Halbherzigkeit rächt sich, wenn der Service vom Kunden als minderwertig erlebt wird, rechnet sich keine Investition. Hier müssen Service Manager sich immer wieder stark machen im Kundeninteresse, wenn innerhalb des Unternehmens an der Kostenschraube gedreht wird und das Top-Management zwar gern die Kundenbindung einkalkulieren aber die Kosten dafür nicht investieren möchte. Der Kunde wird keine Kompromisse akzeptieren. Die These lautet, es ist besser, keinen Service zu betreiben, als schlechten Service anzubieten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es Stolpersteine für guten Service in jedem Unternehmen gibt. Die vier oben genannten sind sicher vielen Managern bekannt oder vertraut. Konsequenz, gesunder Menschenverstand und immer wieder die Fokussierung auf die Bedürfnisse des Kunden helfen, diese Stolpersteine gemeinsam zu überwinden.

6 Fazit

Um es kurz zu machen: Service wird von Menschen für Menschen gemacht. Da geht es häufig um komplexe Erlebnisse, die subjektiv und unterschiedlich wahrgenommen werden. Mit wachsendem Service-Bewusstsein und wachsenden Ansprüchen an Dienstleistungen haben auch die Instrumente zugenommen, mit denen Service-Qualität gemessen oder optimiert werden kann. Insgesamt geht es aber immer wieder darum, am Ball zu bleiben, das Kunden-

interesse in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns zu stellen und eingeschlagene Wege regelmäßig kritisch zu hinterfragen. Allen, die Service als Leidenschaft verstehen, wird das auch immer wieder und immer erfolgreicher gelingen.

Quellenverzeichnis

- DOPPLER, K./FUHRMANN, H./LEBBE-WASCHKE, B./VOIGT, B. (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände, Frankfurt 2002.
- ERB, K. (2001): Die Ordnungen des Erfolges – Einführung in die Organisationsaufstellung, München, 2001.
- FREHS, W. (1999): Psychologische Tests in Personalauswahlprozessen – eine Renaissance, in: Unternehmensberater, 1999, Nr. 1.
- HARVARD BUSINESS REVIEW ON CHANGE (1998).
- HELLINGER, B. (1996): Anerkennen, was ist, München 1996.
- HECKHAUSEN, H. (1997): Motivation und Handeln, Berlin 1997.
- HORN, K.-P./BRICK, R. (2001): Das verborgene Netzwerk der Macht, Offenbach 2001.
- HORN, K.-P./BRICK, R. (2003): Organisationsaufstellungen und systemisches Coaching, Offenbach 2003.
- KÖNIGSWIESER, R./EXNER, A. (1998): Systemische Intervention, Stuttgart 1998.
- KRÜGER, W. (2002): Excellence in Change, Wiesbaden 2002.
- MEYER, A. (1991): Dienstleistungsmarketing, in: Die Betriebswirtschaft, 1991, Nr. 2, S. 195–202.
- REINBERG, F. (2000): Motivation, Stuttgart 2000.
- SPANNAGL, P. (2005): Kundenorientierte Personalentwicklung in: KÜNZEL, H. (Hrsg.), Handbuch Kundenzufriedenheit, Heidelberg 2005, S.73–94.
- TAFFINDER, P. (1998): Big change – A Route Map for Corporate Transformation, West Sussex 1998.

Means-End-Chains-Analyse zur Positionierung und Gestaltung von Services

FRANK KEUPER, HENRIKE HANNEMANN und REIMER HINTZPETER

Steinbeis-Hochschule Berlin und Hintzpeter & Partner
– *Management Consultants*

1	Einleitung.....	181
2	Aufbau der Means-End-Chains-Theorie.....	182
2.1	Elemente der Means-End Chains	183
2.1.1	Attribute.....	183
2.1.2	Konsequenzen.....	184
2.1.3	Werte	184
2.2	Verknüpfungen innerhalb des Means-End-Chains-Modells	185
3	Verfahren der Means-End-Chains-Analyse	186
3.1	Laddering	186
3.1.1	Datenerhebung.....	187
3.1.2	Datenkodierung	188
3.1.3	Datenanalyse.....	189
3.2	Hierarchical Value Map	190
4	Relevanz der Ergebnisse der Means-End-Chains-Analyse für die Marketingpraxis im Service-Bereich	192
5	Übertragung der Ergebnisse der Means-End Chains auf die Positionierung von Services.....	193
5.1	Grundlagen der Positionierung von Services	193
5.2	Gestaltung des Laddering mit dem Ziel der Positionierung von Services.....	194
5.3	Means-End Conceptualization of Components of Advertising Strategy Model ..	195
6	Fazit und Ausblick	196
	Quellenverzeichnis.....	197

1 Einleitung

Die zentrale Aufgabe der Marktforschung ist es, Wissen bezüglich der Wertvorstellungen von Zielgruppen bereitzustellen, um einen Wertetransfer in der Werbung erfolgreich umzusetzen. Diese Aufgabe wird durch einen stetigen Wertewandel (z. B. durch ein verändertes Qualitäts-, Freizeit-, Umweltbewusstsein¹) einerseits und die Schwierigkeit einer validen Messung der Wertorientierungen (z. B. der Umwelt- und Freizeitorientierungen²), die vom beworbenen Produkt bzw. Service angesprochen werden sollen, andererseits erschwert. Auf diesem Forschungsgebiet hat sich der *Means-End-Chains*-(*MEC*)-Ansatz etabliert.³

Erstmals erwähnt wurden die *Means-End Chains* als so genannte Ziel-Mittel-Ketten bereits in den 30er Jahren von *TOLMAN*⁴. *TOLMAN* stellte den Bezug zu den Zielorientierungen des Verhaltens von Individuen her. Der Grundgedanke dieses Ansatzes expliziert sich darin, dass die Motivation zum Kauf dadurch zustande kommt, dass der Konsument das Produkt bzw. den Service als geeignetes Mittel wahrnimmt, um seine Triebe zu befriedigen.⁵ Hierin wird das Verständnis darüber deutlich, dass ein Individuum im Rahmen des Informationsverarbeitungsprozesses eine Vorstellung über das spezifische Produkt bzw. den Service als Mittel bzw. „*Mean*“ entwickelt, um einen bestimmten Wunsch oder ein bestimmtes Ziel bzw. „*End*“ zu erfüllen. Bei diesem kognitiven Prozess stellen die Antriebskräfte der Individuen den Anknüpfungspunkt für die Service-Anbieter bzw. Marktforscher auf dem Markt dar. Ihr Ziel ist es somit, diesen Prozess dahingehend zu beeinflussen, dass sich die Aufmerksamkeit der potenziellen Zielgruppe auf ihre Service-Leistungen richtet und als Konsequenz eine Motivation zum Kauf erzeugt wird.⁶

Die *Expectancy-Value Theory* greift in Form eines Multiattributmodells von *ROSENBERG*⁷ aus den 50er Jahren auf diesen Grundgedanken der Konsumentenforschung zurück und zählt neben dem Modell von *FISHBEIN*⁸ zu den Grundmodellen der Einstellungsforschung. *ROSENBERG* stellte die Annahme auf, dass die Einstellung eines Konsumenten zu einem Produkt bzw. zu einem Service einerseits von der Wichtigkeit der Motive (affektive Komponente) und andererseits von der Eignung des Produkts bzw. der Services zur Erfüllung der Motive (kognitive Komponente) bestimmt wird. Dieses Modell wird vielfach als der Ursprung der *MEC*-Ansätze betrachtet.⁹

¹ Vgl. *TROMMSDORFF* (2004), S 197.

² Vgl. *TROMMSDORFF* (2004), S 198 f.

³ Vgl. *BÖCKER ET AL.* (2005), S. 1.

⁴ Vgl. *TOLMAN* (1932).

⁵ Vgl. *KROEBER-RIEL* (2003), S. 142 f.

⁶ Vgl. *HERRMANN* (1997), S. 189.

⁷ Vgl. *ROSENBERG* (1956).

⁸ Vgl. *FISHBEIN/AJZEN* (1975).

⁹ Vgl. *KROEBER-RIEL/WEINBERG* (2003), S. 200.

Durch eine Ergänzung von Service-Attributen und Konsumzielen wird das Konstrukt Werte durch Konzeptualisierung¹⁰ für das Marketing übertragbar. Dieses Konzept liefert der Marketingpraxis z. B. im Rahmen der Positionierung von Services ein nützliches Werkzeug, indem die „Means“ mit der Werbung verbunden und die angestrebten „Ends“ durch den Erwerb des Produkts bzw. der Inanspruchnahme von Services befriedigt werden.¹¹

Ausgehend von diesem Grundgedanken ist es das Ziel dieses Beitrags den Aufbau der MEC-Analyse sowohl darzustellen als auch die einzelnen Komponenten zu erläutern, um die Anwendungen in der Marketingpraxis und im Besonderen die Gestaltung und Positionierung von Services zu beleuchten. Dabei ist zu beachten, dass Services im Gegensatz zu Sachgütern eine stärkere Intransparenz, Immaterialität, Komplementarität und ein höheres Risiko für den Nutzer aufweisen,¹² was gerade für die *Means-End-Chains*-Analyse ein ideales Betätigungsfeld darstellt, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage für eine konkrete Leistungsdifferenzierung in den Bereichen Gestaltung, Segmentierung, Kommunikation und Positionierung von Services zu ermöglichen.

2 Aufbau der Means-End-Chains-Theorie

Die in der kognitiven Psychologie verankerte MEC-Theorie stellt ein breit angewendetes Marketingmodell zur Erklärung von Konsumentenentscheidungen auf Basis von subjektiven Attribute-Konsequenzen-Werte-Ketten dar.

Das konsumrelevante Wissen erscheint im Gedächtnis von Individuen in Form von hierarchisch angeordneten Strukturen, den so genannten *Means-End Chains*. Diese werden als assoziative Netzwerke des Wissens über Produkte bzw. Services betrachtet¹³, die die Beziehung zwischen dem „Selbst“-Konzept, das die Konsumenten über sich selbst besitzen, und den Produkten bzw. Services (siehe Kapitel 2.2) abbilden. Für eine detailliertere Analyse der Gedächtnisstrukturen werden die drei Komponenten (Attribute, Konsequenzen, Werte) gemäß dem so genannten *levels of abstraction concept* einer weiteren Differenzierung unterzogen (siehe Abbildung 1),¹⁴ wobei die Komponenten ihrerseits in konkrete Attribute, abstrakte Attribute, funktionale Konsequenzen, psychosoziale Konsequenzen, instrumentale Werte und terminale Werte dekomponiert werden.¹⁵

¹⁰ Zum Begriff der Konzeptualisierung vgl. KEUPER (2004), S. 9.

¹¹ Vgl. GUTMAN (1982), S. 60.

¹² Es existieren vielfältige Versuche, den Begriff der Dienstleistung zu definieren, jedoch existiert bislang keine einheitliche Definition.

¹³ Vgl. PETER/OLSON (1996), S. 83.

¹⁴ Vgl. OLSON/REYNOLDS (1983), S. 80.

¹⁵ Vgl. BOTSCHEN/THELEN/PIETERS (1996), S. 40.

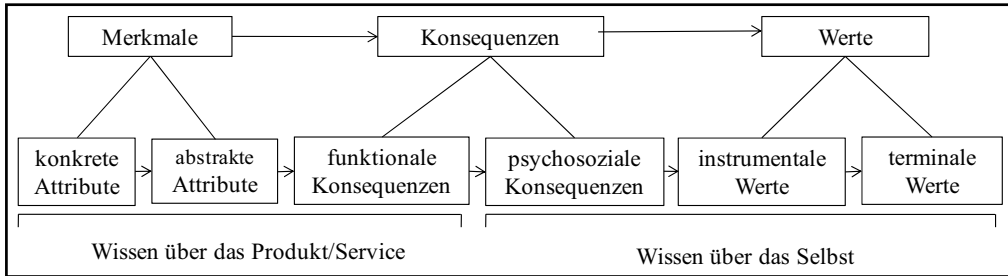


Abbildung 1: Aufbau einer Means-End Chain (Ziel-Mittel Kette)¹⁶

Konkrete Service-Eigenschaften (z. B. Preis, Geschwindigkeit, etc.) beschreiben physische Eigenschaften, abstrakte Service-Eigenschaften (z. B. Aktualität, Verfügbarkeit, etc.) hingegen stellen eine Zusammenfassung mehrerer konkreter Eigenschaften dar (siehe Kapitel 2.1.1). Die Nutzenerwartungen, die Konsumenten mit einem Service verbinden, können in der MEC-Analyse als positive Konsequenzen („benefits“), d. h. als Nutzen (z. B. Zeitersparnis, Bequemlichkeit, etc.) oder aber als negative Konsequenzen bzw. wahrgenommene Risiken („perceived risks“) erscheinen (siehe Kapitel 2.1.2). Auf der dritten Ebene bilden die instrumentalischen Werte (z. B. Erfolg, Verantwortung, etc.) wünschenswerte Verhaltensformen, die terminalen Werte (z. B. Lebensfreude, Selbstachtung, etc.) sind persönlich und sozial geprägt (siehe Kapitel 2.1.3).

Der Grundgedanke dieses Modells basiert somit darauf, die Kenntnis der Ketten aus Attributen, Konsequenzen und Werten zu nutzen, um das Konsumentenverhalten zu beeinflussen bzw. zu steuern. Hierfür werden die Ketten zunächst gebildet, z. B. anhand der qualitativen *Laddering*-Technik (siehe Kapitel 3), mit anschließender Analyse der Ketten in Bezug auf Services.¹⁷

2.1 Elemente der Means-End Chains

Eine *Means-End Chain* besteht grundsätzlich aus den drei Elementen Attribute, Konsequenzen und Werte, die untereinander verknüpft sind.

2.1.1 Attribute

Attribute beschreiben in diesem Zusammenhang charakteristische Merkmale von Services, die von den Konsumenten bevorzugt werden. Konkrete Attribute beschreiben somit die physischen Eigenschaften, diese sind direkt beobachtbar, objektivierbar und weisen eine endliche Zahl diskreter Zustände auf. Abstrakte Attribute stellen hingegen eine Zusammenfassung mehrerer konkreter Attribute dar, sie unterliegen somit tendenziell einer subjektiven Einschätzung.¹⁸ Häufig sind diese Merkmale somit nicht quantifizierbar, sondern besitzen einen qualitativen Charakter. Die Attribute erklären nicht per se die Gründe eines Kaufs bzw. potenziellen Kaufs, d. h. die ursächlichen Aspekte einer Kaufentscheidung werden durch diese Kom-

¹⁶ Vgl. OLSON/WALKER (1991), S. 112.

¹⁷ Vgl. Brigham Young University (BYU) online (1995).

¹⁸ Vgl. OLSON/REYNOLDS (1983), S. 80.

ponenten allein noch nicht aufgedeckt.¹⁹ Gleichwohl benötigen Anbieter und Marktforscher Erkenntnisse über die Wichtigkeit und Einschätzung der Konsumenten bezüglich der Merkmale von Services, um neue Services zu konzeptionieren und bestehende Dienstleistungen weiterzuentwickeln sowie im Rahmen der Kommunikationspolitik zur Konzeption von Werbebotschaften.²⁰

2.1.2 Konsequenzen

Konsequenzen können sich direkt oder indirekt aus dem Erwerb oder Konsum eines Services ergeben. Darüber hinaus können sie wünschenswerte oder nicht wünschenswerte Ergebnisse sein, d. h. einen Nutzen oder ein Risiko darstellen.²¹ Konsequenzen lassen somit Rückschlüsse auf die Einschätzung der Wichtigkeit bestimmter Attribute durch die Konsumenten zu. Direkte Konsequenzen resultieren aus dem unmittelbaren Konsum eines Services oder aus der Leistung an sich. Indirekte Konsequenzen hingegen entstehen einerseits durch die Reaktion des Umfeldes auf den Gebrauch bzw. die Inanspruchnahme des Services und andererseits dadurch, dass direkte Konsequenzen weitere Konsequenzen hervorrufen können.²²

Die funktionalen Konsequenzen repräsentieren die direkte Zwecktauglichkeit eines Services, wohingegen psychosoziale Konsequenzen die Zweckdienlichkeit hinsichtlich der Wirkungen, die der Gebrauch in psychischer bzw. sozialer Hinsicht für den Nutzer erzeugt, darstellen.²³ Das *levels of abstraction concept* legt eine feste Reihenfolge der Hierarchie-Ebenen zugrunde, d. h. Produktattribute bedingen funktionale Konsequenzen, welche psychosoziale Konsequenzen hervorrufen, wodurch es schließlich zur Befriedigung persönlicher Werte kommt. An dieser Stelle wird deutlich, dass das MEC-Modell eine Vereinfachung vornimmt, weil in der Realität häufig rekursive Beziehungen zwischen den einzelnen Nutzenerwartungen und innerhalb der Verbindung zu den resultierenden Werten auftreten.

2.1.3 Werte

Werte bzw. Wertorientierungen sind nicht direkt beobachtbar, es handelt sich um theoretische Konstrukte, die an dem Punkt Bedeutung gewinnen, an dem es gelingt, durch die Annahme ihrer Existenz menschliches Verhalten zu erklären.²⁴ Diese Werte implizieren die Überzeugungen der Konsumenten über sich selbst und ihre Wahrnehmung durch Dritte, somit bestimmen sie, welche Konsequenzen als wünschenswert erachtet werden.²⁵ Hierbei bilden die instrumentalischen Werte wünschenswerte Verhaltensformen, die aus moralischen und leistungsorientierten Werten bestehen. Die terminalen Werte sind persönlich und sozial geprägt und beschreiben somit wünschenswerte Lebensziele.

Der Besitz bzw. die Inanspruchnahme eines spezifischen Services wird vom Konsumenten erst dann als wünschenswert eingestuft, wenn nach seiner Bewertung dieser Service am ehes-

¹⁹ Vgl. GUTMAN (1982), S. 61.

²⁰ Vgl. GRUNERT (1985), S. 167 f.

²¹ Vgl. GUTMAN (1982), S. 61.

²² Vgl. GUTMAN (1982), S. 61.

²³ Vgl. KUSS (1994), S. 256.

²⁴ Vgl. GIERL (1992), S. 161.

²⁵ Vgl. REYNOLDS/GUTMAN (1984), S. 29.

ten dazu beiträgt seine Wertorientierungen zu verwirklichen.²⁶ Als Wertorientierungen werden in diesem Zusammenhang die von einem Individuum angestrebten Ausprägungen situationsübergreifender, stabiler Merkmale des individuellen Verhaltens bezeichnet. Je höher somit der Beitrag eines Services eingestuft wird, desto stärker wird der Konsument diesen bevorzugen. Gleichwohl kann nicht das gesamte menschliche Verhalten allein durch Werte erklärt werden. Werte steuern lediglich das Konsumentenverhalten, welches sich auf die Beibehaltung terminaler Werte z. B. einer gesteigerten Selbstachtung beziehen.²⁷

2.2 Verknüpfungen innerhalb des Means-End-Chains-Modells

Es besteht die Auffassung, dass innerhalb des MEC-Modells „...lower level elements lead or imply higher level elements“²⁸, d. h. es existiert eine feste Richtung, in der ein Element ein anderes wirksam werden lässt. Das Element *mehr leisten* führt zu *Erfolg*, diese Beziehung erscheint wahrscheinlicher als in umgekehrter Richtung. Jedoch gibt es auch den Fall, dass soziale Konsequenzen, d. h. Elemente höheren Levels (z. B. gesteigertes Selbstvertrauen) funktionale Konsequenzen (z. B. erhöhte Leistung), also Elemente niedrigeren Levels, implizieren. Hier wird erneut die mögliche Rekursivität des Modells sichtbar.

Zentrale Aufgabe des Marketings ist es, eine mindestens momentane, psychologische Beziehung zwischen den Konsumenten und einem Produkt bzw. Service aufzubauen. Das entsprechende Objekt muss als Mittel betrachtet werden, um einen bestimmten Nutzen, ein Ziel oder einen Wert des Konsumenten zu befriedigen.²⁹ MEC repräsentieren die Beziehung zwischen Produkt- bzw. Servicewissen als „means“ und dem Wissen über das Selbst als „ends“. Auf dieser Basis kann das so genannte „Selbst“-Schema als ein Netzwerk von wechselseitig zusammenhängenden konkreten und sehr abstrakten Bedeutungen über sich selbst definiert werden. Diese sind in Abhängigkeit von ihrem Abstraktionsgrad bzw. ihrer Allgemeingültigkeit hierarchisch im Gedächtnis organisiert. Die abstraktesten Überzeugungen (instrumentale und terminale Werte) repräsentieren Elemente des so genannten „Kern-Selbst“, die einer Person Individualität und Identität verleihen und somit das Verhalten beeinflussen. Obwohl dieses „Kern-Selbst“ relativ stabil ist, werden verschiedene Aspekte des „Selbst“-Schemas in unterschiedlichen Situationen aktiviert. Eine solche situationsabhängige Variation der „ends“ in einer MEC führt ebenfalls zur Beeinflussung der mit ihnen verbundenen produkt- bzw. servicebezogenen Überzeugungen, d. h. auch das produkt- bzw. servicebezogene Wissen, das ein Konsument als Katalog von Auswahlkriterien verwendet, variiert in verschiedenen Entscheidungssituationen.³⁰

Abbildung 2 stellt am Beispiel eines Internet-Service-Providers die bisher beschriebenen drei Hierarchieebenen mit ihren zwei Abstraktionsniveaus und deren Verknüpfungen untereinander anhand einer konkreten Übertragung der MEC-Analyse auf Services dar.

²⁶ Vgl. GIERL (1992), S. 162.

²⁷ Vgl. ROKEACH (1973), S. 14 ff.

²⁸ GUTMAN (1991), S. 144.

²⁹ Vgl. GUTMAN (1982), S. 62.

³⁰ Vgl. WALKER/OLSON (1991), S. 111 ff.

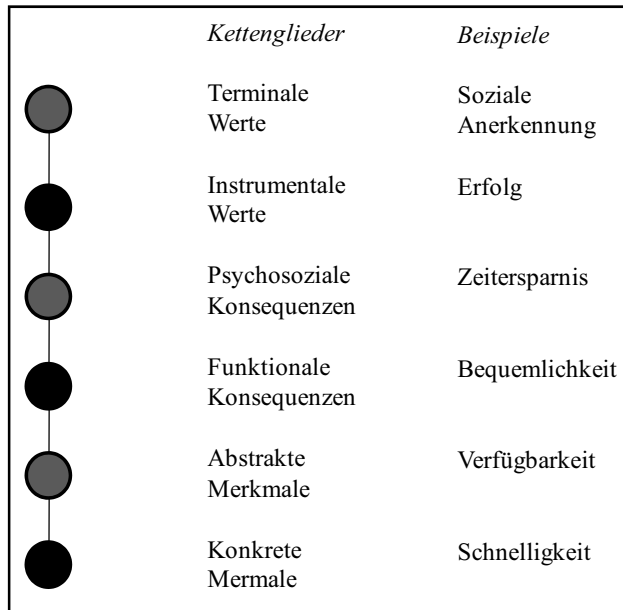


Abbildung 2: Beispiel einer Ziel-Mittel-Kette anhand eines Internet-Service Providers³¹

Die vorangehende Abbildung verdeutlicht, dass das konkrete Merkmal *Schnelligkeit* des Internet-Service-Providers mit dem abstrakten Merkmal *Verfügbarkeit* assoziiert wird; dies führt zu der funktionalen Konsequenz *Bequemlichkeit* und der psychosozialen Konsequenz *Zeitersparnis*, die den instrumentalen Wert *Erfolg* implizieren und schließlich den terminalen Wert *soziale Anerkennung* hervorrufen.

3 Verfahren der Means-End-Chains-Analyse

Die zentralen Bestandteile der MEC-Analyse sind das *Laddering*-Interview, die Inhaltsanalyse und das eigentliche *Laddering*-Verfahren, weil dadurch bei integrierter Anwendung eine Identifikation der Determinanten des individuellen Verhaltens des Konsumenten möglich ist.

3.1 Laddering

Die Technik des Leiterkonzepts, des so genannten *Laddering*, ermöglicht das Aufdecken subjektiven Wissens von Konsumenten, das durch die Verknüpfung mit Emotionen zur Entstehung einer konkreten Motivation zum Kauf von Services führt. Hierbei stellen subjektive Vorteile eines Services, nicht die objektiven Service-Eigenschaften, das Mittel dar, um eine

³¹ Vgl. GRUNERT (1994), S. 216.

bestimmte Motivation des Konsumenten zu befriedigen.³² Basierend auf der Annahme hierarchisch kognitiver Strukturen werden hierbei die Konsumenten mit Hilfe einer besonderen Befragungstechnik dazu gebracht, ihre Ziel-Mittel-Vorstellungen zu kommunizieren. Anschließend werden die Verknüpfungen der einzelnen Ebenen identifiziert.

Entgegen der Empfehlung von GUTMAN³³, die Befragung an der Konsequenz- oder Wertebene zu beginnen, z. B. durch Fragen nach der *Selbstachtung* oder der *Anerkennung* durch Dritte, wird bei der Befragungsmethode des *Laddering* an der untersten Ebene einer MEC angesetzt, den konkreten Vorteilen eines Services, z. B. dessen *Schnelligkeit* bzw. *Geschwindigkeit*, bis die abstrakte Ebene der terminalen Werte, d. h. der grundlegenden Motivation erreicht wird.³⁴

Das *Laddering* besteht dabei aus drei Teilschritten:

- dem *Laddering*-Interview, d. h. der Datenerhebung,
- der Inhaltsanalyse mit Datenkodierung und
- der Datenanalyse mit Bildung einer *Hierarchical Value Map (HVM)*

3.1.1 Datenerhebung

Das *Laddering*-Interview ist eine nicht standardisierte, qualitative Erhebungstechnik zur Erfassung der Nutzenkomponenten von Services. Es repräsentiert eine spezielle Form des Tiefeninterviews mit offenen Fragen, bei welchem durch mehrere aufeinanderfolgende „Warum“-Fragen die zugrunde liegenden, kaufbezogenen Motive, Gründe und Ziele der Konsumenten aufgedeckt werden sollen.³⁵ Vor dem eigentlichen Interview erfolgt die Erhebung und Identifizierung der für die Konsumenten relevanten, konkreten Attribute, die als kognitive Startpunkte der *Means-End-Chains* benötigt werden. Es existieren hierfür zahlreiche Erhebungstechniken, die auf expliziten Ähnlichkeits- bzw. Unähnlichkeitsurteilen (z. B. *Triadic Sorting*, *Free Sorting*, *hierarchische Dichotomisierung*) basieren. In der praktischen MEC-Analyse finden aber auch Verfahren Anwendung, die nicht auf konkreten Vergleichen basieren (z. B. *Free Elicitation*, *Attributlisten*, *Repetory-Grid*).³⁶

Der Konsument wird anschließend ausgehend von den ermittelten Attributen von einem Interviewer durch aufeinander aufbauende „Warum“-Fragen angehalten, seine Vorstellungswelt preiszugeben mit dem Ziel, Assoziationsketten zu entwickeln, welche im idealtypischen Fall alle drei Elemente (Attribute, Konsequenzen und Werte) des Entscheidungsprozesses aufdecken. Der Frageprozess wird solange wiederholt, bis die Zielperson keine Antwort mehr geben kann bzw. bis der zugrunde liegende Wert ermittelt wurde. Alle Interviews werden auf Band aufgezeichnet, um sicherzustellen, dass bei den weiteren Schritten alle Details einbezogen werden.

³² Vgl. KROEBER-RIEL (2003), S. 148.

³³ Vgl. GUTMAN (1982).

³⁴ Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 114.

³⁵ Vgl. BALDERJAHN/WILL (1998), S. 67.

³⁶ Vgl. HERRMANN (1996), S. 156.

Eine Schwierigkeit des *Laddering* stellt die Tatsache dar, dass Konsumenten häufig nicht in der Lage bzw. nicht willens sind, dem Interviewer einen Einblick in ihre persönlichen Ziel- und Wertvorstellungen zu gewähren.³⁷ Es lassen sich zwei Formen unterscheiden: Beim „Soft“-*Laddering* wird der Antwortfluss der Probanden so wenig wie möglich unterbrochen, jedoch besteht die große Gefahr des so genannten Interviewerbias, d. h. des unterschweligen Einflusses des Befragers auf die Antworten der Zielperson. Beim „Hard“-*Laddering* erfolgt die Datenerhebung nicht über persönliche Interviews, sondern z. B. durch selbst verwaltete „paper and pencil“-Befragungen oder eine computerisierte Befragung. Diese Vorgehensweise ist aufgrund eines geringeren Kosten- und Verwaltungsaufwandes wesentlich effizienter³⁸ als das „Soft“-*Laddering*.

Die Wahl des Instruments hängt von der Intention der jeweiligen Untersuchung ab. Wenn das Ziel verfolgt wird, ein möglichst detailliertes Bild der Vorstellungen der Zielpersonen zu erhalten, sollte auf die Methode des „Soft“-*Laddering* zurückgegriffen werden. Hingegen dient das „Hard“-*Laddering* dem Aufdecken starker Verknüpfungen zwischen einzelnen vordefinierten Elementen.³⁹

3.1.2 Datenkodierung

Ziel der Inhaltsanalyse ist die Auswertung der aus dem ersten Schritt gewonnenen, umfangreichen und individuellen Antworten anhand eines Kategoriensystems. Hierfür werden zunächst die Kernaussagen identifiziert und irrelevante Teile eliminiert. Anschließend erfolgt eine Zusammenfassung aller Aussagen, für welche dann übergeordnete Kategorien gebildet werden, die dann den unterschiedlichen Inhaltsebenen (Attribute, Konsequenzen, Werte) zugeordnet werden.⁴⁰

Abbildung 3 zeigt beispielhaft ein Kategoriensystem für Bildungsstätten bzw. Universitäten. Jedem Element (Attribut, Konsequenz, Wert) ist ein spezifischer Code zugeordnet.

Kritisch betrachtet werden muss die Tatsache, dass häufig Antworten unter derselben Kategorie zusammengefasst werden, die jedoch alle eine leicht abweichende Bedeutung haben, z. B. könnten die Elemente *angenehm*, *bequem*, *komfortabel* unter der gemeinsamen Kategorie *Bequemlichkeit* zusammengefasst werden. Das Kodieren der Daten sollte aufgrund von spezifischen Kontextfaktoren und -informationen⁴¹ möglichst vom Interviewer persönlich und zeitnah erfolgen, weil sonst die Gefahr besteht, Detailinformationen zu verlieren, oder im Nachhinein falsche Rückschlüsse bzw. Interpretationen gezogen werden könnten.

³⁷ Vgl. BALDERJAHN/WILL (1998), S. 68.

³⁸ Zu den Begriffen Effektivität und Effizienz vgl. KEUPER (2001), S. 7 ff., und KEUPER (2004), S. 90 ff.

³⁹ Vgl. RUSSELL ET AL. (2004), S. 582.

⁴⁰ Vgl. BÖCKER ET. AL. (2005), S. 9.

⁴¹ Zum betriebswirtschaftlichen Begriff der Information vgl. KEUPER (2002), S. 119 ff.

<i>Code</i>	<i>Konkretes Merkmal</i>	<i>Code</i>	<i>Abstraktes Merkmal</i>	<i>Code</i>	<i>Funktionale Konsequenz</i>
01	Fakultät	06	theoret. und prakt. Schwerpunkte	09	eigene Anstrengungen
02	Infrastruktur				
03	Verwaltung	07	Anforderungen		
04	Forschungsaktivitäten, Konferenzen und Publikationen	08	Reputation		
05	Position und Abschluss				
<i>Code</i>	<i>Psychosoziale Konsequenz</i>	<i>Code</i>	<i>Instrumentaler Wert</i>	<i>Code</i>	<i>Terminaler Wert</i>
10	Soziale Zustimmung	14	Selbstsicherheit	16	Selbstachtung
11	Selbstbild	15	Soziale Anerkennung		
12	Gefühl von Intelligenz				
13	Gefühl von Sicherheit				

Abbildung 3: Kategoriensystem am Beispiel von Universitäten⁴²

3.1.3 Datenanalyse

Nach Bildung der verschiedenen Kategorien wird das Datenmaterial analysiert. Methodisch werden die Kategorien in einer *Implikationsmatrix* zusammengefasst, in deren Zeilen und Spalten die *Means-End-Elemente* stehen und durch Häufigkeitswerte in den Zellen verknüpft werden. Diese Zellenwerte repräsentieren die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen, d. h. sie geben die Anzahl der Zielpersonen an, die das entsprechende Spaltenelement mit dem Zeilenelement verknüpfen.⁴³ In diesem Zusammenhang wird von einigen Autoren insbesondere die Notwendigkeit der Erfassung der indirekten Beziehungen gefordert: “*Without examining the indirect relations, a situation might exist where there are many paths by which two elements may be indirectly connected but where none of the paths are represented enough times to represent a significant connection...*“⁴⁴.

Abbildung 4 zeigt beispielhaft eine solche *Implikationsmatrix*, die aus dem Kategoriensystem der Abbildung 3 gebildet wurde. In den Zeilen und Spalten werden alle gebildeten Kategorien anhand ihrer Codes aufgeführt. Die Anzahl der Verbindungen wird innerhalb der Matrix angegeben, wobei jeweils die linke Zahl eine direkte Verbindung beschreibt, die rechte Zahl hingegen die indirekten Beziehungen.

In der nachfolgenden *Implikationsmatrix* ist z. B. in der ersten Zeile abzulesen, dass 3 Probanden das Element 1 (*Fakultät*) direkt mit dem Element 4 (*Forschungsaktivitäten, Konferenzen und Publikationen*) assoziieren, jedoch keiner der Befragten diese beiden Elemente indirekt miteinander assoziiert, hieraus ergibt sich der Zellenwert 3.00. Genauso wird das Element 1 (*Fakultät*) von sechs Personen direkt mit dem Element 7 (*Anforderungen*) verknüpft, aber sie stehen in keinerlei indirekter Verbindung zueinander woraus sich der Zellenwert 6.00 ergibt.

⁴² Vgl. VELUDO-DE-OLIVEIRA/AKEMI IKEDA/CORTEZ CAMPOMAR (2006), S. 633 f.

⁴³ Vgl. HERRMANN (1996), S. 157.

⁴⁴ REYNOLDS/GUTMAN (1988), S. 20.

Code	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
01				3,0 0			6,0 0	0, 01	0,0 3	0,0 1	0,0 1	0,0 1	0,0 2	0,0 1	0,0 1	0,0 1
02								5, 00		0,0 1	0,0 1		0,0 1	0,0 1	0,0 1	0,01
03							2,0 0	1, 00	0,0 1	0,0 1		0,0 1				
04								4, 00		0,0 1	0,01		0,0 1	0,0 1	0,0 1	0,0 1
05										2,0 0	1,0 0				0,0 1	1,0 1
06								1, 00		0,0 1					0,0 1	
07								2, 00	5,0 0	0,0 1	1,0 1	0,0 0	0,0 1	0,0 1	0,0 1	0,0 1
08										3,0 0	0,0 1		0,0 1	0,0 1	0,0 1	0,0 3
09													5,0 0	0,0 3		
10											5,0 0				0,0 4	0,0 4
11															5,0 4	5,0 4
12														2,0 0		
13														10, 05		
14																
15																5,0 0
16																

Abbildung 4: Implikationsmatrix⁴⁵

3.2 Hierarchical Value Map

Auf Basis der Häufigkeitswerte wird anschließend die *Hierarchical Value Map (HVM)* entwickelt. Sie bildet grafisch in Form einer baumähnlichen, hierarchischen Struktur die wichtigsten bzw. stärksten Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen der *Means-End Chains* für einen bestimmten Service ab. Um das unerwünschte Phänomen der Redundanz zu vermeiden, werden im Fall eines gleichzeitigen Auftretens von direkten und indirekten Verknüpfungen zwischen zwei Kategorien lediglich die direkten Verbindungen in die *HVM* aufgenommen. Für eine bessere Übersichtlichkeit wird ein so genanntes Cut-Off-Level eingeführt; es bestimmt die Häufigkeit, zu der eine Assoziation mindestens erwähnt werden muss, um in die *HVM* aufgenommen zu werden. Wenn z. B. das Attribut *Schnelligkeit* nur von wenigen Zielpersonen mit der Konsequenz *Bequemlichkeit* verknüpft wird, kann diese Assoziation vernachlässigt werden. Es wird in der Reihe begonnen, in der ein Wert als erster über dem gewählten Cut-Off-Level liegt; entsprechend der Beziehungen untereinander werden dann nach und nach die signifikanten Elemente aufgenommen. Sobald das Ende einer Kette erreicht wurde, wird wieder am Anfang der Kette geprüft, ob mögliche weitere Beziehungen in derselben Reihe der Matrix existieren. Dieses Vorgehen wird solange wiederholt, bis alle Zeilen der Matrix durchlaufen wurden. Die identifizierten Werte als abstrakteste Konstrukte

⁴⁵ Vgl. VELUDO-DE-OLIVEIRA/AKEMI IKEDA/CORTEZ CAMPOMAR (2006), S. 634 f.

stehen in folgendem Beispiel an der Spitze der *HVM* und sind über Assoziationslinien mit den weniger abstrakten Konsequenzen und Attributen verbunden. Jeder Pfad einer *HVM* wird beginnend von der untersten Ebene bis zur Spitze „...as a potential chain representing a perceptual orientation“⁴⁶ betrachtet.

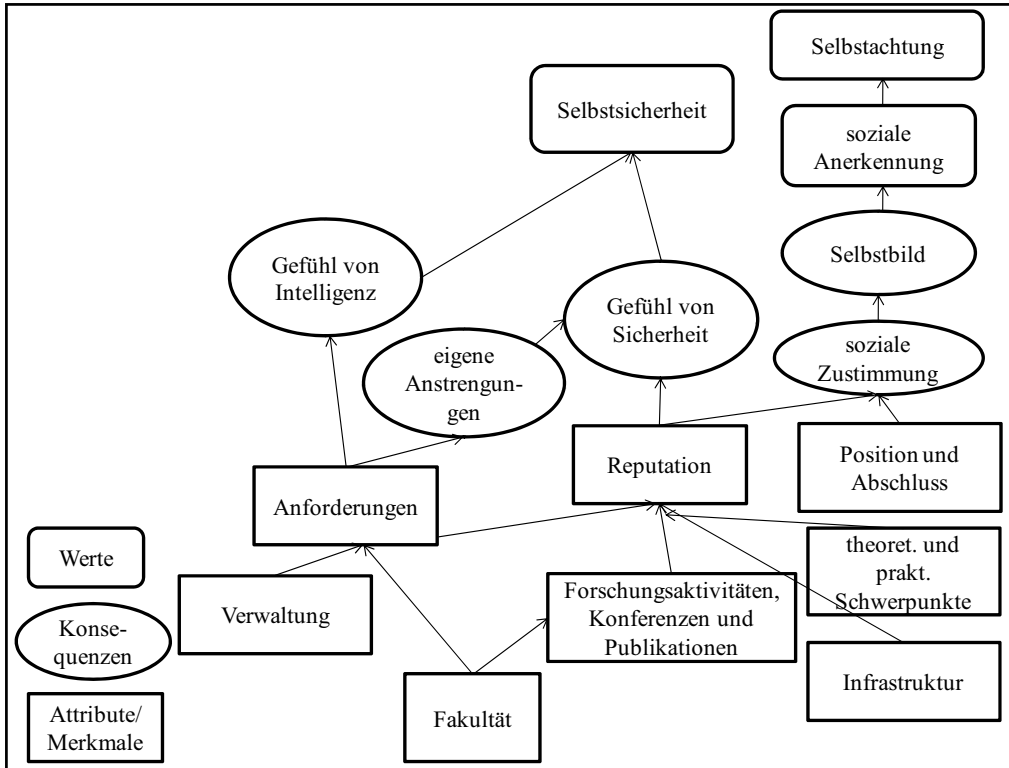


Abbildung 5: Hierarchical Value Map (HVM)⁴⁷

Die *HVM* repräsentiert schließlich das gesteigerte Verständnis der Anbieter bzw. Marktforscher bezüglich der dominanten Orientierungen von Konsumenten gegenüber einem Service und bezogen auf das aktuelle Marktumfeld z. B. der Konkurrenz. Da mit diesem Instrument letztendlich Entscheidungen von Konsumenten dargestellt werden, hat sich immer stärker der Begriff einer *Consumer Decision Map (CDM)* etabliert.⁴⁸

⁴⁶ REYNOLDS/GUTMAN (1988), S. 22 f.

⁴⁷ Vgl. VELUDO-DE-OLIVEIRA/AKEMI IKEDA/CORTEZ CAMPOMAR (2006), S. 636.

⁴⁸ Vgl. REYNOLDS/OLSON (2001), S. 111.

4 Relevanz der Ergebnisse der Means-End-Chains-Analyse für die Marketingpraxis im Service-Bereich

Wie bereits einleitend erwähnt, liefern die evaluierten *Means-End Chains* wichtige Entscheidungsgrundlagen auf dem Gebiet der Gestaltung, Kommunikation und Positionierung von Services. Eine Betrachtung der bestehenden Literatur zur Anwendung der Ergebnisse der *Means-End-Chains-Analyse* zeigt, dass diese bereits auf ein weites Spektrum von Services übertragen wurde. Dies umfasst Fluggesellschaften⁴⁹, Federal Express Services⁵⁰, Skigebiete⁵¹, internationalen Personenverkehr⁵², Luxushotels⁵³, Car-Sharing⁵⁴, Location-based Services – iDisplay⁵⁵, e-Financial Services⁵⁶, Educational Services⁵⁷ u. v. m.

Es besteht jedoch ein wesentlicher Unterschied bezüglich der Übertragung der Erkenntnisse aus der *Means-End-Chains-Analyse* auf Produkte und Services. Wenn das Merkmal „Länge der Frontpartie“ eines Automobils von den Konsumenten mit dem Wert eines erhöhten Selbstwertes verknüpft wird, so veranlasst dieses Wissen den Anbieter zu einer anderen Formgebung, als wenn dieses Attribut mit dem Wert der Sicherheit verknüpft ist. Das heißt die *MEC* wird von unten nach oben durchlaufen. Bei Services hingegen setzt der Anbieter bzw. Marktforscher an der obersten Ebene der Werte an; hier versucht er diejenigen Leistungsmerkmale zu identifizieren, die mit den von den Konsumenten angestrebten Werten verknüpft sind, z. B. welche Attribute ein Konsument mit dem bereits mehrfach erwähnten Wert der *sozialen Anerkennung* verbindet.⁵⁸ Die generierten terminalen Werte stellen den Ansatzpunkt für eine potenzielle Entwicklung neuer, innovativer Leistungen dar. Im Gegensatz zu Produkten lassen sich Services aufgrund ihrer individuellen Umgebung und der jeweiligen Persönlichkeit des Kunden schwerer bzw. nicht so weit standardisieren.⁵⁹ Die Entscheidung zwischen Differenzierung und Standardisierung einer Leistung, z. B. bezogen auf Zielgruppen in unterschiedlichen Ländern, basiert in diesem Zusammenhang auf den Werten, die ein Konsument im jeweiligen Land von den Leistungsmerkmalen erwartet und die ihm die eigentliche Befriedigung verschaffen. Hier z. B. kann es zu kulturspezifischen Unterschieden kommen.⁶⁰

In Bezug auf eine Marktsegmentierung besteht das Hauptziel darin, eine Klassifizierung der Befragten bezüglich ihres konkreten Verhaltens, ihrer Einstellungen und Dispositionen zu erreichen. Hierbei dienen entweder die Wertorientierungen, die in den individuellen Leitern sichtbar werden, als Ausgangspunkt der Segmentierung, oder aber die Werte werden auf einem höheren Niveau gruppiert. Sobald ein passendes Segmentierungsschema entwickelt

⁴⁹ Vgl. REYNOLDS/GUTMAN (1984).

⁵⁰ Vgl. REYNOLDS/CRADDOCK (1988).

⁵¹ Vgl. KLENOSKY/GENGLER/MULVEY (1993).

⁵² Vgl. HUBER/HERRMANN/BRAUNSTEIN (1998).

⁵³ Vgl. MATTILA (1999).

⁵⁴ Vgl. SCHWIEGER (2003).

⁵⁵ Vgl. LÜCKE/SARATCHEV (2006).

⁵⁶ Vgl. LAUKKANEN (2006).

⁵⁷ Vgl. VELUDO-DE-OLIVEIRA/AKEMI IKEDA/CORTEZ CAMPOMAR (2006).

⁵⁸ Vgl. HUBER/HERRMANN/BRAUNSTEIN (1998), S. 28 ff.

⁵⁹ Vgl. KEUPER (2001), S. 116.

⁶⁰ Vgl. HUBER/HERRMANN/BRAUNSTEIN (1998), S. 29.

wird, lässt sich das servicespezifische Konsumverhalten inklusive der Unterschiede und Präferenzen der Zielpersonen oder ihrer Reaktionen auf die Werbung beurteilen. Die aus den individuellen Bewertungen gewonnenen Informationen ermöglichen ein besseres Verständnis der Beurteilungen bezüglich konkurrierender Services und bieten gleichzeitig eine Basis zur Entwicklung eines weiteren Leistungsbereichs, der sich an diesen Präferenzurteilen orientiert.⁶¹

Des Weiteren stellt die Beurteilung der Werbung ein weiteres Anwendungsgebiet der *Means-End-Chains*-Analyse dar. Hierbei zeichnet sich eine effektive Werbung dadurch aus, dass ihre Kommunikation über alle drei Ebenen (Attribute, Konsequenzen, Werte) hinweg geschieht und somit Attribute mit Nutzen und persönlichen Werten verlinkt. Die Kenntnis von Schlüsselwerten und psychosozialen Konsequenzen befähigt Unternehmen z. B. dazu standardisierte Kommunikationsstrategien zu entwickeln, um eine Kostenreduktion bei gleichzeitiger Effektivitätssteigerung zu erreichen.⁶² Trotzdem liefern die kognitiven Strukturen der *MEC* keine direkten Antworten zur Werbegestaltung sie stellen lediglich ein Instrument bzw. heuristische Hinweise dar, um den kreativen Denkprozess zu unterstützen.⁶³

5 Übertragung der Ergebnisse der Means-End Chains auf die Positionierung von Services

Zwischen der Positionierung und einer Marktsegmentierung bestehen Wechselbeziehungen. Die Positionierung kann Folge einer Segmentierung sein oder das Positionierungsmodell fungiert als Basis der Marktsegmentierung. Insofern nimmt die Marktsegmentierung eine Einteilung der Konsumenten in unterschiedliche Gruppen anhand von konsumentenbezogenen Merkmalen vor. Bei der Positionierung hingegen erfolgt eine Differenzierung von Services anhand leistungsbezogener Merkmale durch die Kundenwahrnehmung.⁶⁴ Demnach repräsentiert die Positionierung ein „psychologisches Marktmodell“, das im mehrdimensionalen Raum die einzelnen Services aufgrund der wahrgenommenen Ausprägungen in relevanten Eigenschaften durch den Kunden darstellt.⁶⁵

5.1 Grundlagen der Positionierung von Services

Die Position des einzelnen Services ergibt sich aus den verschiedenen Ausprägungen der relevanten Eigenschaften, wohingegen sich die Position der Kunden aus den Ausprägungen der individuellen idealen Services ergibt. Dem Positionierungsmodell liegt die Annahme zugrunde, dass Kunden denjenigen Service bevorzugen, der ihren Vorstellungen eines idealen Services am nächsten kommt. Zusätzlich wird bei einer Positionierung die relevante Wettbewerbsposition dargestellt, das Modell enthält somit Elemente einer Kunden- und Wettbe-

⁶¹ Vgl. REYNOLDS/GUTMAN (1988), S. 25 ff.

⁶² Vgl. REYNOLDS/WHITLARK (1995), S. 16.

⁶³ Vgl. OLSON/REYNOLDS (1983), S. 90.

⁶⁴ Vgl. MEFFERT/BRUHN (2006), S. 167 f.

⁶⁵ Vgl. BRUHN/HADWICH (2006), S. 121.

werbsanalyse. Aus dem Positionierungsmodell von Services lassen sich schließlich wichtige Anhaltspunkte zur Gestaltung der Produkt- und Kommunikationspolitik gewinnen.⁶⁶

Wettbewerbsvorteile⁶⁷ lassen sich heutzutage nicht mehr lediglich durch eine funktionale Differenzierung des Leistungsangebots erzielen, sondern vielmehr durch einen emotionalen Nutzen.⁶⁸ Im Rahmen einer effektiven Positionierung gewinnen somit zusätzliche Erlebniswerte (z. B. Prestige oder soziale Anerkennung usw.) an Bedeutung und können durch Werbung, Design und Positionierungsmaßnahmen vermittelt werden.⁶⁹ Das Aufdecken und die Nutzung derartiger Werte werden zur wesentlichen Voraussetzung für einen Markterfolg.

5.2 Gestaltung des Laddering mit dem Ziel der Positionierung von Services

Laddering stellt ein effektives und effizientes Tool dar, um eine geeignete Positionierungsstrategie zu entwickeln. Voraussetzung hierfür ist wiederum das Aufdecken der Gründe, die dem Kaufverhalten bzw. Entscheidungsverhalten zugrunde liegen. Der Marktforscher bzw. Anbieter benötigt ein detailliertes Verständnis darüber, weshalb ein Service einem anderen vorgezogen wird. Das heißt, dass alle potenziellen Leistungen der Konkurrenz in diesem Schritt Beachtung finden. Des Weiteren werden positive Aspekte der Konsumwahl und negative Gründe, die zu einer Ablehnung führen, erhoben. Eine relative Balance von positiven und negativen Assoziationen ist die wesentliche Richtlinie für die Entwicklung einer effektiven Positionierungsstrategie. Daher sollten die Fragen im Rahmen des *Laddering*-Interviews stets so gestaltet sein, dass den Befragten die Möglichkeit offen bleibt, positive sowie negative Aspekte anzumerken.⁷⁰ Die nach diesem Schritt erzeugte *HVM* (siehe Kapitel 3.1.3) repräsentiert zunächst lediglich die als relevant wahrgenommenen Konsumentenorientierungen bezüglich eines Services. Die *HVM* stellt noch keine konkrete Wettbewerbsanalyse oder spezifische Positionierungsempfehlung dar.

Jede wahrgenommene Konsumentenorientierung bzw. jedes identifizierte Element (Attribut, Konsequenz, Wert) sollte als potenzielle Positionierung evaluiert werden. Durch eine Kombination der Ergebnisse aus Segmentierung und Wettbewerbspositionierung innerhalb des strategischen Marketingrahmens lassen sich verschiedene Positionierungsoptionen entwickeln:⁷¹

- ein neues Element in der HVM entwickeln,
- die Bedeutung eines existierenden Elements steigern,
- die Bedeutung eines existierenden Elements verringern,
- eine neue Verknüpfung zweier Elemente entwickeln,
- eine existierende Verknüpfung eliminieren,

⁶⁶ Vgl. FRETER, H. (1998), S. 256 f.

⁶⁷ Vgl. zur Einordnung des Begriffs strategischer Wettbewerbsvorteil KEUPER (2001), S. 11 und S. 25 ff.

⁶⁸ Vgl. KILIAN (2004), S. 1.

⁶⁹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 221.

⁷⁰ Vgl. REYNOLDS/OLSON (2001), S. 100.

⁷¹ Vgl. REYNOLDS/OLSON (2001), S. 114.

- eine mit der eigenen Marke assoziierte Schwäche in eine Stärke umwandeln,
- eine mit einer Konkurrenzmarke assoziierte Stärke in eine Schwäche umwandeln,
- die Assoziation zwischen der eigenen Marke und einem Element stärken,
- die Assoziation zwischen der eigenen Marke und einem Element verringern sowie
- neue Teile der HVM erfinden oder eine völlig neue HVM entwickeln,

Diese Optionen verdeutlichen, dass sich einige Strategien auf eine reine Verbesserung bereits bestehender Merkmale beziehen, wohingegen andere komplette Innovationen erfordern. Es lässt sich festhalten, dass eine anhand von *Laddering* erzeugte HVM neben einem Einblick in die Gedankenwelt von Konsumenten einen effizienten Rahmen darstellt, um aktuelle Positionierungen zu vergleichen und so genannte „Wenn-Dann“-Szenarien zu entwickeln, die letztlich zu strategischen Optionen werden.⁷² Die Übersetzung und Konzeptualisierung⁷³ konkreter Positionierungsstrategien bedarf zunächst jedoch einer inhaltlichen Beschreibung des so genannten *MECCAS*-Modells.

5.3 Means-End Conceptualization of Components of Advertising Strategy Model

Im Rahmen einer effektiven Positionierung liegt ein besonderer Fokus u. a. auf der Kommunikation, um die Einstellungen der Konsumenten zu beeinflussen. An dieser Stelle wird die Bedeutung der Entwicklung einer Werbestrategie im Kontext der praktischen Anwendung von *Means-End Chains* sichtbar. Für diesen Zweck entstand die *Means-End Conceptualization of Components of Advertising Strategy (MECCAS)*. Dieses Modell bietet einen strategischen Rahmen, um verschiedene potenzielle Optionen zu entwickeln, die einerseits auf den Konsumentenwahrnehmungen und andererseits auf den Gegebenheiten im kompetitiven Umfeld des Marktes basieren.

Die fünf Elemente des *MECCAS*-Modells korrespondieren mit den Abstraktionsniveaus aus dem *MEC*-Ansatz. Das heißt die drei Basiskonstrukte *Attribute*, *Konsequenzen* und *Werte* entsprechen den drei Elementen *Message Elements*, *Consumer Benefit* und *Driving Force*. Ein viertes Element wird durch den *Leverage Point* repräsentiert, dieser schlägt die Brücke zwischen der Werbung und der physischen Realität eines Produkts bzw. Services, wodurch es/er persönlich relevant für den Konsumenten wird. Anhand dieser Mittel bzw. *means* gelingt es der Werbung, die Werte bzw. *ends*, die in den Köpfen der Konsumenten existieren, anzusprechen bzw. zu aktivieren. Das fünfte Element beschreibt den *Executional Framework* und somit die Details der Werbung. Als *Driving Force* der Werbung wird z. B. ein Wert oder eine psychosoziale Konsequenz gewählt. Die Attribute, die dann in der Werbung kommuniziert werden, haben die Aufgabe, auf diese Elemente höherer Abstraktionsniveaus hinzuweisen. Dieses Vorgehen beeinflusst die Bildung von Präferenzen und leitet das finale Entscheidungsverhalten von Konsumenten.⁷⁴

⁷² Vgl. REYNOLDS/GENGLER (1995), S. 28.

⁷³ Zum Begriff der Konzeptualisierung vgl. KEUPER (2004), S. 9.

⁷⁴ Vgl. REYNOLDS/ROCHON (1991), S. 136 f.

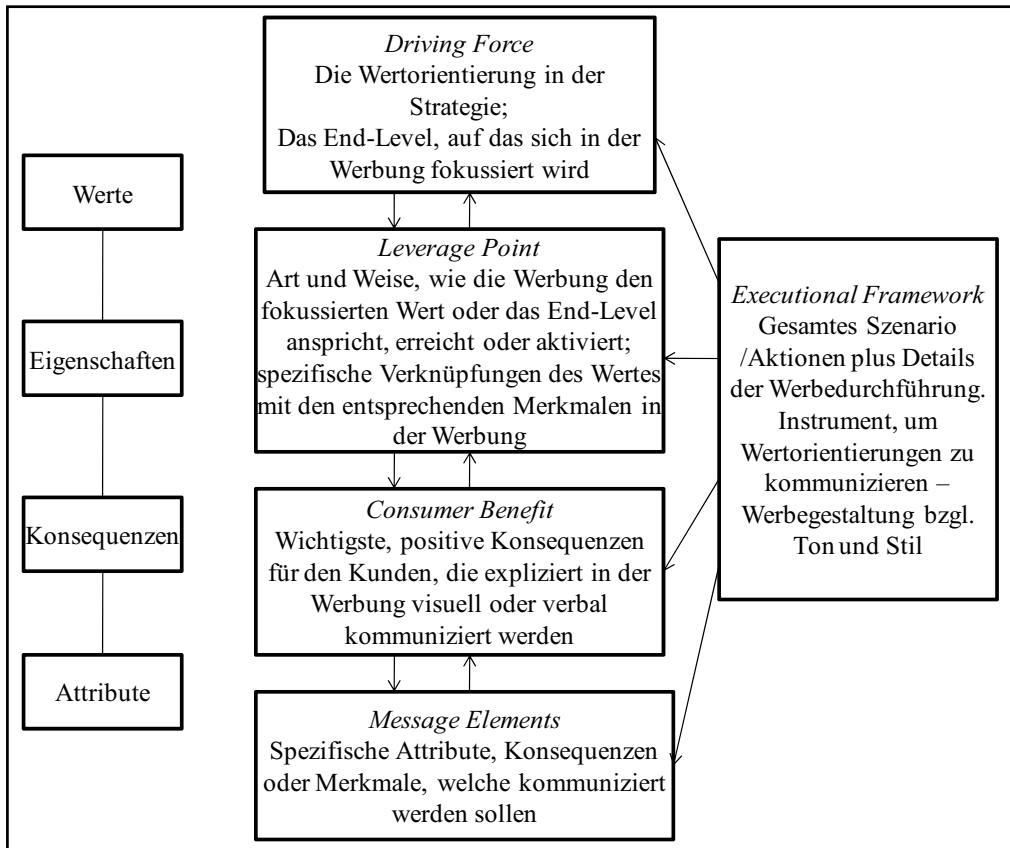


Abbildung 6: MECCAS-Modell⁷⁵

Das MECCAS-Modell ermöglicht eine effektive verbale und visuelle Ansprache der Zielpersonen.⁷⁶ Das Entscheidungskriterium bei der Auswahl einer konkreten Strategie stellt die möglichst hohe Anzahl von eng verknüpften Assoziationen dar. Nachdem die Entscheidung für eine Werbestrategie gefallen ist, bietet das MECCAS-Modell ein besseres gemeinsames Verständnis bezüglich des endgültigen bzw. beworbenen Produkts oder Services.⁷⁷

6 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich bemerken, dass die MEC-Analyse unter Anwendung des *Laddering* im Rahmen der qualitativen Analysemethoden ein sehr nützliches Instrument hinsichtlich

⁷⁵ Vgl. REYNOLDS/GUTMAN (1984), S. 31.

⁷⁶ Vgl. REYNOLDS/CRAIDDOCK (1988), S. 45.

⁷⁷ Vgl. REYNOLDS/GUTMAN (1988), S. 25 ff.

der Entwicklung wertorientierter Marketingkonzepte für Services repräsentiert. Die beschriebene Befragungsmethode ermöglicht es den Zielpersonen in Bezug auf verschiedene Auswahl-situationen in ihren eigenen Worten zu antworten und ihre Emotionen auszudrücken. Gleichzeitig handelt es sich um ein strukturiertes Vorgehen, das sicherstellt, dass die Kommunikation zwischen Interviewer und Zielperson (siehe *Soft-Laddering*) nicht vom eigentlichen Fokus der Befragung abweicht. Als Ergebnis resultieren daraus verschiedene strategische Statements, z. B. Positionierungsstrategieoptionen, welche dann im Rahmen der Entwicklung einer Werbestrategie kommuniziert werden müssen. Die jeweilige Werbekommunikation sollte sich auf die langfristig stabilen Bedeutungen im Gedächtnis der Konsumenten, die mit dem spezifischen Service in Verbindung gebracht werden, stützen.

Die durch die *MEC*- und *Laddering*-Methode aufgedeckten terminalen Werte eignen sich in hohem Maße zur Entwicklung neuer, innovativer Leistungen bzw. Services. Es ist jedoch festzuhalten, dass neben den verhaltensbestimmenden Werten der Zielpersonen zusätzlich wettbewerbs- und kostenorientierte Aspekte bei der Servicegestaltung eine wichtige Rolle spielen. Zweckdienlich wäre in diesem Zusammenhang stets eine Ausweitung der *MEC* auf die Leistungen der Konkurrenz. Die evaluierten Informationen bilden dann die Basis für eine räumliche Positionierung der verschiedenen Services.⁷⁸

Quellenverzeichnis

- BALDERJAHN, I./WILL, S. (1998): Laddering – Messung und Analyse von Means-End Chains, in: M&M-Toolbox, 1998, Nr. 42, S. 68–71.
- BRIGHAM YOUNG UNIVERSITY (1995): Excerpts from: Advancements in Laddering, online: <http://marketing.byu.edu/htmlpages/courses/657/laddering.htm>, Stand: 1995, Abruf: 22.05.2007.
- BÖCKER, A. ET. AL. (2005): Extern segmentierte Laddering-Daten – Wann sind Segmentvergleiche zulässig und wann Unterschiede zwischen Segmenten signifikant? Arbeitspapier Nr. 75, Gießen 2005.
- BRUHN, M./HADWICH, K. (2006): Produkt- und Servicemanagement, München 2006.
- FISHBEIN, M./AJZEN, I. (1975): Belief, Attitude, Intention and Behavior – An Introduction to Theory and Research, United States of America 1975.
- FRETER, H. (1996): Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich, in: BRUHN, M./MEFFERT, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998, S. 231–264.
- GIERL, H. (1992): Der Einfluss von Wertorientierungen und Werten auf das Konsumentenverhalten, in: Der Markt, 1992, Nr. 4, S. 161–171.
- GUTMAN, J. (1982): A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes, in: Journal of Marketing, 1982, Nr. 2, S. 60–72.

⁷⁸ Vgl. HUBER/HERRMANN/BRAUNSTEIN (1998), S. 34.

- GUTMAN, J. (1991): Exploring the Nature of Linkages between Consequences and Values, in: *Journal of Business Research*, 1991, S. 143–148.
- GRUNERT, K. G. (1985): Methoden zur Messung der Bedeutung von Produktmerkmalen: Ein Vergleich, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 1985, Nr. 2, S. 167–187.
- GRUNERT, K. G. (1994): Subjektive Produktbedeutungen – Auf dem Wege zu einem integrativen Ansatz in der Konsumforschung, in: *FORSCHUNGSGRUPPE KONSUM UND VERHALTEN* (Hrsg.), *Konsumentenforschung*, Band I, München 1994, S. 215–226.
- HERRMANN, A. (1996): Wertorientierte Produkt- und Werbegestaltung, in: *Marketing ZFP*, 1996, Nr. 3, S. 153–163.
- HERRMANN, A. (1997): Marktorientiertes Qualitätsmanagement – Eine Erweiterung des Quality Function Deployment-Ansatzes aus marketingtheoretischer Sicht, in: *Zeitschrift für Planung*, 1997, Nr. 8, S. 185–195.
- HUBER, F./HERRMANN, A./BRAUNSTEIN, C. (1998): Interkulturelle Werteforschung zur Gestaltung von Dienstleistungen im internationalen Personenverkehr, in: *Marketing ZFP*, 1998, Nr. 1, S. 22–34.
- KEUPER, F. (2001): *Strategisches Management*, München/Wien 2001.
- KEUPER, F. (2002): Ökonomische Bedeutung der Information im Informationszeitalter, in: KEUPER, F. (Hrsg.), *Electronic Business und Mobile Business – Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle*, Wiesbaden 2002, S. 119–141.
- KEUPER, F. (2004): *Kybernetische Simultaneitätsstrategie – Systemtheoretisch-kybernetische Navigation im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma*, Berlin 2004.
- KILLIAN, K. (2004): Qualität von Markenbeziehungen, Gender-übergreifende oder Gender-spezifische Markenbeziehungsqualität, Arbeitspapier 401, *Markenlexikon*, online: [http://www.competencesite.de/marketing.nsf/FA4D9981D796126FC1256E65004D6525/\\$File/qualität_von_merkenbeziehungen.pdf](http://www.competencesite.de/marketing.nsf/FA4D9981D796126FC1256E65004D6525/$File/qualität_von_merkenbeziehungen.pdf) 2004, Stand: Januar 2004, Abruf: 13.06.2007.
- KLENOSKY, D. B./GENGLER, C. E./MULVEY, M. S. (1993): Understanding the Factors Influencing Ski Destination Choice – A Means-End Analytic Approach, in: *Journal of Leisure Research*, 1993, S. 362–379.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003): *Konsumentenverhalten*, München 2003.
- KUSS, A. (1994): Analyse von Kundenwünschen mit Hilfe von Means-End Chains, in: TOMCZAK, T./BELZ, C. (Hrsg.), *Kundennähe realisieren*, St. Gallen 1994, S. 251–262.
- LAUKKANEN, T. (2006): Customer-perceived Value of e-Financial Services – a Means-end Approach, in: *International Journal of Electronic Finance*, 2006, Nr. 1, S. 5–17.
- LÜCKE, C./SARATCHEV, P. (2006): Methoden zur Identifizierung von Nutzerpräferenzen bei LBS unter besonderer Berücksichtigung der Means-End-Chains-Methode, online: <http://ifgi.uni-muenster.de/~muellerj/lbs06/proceedings/6-7-UserPreferences.pdf>, Stand: 2006, Abruf: 22.05.2007.
- MATTILA, A. S. (1999): Do Emotional Appeals Work for Services?, in: *International Journal of Service Industry Management*, 1999, Nr. 3, S. 292–306.
- MEFFERT, H./BRUHN, M. (2006): *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden*, Wiesbaden 2006.

- OLSON, J. C./REYNOLDS, T. J. (1983): Understanding Consumers' Cognitive Structures – Implications for Advertising Strategy, in: PERCY, T. J./WOODSIDE, A.G. (Hrsg.), Advertising and Consumer Psychology, Lexington 1983, S. 77–90.
- PETER, J. P./OLSON, J. C. (1996): Consumer Behavior and Marketing Strategy, Chicago 1996.
- REYNOLDS, T. J./CRADDOCK, A. (1988): The Application of the MECCAS Model to the Development and Assessment of Advertising Strategy – A Case Study, in: Journal of Advertising Research, 1988, Nr. 2, S. 43–54.
- REYNOLDS, T. J./GENGLER, C. E. (1995): Consumer Understanding and Advertising Strategy: Analysis and Strategic Translation of Laddering Data, in: Journal of Advertising Research, 1995, Band 35, S. 19–33.
- REYNOLDS, T. J./GUTMAN, J. (1984): Advertising Is Image Management, in: Journal of Advertising Research, 1984, Nr. 1, S. 27–37.
- REYNOLDS, T. J./GUTMAN, J. (1988): Laddering Theory – Method, Analysis and Interpretation, in: Journal of Advertising Research, 1988, Nr. 1, übersetzt in: Media and Advertising Research International, 1988, Nr. 3, S. 11–31.
- REYNOLDS, T. J./OLSON, J. C. (2001): Understanding Consumer Decision Making, London 2001.
- REYNOLDS, T. J./ROCHON, J. P. (1991): Means-End Based Advertising Research – Copy Testing is not Strategy Assessment, in: Journal of Business Research, 1991, S. 131–142.
- REYNOLDS, T. J./WHITLARK, D. B. (1995): Applying Laddering Data to Communications Strategy and Advertising Practice, in: Journal of Advertising Research, 1995, Nr. 4, S. 9–17.
- ROKEACH, M. (1973): The Nature of Human Values, New York 1973.
- ROSENBERG, M. J. (1956): Cognitive Structure and Attitudinal Affect, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 1956, S. 368–372.
- RUSSELL, C. G. ET. AL. (2004): A Comparison of Three Laddering Techniques Applied to an Example of a Complex Food Choice, in: Food Quality and Preference, 2004, Nr. 15, S. 569–583.
- SCHWIEGER, B. (2003): International Developments towards a “Second Generation” Car Sharing, Diss., Berlin 2003.
- TOLMAN, E. C. (1932): Purposive Behaviour in Animals and Men, New York 1932.
- TROMMSDORFF, V. (2004): Konsumentenverhalten, Stuttgart 2004.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M./AKEMI IKEDA, A./CORTEZ CAMPOMAR, M. (2006): Discussing Laddering Application by the Means-End Chain Theory, in: The Qualitative Report, 2006, Nr. 4, S. 626–642.
- WALKER, B. A./OLSON, J. C. (1991): Means-End Chains – Connecting Products with Self, in: Journal of Business Research, 1991, Nr. 2, S. 111–118.

Service Management als Erfolgsfaktor von Offshoring und Internationalisierung der IT

CARSTEN VON GLAHN

Siemens AG

1	IT-Offshoring im internationalen Kontext	203
2	IT-Offshoring im gestalterischen Kontext	204
2.1	Leistungsformen des IT-Offshoring	204
2.2	Erscheinungsformen des IT-Offshoring	205
2.3	Aufstellungsformen des IT-Offshoring	205
3	Service Management zur Reduzierung von Unsicherheiten beim IT-Offshoring	207
3.1	Unsicherheiten beim IT-Offshoring	207
3.2	Intermediation durch das Service Management beim IT-Offshoring	208
3.2.1	Bedeutungsänderung von Intermediation	208
3.2.2	Abgrenzung von Service Management und Intermediation	210
3.2.3	Vertrauenswürdigkeit des Service Managements	211
3.3	Vergütung des Service Management beim IT-Offshoring	212
4	Service Management aus Prozess-Sicht beim IT-Offshoring	214
4.1	Grundlagen des Service Managements aus Prozess-Sicht	214
4.2	Intermediation des Service Managements beim IT-Offshoring	216
4.3	Aktionsspielraum des Service Managements beim IT-Offshoring	218
5	Schlussbemerkung	220
	Quellenverzeichnis	221

1 IT-Offshoring im internationalen Kontext

Der Trend des *Offshoring* erzeugte in den vergangenen Jahren eine Reihe von kontroversen Debatten, insbesondere im IT-Sektor.¹ Populistische Schlagzeilen wie zum Beispiel „If your work can be done at a computer, it probably can be done overseas for less“ tragen zum negativen Image des Offshoring- (oder – synonym – *Offshore*-) Begriffs erheblich bei.² Nüchtern betrachtet, handelt es sich beim Offshoring um die Verlagerung von transaktionsintensiven Leistungen an geografisch entfernt gelegene Standorte. Die Beweggründe für die Außenvergabe solcher Leistungen sind sehr vielschichtig und reichen von dem schnellen Zugriff auf externe Kapazitäten und deren flexible Adaption an sich ändernde Umweltzustände über die Suche nach spezifischem Wissen und Erfahrungen bis zur Realisierung von Kostenvorteilen. Die Motivation zum IT-Offshoring, also die Erstellung beispielsweise von Back-Office-, Softwareprogrammierungs- oder Call-Center-Leistungen in so genannten *Offshore-Regionen*,³ ist nicht zwangsläufig, wie vielfach behauptet,⁴ ein Resultat von ausschließlichen Bestrebungen zur Reduzierung der Leistungserstellungskosten aufgrund eines generell niedrigeren Gehaltsniveaus im Verhältnis zum Ursprungsland. Der um die Jahrtausendwende in Deutschland herrschende Fachkräftemangel im IT-Sektor war ein maßgeblicher Faktor, der zur Verlagerung von IT-spezifischen Entwicklungsprojekten beispielsweise nach Indien führte.⁵ Niedrige Personalkosten der Offshore-Standorte entwickelten sich jedoch über die Zeit teilweise zu einem primären Standortvorteil. So sind Länder wie Indien, Indonesien, aber auch osteuropäische Staaten zum Synonym für Offshoring geworden.

Das Phänomen Internationalisierung, also die Aufnahme grenzüberschreitender Aktivitäten, betrifft heutzutage nicht nur einzelne Unternehmen, die ihr Aktionsfeld länderübergreifend ausdehnen, sondern eine Vielzahl von Branchen. Der Merkmalskategorie *Internationalisierung* wird insofern ein besonderes Gewicht bei der Untersuchung von IT-Offshoring eingeräumt, weil die im Rahmen der Internationalisierung durchgeführten grenzüberschreitenden Aktivitäten in doppelter Hinsicht beeinflusst werden. Zum einen spielen vorteilstheoretische Überlegungen eine zu berücksichtigende Rolle, zum anderen sind geografische Rahmenbedingungen wie z. B. die Standortwahl zu bedenken.⁶

Das für diesen Beitrag relevante Verständnis von Service Management umfasst die Gesamtheit von Maßnahmen und Methoden, die notwendig sind, um eine möglichst effektive und effiziente Bereitstellung von IT-Leistungen durch Unternehmen in Offshore-Regionen und einen ebensolchen Konsum durch abnehmende Unternehmen zu fördern.

¹ Vgl. ALLWEYER/BESTHORN/SCHAAF (2004), S. 6 f.

² Vgl. BLINDER (2007), S. B1.

³ Vgl. VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 23.

⁴ Vgl. FARRELL (2003), S. 1.

⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführungen BEXTEN ET AL. (2006), S. 8.

⁶ QUINN/COOKE/KRIS (2000), S. 217.

2 IT-Offshoring im gestalterischen Kontext

Zur begrifflichen Einordnung des IT-Offshoring wird einleitend zwischen Leistungs-, Erscheinungs- und Aufstellungsformen unterschieden. Diese Dimensionen sind grundsätzlich unabhängig voneinander interpretierbar und in ihren Ausprägungen beliebig kombinierbar. Während die Leistungsformen auf das Auslagerungsportfolio eingehen, setzen sich die Erscheinungsformen mit dem Leistungsumfang der „offshore“ bereitgestellten Informationstechnologie auseinander. Die Aufstellungsformen zeigen alternative organisatorische Möglichkeiten zur Verwirklichung eines Offshore-Vorhabens.

2.1 Leistungsformen des IT-Offshoring

Was als transnationale Verlagerung einfacher IT-Leistungen, wie zum Beispiel der telefonischen Annahme und Weiterleitung kundenspezifischer Bedienungsprobleme von Applikationen und der Auslagerung von einfachen Programmierprojekten, begann, hat sich in den vergangenen Jahren grundlegend geändert.⁷ Mittlerweile reicht das Spektrum der am IT-Offshore-Markt angebotenen Leistungen von der einfachen informationstechnologischen Beratung bis zur Durchführung komplexer Projekte der Applikationsentwicklung und der Übernahme ganzer Geschäftsprozesse.⁸ Folgerichtig konstatiert DÜCK⁹ dem IT-Offshoring mittlerweile ein „Spektrum ohne Tabus“. AMBERG schlägt in Bezug auf das IT-Offshoring eine Klassifizierung in die Leistungsbereitstellung von IT-Infrastruktur, die Applikationsentwicklung und den Betrieb von Geschäftsprozessen vor:¹⁰

- *Leistungsbereitstellung von IT-Infrastruktur:* Diese IT-Offshore-Alternative beinhaltet hauptsächlich die Bereitstellung von Hardware- und Applikationskomponenten in den Kategorien *Desktop, Rechenzentrum, Netzwerk* und *Sprachübertragung*.
- *Applikationsentwicklung:* Hierbei handelt es sich in erster Linie um die Programmierung von individualisierten Softwarekomponenten zur Erweiterung oder Ergänzung bestehender proprietärer oder standardisierter Applikationen.
- *Betrieb von Geschäftsprozessen:* Der Betrieb von Geschäftsprozessen durch einen Anbieter aus einer Offshore-Region beinhaltet vorzugsweise Sekundäraktivitäten des auslagernden Unternehmens, ist jedoch aufgrund des prozessorientierten Charakters dieser Leistung nicht trennscharf auf die Informationstechnologie beschränkt.

Die Reihenfolge der gezeigten Klassifizierung von Leistungsformen des IT-Offshoring repräsentiert zugleich die jeweilige Bindungsintensität von Anbieter und Nachfrager und ist damit ein Indiz für die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung.

⁷ Vgl. BÖHM (2003), S. 1 ff.

⁸ Vgl. SPARROW (2003), S. 6.

⁹ Vgl. DÜCK (2004) o. S.

¹⁰ Vgl. AMBERG (2004b), S. 3 ff.

2.2 Erscheinungsformen des IT-Offshoring

Der *Umfang* als wesentliche Determinante der Erscheinungsformen der an einen IT-Offshore-Anbieter zu übertragenden Aufgaben prägt die Unterscheidung in das totale Offshoring und das partielle Offshoring von Informationstechnologie.¹¹

- *Totales IT-Offshoring*: Beim totalen IT-Offshoring wird der Tätigkeitskomplex der IT in vollem Umfang, d. h. einschließlich aller untergeordneten Verrichtungen, die eine Einheit zuvor eigenständig erbracht hat, an einen unternehmensexternen Offshore-Anbieter ausgelagert. Diese Form des IT-Offshoring beinhaltet neben der Ressourcen- und IT-Leistungsübernahme ebenfalls die Verantwortung für den Betrieb und die Betreuung der gesamten IT. Der Begriff *total* darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Entscheidungsbefugnis zum Offshoring sowie die Kontrolle des transnationalen IT-Leistungsbezugs bei der Unternehmenseinheit verbleibt, also nicht vergeben wird.
- *Partielles IT-Offshoring*: Hingegen werden beim partiellen IT-Offshoring nur dezidierte informationstechnologische Funktionen externalisiert, wie z. B. die IT-Leistungserbringung der in Unternehmenseinheiten verwendeten Standardapplikationen.¹² Die restlichen mit der IT verbundenen Aktivitäten werden weiterhin unternehmensintern ausgeübt.¹³ Teilweise geht diese auch als selektives IT-Offshoring bezeichnete Erscheinungsform nicht mit der Überführung von Mitarbeitern einher,¹⁴ das zu erheblichen Vorteilen aus arbeits- und gesellschaftsrechtlicher Sicht führen kann.

Beide Erscheinungsformen sind einzelfallspezifisch hinsichtlich der zu erwartenden Effektivitäts- und Effizienzvorteile zu beurteilen. So bietet das partielle IT-Offshoring Flexibilitätsvorzüge bei Veränderungen der allgemeinen Marktbedingungen, während im Gegensatz zum totalen IT-Offshoring Abstriche bei der Realisierung von Fixkostendegressionseffekten auf Seiten des Nachfragers einzukalkulieren sind.¹⁵ Wie der nachfolgende Gliederungspunkt zeigen wird, eignen sich nicht alle organisatorischen Aufstellungsformen für das totale, jedoch für das partielle IT-Offshoring.

2.3 Aufstellungsformen des IT-Offshoring

Die Entscheidung, ob und in welcher Form ein IT-Offshore-Projekt für ein Unternehmen infrage kommt, hängt wiederum von dem angestrebten Integrationsgrad zwischen Nachfrager und IT-Offshore-Anbieter ab. Das Spektrum der Alternativen reicht vom so genannten Greenfield-Ansatz, der einen hierarchieorientierten Realisierungsansatz repräsentiert, bis zum marktorientierten Auslagerungsansatz.¹⁶

¹¹ Wird an dieser Stelle unter IT-Offshoring eine standortspezifische Form der IT-Auslagerung verstanden, kann das Verständnis von ZAHN/BARTH/HERTWECK im Folgenden analog Anwendung finden, vgl. ZAHN/BARTH/HERTWECK (1999), S. 8 f.

¹² Vgl. LACITY/HIRSCHHEIM (1995), S. 4.

¹³ Vgl. DIBBERN/GÜTTLER/HEINZL (2001), S. 676 ff.

¹⁴ Vgl. MAYER/SÖBBING (2004), S. 26 f.

¹⁵ Vgl. AMBERG (2004b), S. 13.

¹⁶ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 355 f.

- *Greenfield-Ansatz*:¹⁷ Diese Alternative entspricht dem Aufbau neuer – bisher im Unternehmen nicht vorhandener – Lokationen der Erbringung von IT-Leistungen in Offshore-Regionen. In abgewandelter Form tritt dieser Ansatz in Erscheinung, wenn bestehende Unternehmensstandorte als interne IT-Offshore-Anbieter umgebaut werden. Nach erfolgreicher Errichtung handelt es sich um einen internen Anbieter von IT-Leistungen, der sowohl organisatorisch als auch rechtlich vollständig in das Unternehmen integriert ist.
- *Akquisitionsansatz*:¹⁸ Hierbei handelt es sich um den Erwerb (von Teilen), z. B. um die Übernahme von vorhandenen Offshore-Lokationen anderer Unternehmen. Die anschließende Gründung einer Tochtergesellschaft, die i. d. R. eine gewisse wirtschaftliche Selbstständigkeit genießt, bringt dem akquirierenden Unternehmen nach gründlicher Evaluierung ggf. auch steuerliche Vorteile.
- *Kooperationsansatz*:¹⁹ Als dritter Weg zur Errichtung von IT-Offshore-spezifischen Strukturen ist zudem die unternehmensübergreifende Kooperation denkbar. Dieser Ansatz ist als *strategische Allianz* – und v. a. in der Ausprägung als *Joint Venture* – aus Konzernsicht von Bedeutung.²⁰ Hierbei bringen u. a. sowohl das IT-leistungsnachfragende Unternehmen als auch ein bestehender – entweder aufstrebender oder bereits etablierter – IT-Offshore-Anbieter Kapital, Mitarbeiter und sonstige Ressourcen in das gemeinsam gegründete Kooperationsunternehmen ein.
- *Auslagerungsansatz*: Informationstechnologische Auslagerung bezeichnet als Konsequenz der reinen Marktorientierung den Vorgang funktionaler und interorganisationaler Arbeitsteilung durch Übertragung von IT-Aktivitäten an rechtlich selbstständige und vermögensgegenständlich mit dem übertragenden Unternehmen nicht verbundene IT-Offshore-Anbieter. Eine durch IT-Auslagerung verfolgte Reduzierung der IT-Leistungstiefe zur Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen durch Ausnutzung zwischenbetrieblicher Spezialisierungseffekte wird zumeist auf Grundlage von rechtsverbindlichen Vertragswerken geregelt. Weiterhin ist von einer längerfristigen oder sogar permanenten Übertragung an einen oder mehrere IT-Offshore-Anbieter auszugehen.²¹

Unabhängig von der Form der gestalterischen Ausprägung des IT-Offshoring stellt sich aus nachfragender Unternehmenssicht die Frage nach dem bzw. den geeigneten IT-Offshore-Anbietern, der Auswahl möglichst effektiver und effizienter Interaktionsgestaltungen sowie der Einschränkung potentieller Risiken bei gleichzeitiger Beibehaltung notwendiger Flexibilitätswahlgrade. Hierfür eignet sich der Rückgriff auf bzw. die Etablierung eines IT-Offshore-spezifischen Service Managers (oder – synonym – *IT-Offshore-Mittlers*), der als Mittelsmann und Vertrauen schaffender Dritter zwischen Nachfrager und IT-Offshore-Anbietern fungiert.

¹⁷ Vgl. BUCKLEY (1993), S. 20.

¹⁸ Vgl. JANSEN (2001), S. 47 ff.

¹⁹ Vgl. BANKHOFFER (2003), S. 39.

²⁰ Vgl. SÖBBING (2002), S. 28 f.

²¹ Vgl. BRUCH (1998), S. 17.

3 Service Management zur Reduzierung von Unsicherheiten beim IT-Offshoring

Unzweifelhaft ist die Auslagerung von IT-Leistungen in Offshore-Regionen mit positiven Effekten verbunden, die die unternehmerische Effektivität und Effizienz verbessern können. Zualterererst ist die finanzielle Vorteilserwartung zu nennen, die aus einer potenziellen Reduzierung der IT-Kosten bei der informationstechnologischen Erstellung und Bereitstellung resultiert. Zudem spielen die mögliche Umwandlung von Fix- in variable Kosten, eine verbesserte Kostenkontrolle, -transparenz, -planbarkeit sowie positive Liquiditäts- und Investitionsvermeidungseffekte eine vorrangige Rolle.²² Die typischerweise angeführten strategischen Chancen, die unter dem Begriff IT-Offshoring subsumiert werden, unterscheiden sich zumeist kaum von denen der IT-Auslagerung und reichen von der Flexibilisierung des unternehmerischen Handlungsrahmens bis zur Fokussierung auf wettbewerbsrelevante und absatzspezifische Kernelemente.²³ Während der Grad der Vorteilhaftigkeit des IT-Offshoring unermüdlich in der Literatur diskutiert wird,²⁴ sind es vor allem die aus Risiken resultierenden Unsicherheiten der IT-Auslagerung in Offshore-Regionen und die möglichen Mechanismen bzw. Ansätze zur Eindämmung dieser Unwägbarkeiten, die sich noch in den analytischen Anfängen befinden.

3.1 Unsicherheiten beim IT-Offshoring

Die Bindung an einen oder mehrere Anbieter von IT-Offshore-Leistungen und die hiermit verbundenen Unsicherheiten stehen grundsätzlich im engen Zusammenhang mit dem Wandel maßgeblicher Bereiche der globalen Umweltbedingungen und den nur bedingt vorhandenen Einflussmöglichkeiten dieser Teilbereiche. Hierzu zählen insbesondere technologische, makroökonomische, sozio-kulturelle, ökologische und politisch-rechtliche Rahmenbedingungen, die in erster Linie sog. externe Risiken aus Sicht des Abnehmers von IT-Leistungen aus Offshore-Regionen darstellen.²⁵ Es sind folglich nicht nur die nahe liegenden und viel zitierten Risiken wie z. B. Wissensverluste und finanzielle Beständigkeit des Anbieters zu evaluieren, sondern auch Faktoren der politischen Stabilität und der Kommunikationsmöglichkeiten aufgrund von Zeitverschiebungen und kulturellen Unterschieden zu berücksichtigen.²⁶ Ein weiterer maßgeblicher Unsicherheitsfaktor betrifft die wirtschaftliche Interaktionsbeziehung zwischen dem Nachfrager und dem IT-Offshore-Anbieter. Diese auch als Prinzipal und Agent bezeichneten Interaktionspartner stehen in einer besonderen Beziehung zueinander, die nicht nur Chancen bietet. Hierbei führt der Agent (IT-Offshore-Anbieter) Aktionen im Auftrag des Prinzipals (Nachfrager von IT-Leistungen) durch, wobei der Prinzipal die Aktionen des Agenten nicht uneingeschränkt beobachten und kontrollieren kann. So ist z. B. die wahre Leistungsfähigkeit eines IT-Offshore-Anbieters erst nach Abschluss der vertraglichen Abmachung nachvollziehbar. Der Agent kann in diesem Fall seinen Informationsvorsprung für eigene Interessen und suboptimal, d. h. zuungunsten des Prinzipals einsetzen.²⁷ Der Kunde kann ebenso

²² Vgl. BÖHM (2003), S. 2 ff., und AMBERG (2004a), S. 1 ff.

²³ Vgl. u. a. SCHOMANN/BLOECH (2005), S. 232.

²⁴ Vgl. u. a. BLUNDEN (2004), S. 81 ff., und DAVIS (2005), S. 80 ff.

²⁵ Zum Begriff der *umweltbedingten Risiken* vgl. u. a. STEINMANN/SCHREYÖGG (2000), S. 162 ff.

²⁶ Vgl. u. a. VON GLAHN (2007), S. 343 ff.

²⁷ Vgl. AKERLOF (1970), S. 488 ff.

durch teilweise irreversible Vorleistungen z. B. in Form von Investitionen zur Etablierung der Transaktionsbeziehung in eine ungünstige Lage gebracht werden. Nach Vertragsabschluss gerät der Nachfrager u. U. in eine Abhängigkeit vom IT-Offshore-Anbieter, weil er nun auf dessen Auftragserfüllung angewiesen ist.²⁸ Neben solchen die geschäftliche Partnerwahl betreffenden Unsicherheiten geht der Nachfrager weitere Risiken bei der Suche und Auswahl der bestmöglichen IT-Leistungen, der Optimierung der Vertragsgestaltung und -abwicklung sowie bei der transnationalen Aufgabenabstimmung ein. Zur Erhöhung der Kalkulierbarkeit der beispielhaft erläuterten Risiken sowie zur Relaxierung der damit verbundenen, vor allem abnehmerspezifischen Unsicherheiten wird nachfolgend die Etablierung eines marktorientierten Service Managers für IT-Offshore-Leistungen vorgestellt.

3.2 Intermediation durch das Service Management beim IT-Offshoring

Mit der Idee des Service Managers wird eine Variante des marktlichen Intermediärs für Informationstechnologie beim IT-Offshoring analysiert. Gerade weil Intermediäre eine marktliche Ordnungsinstanz einnehmen können, spielen ihre Funktionen teilweise auch für die Effektivitäts- und Effizienzerhöhung im IT-Offshore-Umfeld eine gewichtige Rolle.²⁹

3.2.1 Bedeutungsänderung von Intermediation

Bereits im Jahre 1767 wird der Handel mithilfe von Zwischennachfragern und Zwischenanbietern – und damit unter Berücksichtigung von *Intermediären*³⁰ – in der Kette marktlicher Aktionen erwähnt.³¹ Hat sich der Fokus des Einsatzes intermediärer Funktionen vom ursprünglichen Gütermarkt auf Finanzmärkte und im letzten Jahrzehnt auf so genannte *elektronische Märkte* ausgedehnt, so ist auch die wissenschaftliche Diskussion zur Intermediationsthematik wieder intensiviert worden. Überschattet wird die Fundierung dieser Thematik und damit eine Abgrenzung von Service Manager und Intermediär durch die Debatte um den Sinn und die Notwendigkeit des Handels, der als „Produktivitätsstreit“ die handelswirtschaftliche Literatur schon über Jahrzehnte beschäftigt.³² Bedingt durch die zunehmende Leistungsfähigkeit und Verfügbarkeit informations- und kommunikationstechnologischer Infrastrukturen, wie sie z. B. im Rahmen des *elektronischen Handels*³³ aufgebaut werden, sind seit den 90er Jahren deutliche Veränderungen der Organisation und Koordination handelswirtschaftlicher Aktivitäten erkennbar, die der Diskussion um Intermediäre eine neue Facette verleihen.

Die Entwicklung dieser bereits sichtbaren Bedeutungsveränderungen von Intermediären wird in Theorie und Praxis teilweise sehr widersprüchlich interpretiert,³⁴ indem einerseits der Disintermediation als Umgehung von Intermediären und andererseits der Funktionsanreicherung von Intermediären ein jeweiliger Bedeutungsgewinn attestiert wird (siehe Abbildung 1).

²⁸ Vgl. FRANKE (1993), S. 39.

²⁹ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 272 ff.

³⁰ Zum Begriff des *Intermediärs* vgl. u. a. BALIGH/RICHARTZ (1967), S. 118 ff.

³¹ Vgl. STEUART (1767), o. S.

³² Vgl. MATTMÜLLER (1993), S. 78.

³³ Zum Begriff des *elektronischen Handels* vgl. u. a. MALONE/YATES/BENJAMIN (1987), S. 484 ff.

³⁴ Vgl. SCHODER (2000), S. 20 ff.

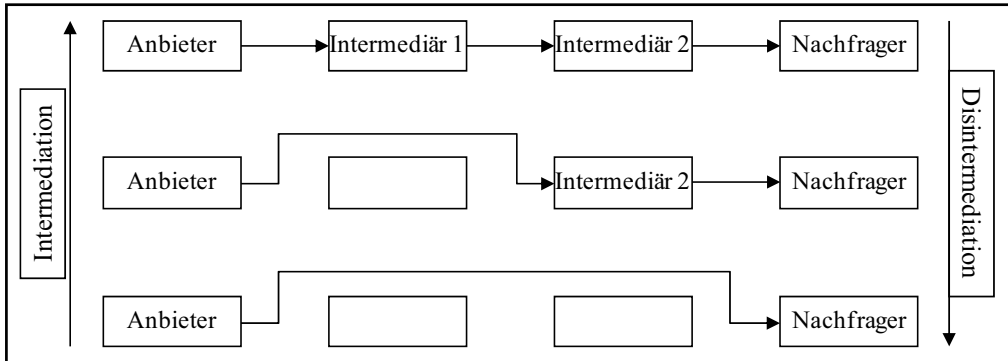


Abbildung 1: Modell der (Dis-)Intermediation³⁵

*Disintermediationsthese:*³⁶ Aus der Sicht einer Wertschöpfungskette führt eine unmittelbare Koordination zwischen Anbieter und Nachfrager unter Verwendung der Informationstechnologie z. B. bei mehrstufigen Handels- und Vertriebsstufen zu einer Verschlinkung bzw. Disintermediation einzelner oder aller Zwischenhandelsstufen und lässt folglich eine Reduzierung aggregierter Kosten erwarten. Funktionen, die Intermediäre ausüben, werden unter veränderten marktlichen Bedingungen teilweise obsolet. Es wird also eine zunehmende Neigung zur Substitution traditioneller Träger intermediärer Aktivitäten durch vollständig informationstechnologisch realisierte und automatisierte Intermediäre erwartet. Infolgedessen sind zwei elementare Ursachen für die Disintermediation verantwortlich: Entweder besteht kein marktlicher Bedarf an den vom Intermediär erbrachten Ergebnissen, oder die Intermediationsaktivitäten werden von anderen Stufen der Wertschöpfungskette wahrgenommen bzw. informationstechnologisch substituiert.³⁷

Intermediationsthese: Analog zur Disintermediationsthese lässt sich die These der Intermediation vertreten. Wo immer die relevante Literatur die Notwendigkeit der Intermediation theoretisch begründet, greift sie auf das Konstrukt bestehender oder zu erwartender Spannungen zurück, die aufgrund unterschiedlicher Ursachen zwischen Anbietern und Nachfragern am Markt entstehen und einer Überbrückung bedürfen, um dem Modell der Arbeitsteiligkeit zwischen Unternehmen beim Erstellungsprozess Rechnung zu tragen.³⁸ SCHÄFER spricht in diesem Zusammenhang von vier grundlegenden Spannungsarten, die mithilfe der Intermediation relaxierbar sind:³⁹ Dies sind *räumliche* Spannungen, die z. B. durch die lokale Trennung von Herstellung und Verbrauch entstehen, oder *zeitliche* Spannungen, die z. B. durch Unterschiede zwischen Herstellungszeitpunkt und Konsum z. B. nachgefragter IT-Leistungen entstehen. Ferner zählen hierzu *quantitative*, d. h. mengenbezogene Spannungen sowie *qualitative* Abweichungen der Vorstellungen zwischen Anbieter und Nachfrager. Solche Spannungen bilden wiederum die Grundlage zur Definition spezifischer Intermediationsfunktionen, wie z. B. der

³⁵ In Anlehnung an WIGAND/BENJAMIN (1995) o. S.

³⁶ Vgl. zu den folgenden Ausführungen SCHODER (2000), S. 10 ff.

³⁷ Vgl. WIGAND (1997), S. 1 ff.

³⁸ Vgl. SEYFFERT (1951), S. 9 ff.

³⁹ Vgl. SCHÄFER (1966), S. 286 f.

*Risikoabschwächungs-*⁴⁰ oder der *Kontraktorfunktion*⁴¹, sowie einer Reihe von näher zu spezifizierenden Aktionsfeldern, in denen ein Intermediär einen Nutzen stiften kann.

Dieser Beitrag stützt seine Erkenntnisse hauptsächlich auf die Intermediationsthese, weil diese den Versuch zulässt, einen Service Manager auf dem IT-Offshore-Markt zur effektiven und effizienten Bereitstellung von IT-Leistungen zu institutionalisieren.

3.2.2 Abgrenzung von Service Management und Intermediation

Ein Abbau räumlicher, zeitlicher, qualitativer und quantitativer Divergenzen zwischen Marktakteuren wird aus Effektivitäts- und Effizienzgründen i. d. R. als notwendig erachtet, rechtfertigt jedoch nicht zwangsläufig die Existenz von *Intermediären*, die *als Akteure im marktlichen Geschehen charakterisiert werden können, aufgrund von Informationsunvollkommenheiten zwischen Unternehmen i. w. S. vermitteln, das Funktionieren eines Markts verbessern bzw. erst ermöglichen und somit marktliche Dysfunktionalitäten überwinden helfen*.⁴²

Neben den Erstellern und Konsumenten sind durchaus auch weitere Marktbeteiligte in der Lage, die zur Spannungsüberbrückung notwendigen Funktionen zu übernehmen.⁴³ Somit wird deutlich, dass sich Intermediäre als Nutzen stiftende Institutionen in ständiger Konkurrenz mit anderen an der spezifischen Wertschöpfungskette beteiligten Marktakteuren befinden und sich zur langfristigen Überlebensfähigkeit auf ein effektives und effizientes Handeln zu konzentrieren haben. Neben der Positionierung als „neutraler“ Dritter vertreten sie die Ersteller- und die Konsumentenseite z. B. in Form von Finanzmaklern und Auktionshäusern. Das allgemeine Rollenverständnis von informationstechnologischen Intermediären reicht von⁴⁴

- *Distributoren*, die marktliche Angebote bzw. Nachfragen bündeln und dabei IT-Komponenten kaufen oder verkaufen, ohne eine unmittelbare besondere Wertschöpfung vorzunehmen,⁴⁵ über
- *Koordinatoren*, die zwischen gegenüberstehenden Marktseiten Ressourcen suchen und vermitteln,⁴⁶ über
- *Moderatoren*, die marktliche Transparenz durch Übermittlung von Informationen zwischen Anbietern und Nachfragern erzeugen, divergierende Präferenzen kanalisieren und aufeinander abstimmen und so zur Kontaktreduzierung der beteiligten Transaktionspartner entscheidend beitragen,⁴⁷ bis zu

⁴⁰ Vgl. BIGLAISER/FRIEDMANN (1994), S. 509 ff.

⁴¹ Vgl. WÄGLI/KNOLMAYER (2003), S. 213 ff.

⁴² Vgl. SCHODER (2000), S. 14 ff., und KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 448.

⁴³ Vgl. HEDDERICH (1986), S. 485.

⁴⁴ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 276 f.

⁴⁵ Vgl. DEMSETZ (1968), S. 33 ff.

⁴⁶ Vgl. MALONE/YATES/BENJAMIN (1987), S. 484 ff.

⁴⁷ Vgl. WIGAND/BENJAMIN (1995), o. S.

- *Aggregatoren und Transformatoren*, die spezifische (IT-)Komponenten auswählen, zusammenführen und in neuartige, d. h. mit erweiterter Funktionalität ausgestattete (informationstechnologische) Leistungen umwandeln, sodass die aggregierten und transformierten Ergebnisse mehr Funktionalitäten aufweisen als die Summe der einzelnen ursprünglichen Bestandteile.⁴⁸

Zur Präzisierung werden marktliche IT-Offshore-Mittler als *Service Manager* bezeichnet, die – je nach Geschäftsvorfall – die Rolle eines Distributors, eines Moderators und eines Koordinators einnehmen. Ein Service Manager, der speziell für das IT-Offshoring eingesetzt wird, kann zwar im marktlichen Prozess Aggregatoren bzw. Transformatoren – wie z. B. Systemintegratoren – einbinden, er wird jedoch diese Rollen nicht eigenständig übernehmen.

Märkte sind i. d. R. weder vollständig homogen noch uneingeschränkt transparent, sodass eine oder mehrere marktliche Grundvoraussetzungen nicht erfüllt werden, wie etwa freier Marktzugang von Transaktionspartnern, einheitliche Marktpreise von gehandelten IT-Leistungen, vollständige und gleichartige Information über das relevante Marktgeschehen, IT-Leistungsauswahl nach objektiven Aspekten, unbeschränkte marktliche Kapazitäten sowie Transparenz preislicher Verbundvorteile. Vor diesem Hintergrund ist eine wesentliche Legitimation des an dieser Stelle analysierten Service Managers die Existenz von unvollkommenen Märkten.

3.2.3 Vertrauenswürdigkeit des Service Managements

Wie LUHMANN und ZELLNER ausführen, wird Vertrauen bei Interaktionen als die Einstellung gegenüber anderen Individuen wie auch Unternehmen interpretiert, dass bei diesen sowohl die Bereitschaft als auch die Kompetenz vorliegen, die in sie gestellten Erwartungen zu erfüllen.⁴⁹ Auf diese Weise wird ein Zustand in die Zukunft projiziert, der den Beteiligten als sicher erscheint, sodass Vertrauen zunehmend zum Gegenstand wirtschaftlicher Betrachtungen erwächst. Als vertrauenswürdige Dritte (*Trusted Third Parties*) kommen prinzipiell alle Institutionen in Betracht, denen für die Abwicklung und Bereitstellung nachfolgend angesprochener Funktionen hinreichend Vertrauen entgegengebracht wird:⁵⁰

- *Gewährleistungsfunktion*: Der vertrauenswürdige Dritte kann als Gewährleistungsfaktor bei der Erbringung von IT-Leistungen aus Offshore-Regionen auftreten. Entweder übernimmt er für den eigentlichen Anbieter Garantien einer unbedingten Vertragseinhaltung, oder er tritt bei Ausfall oder Schlechterfüllung für die (wirtschaftlichen) Risiken wie etwa den Ausgleich von Haftungsfolgeschäden ein. In diesem Fall übernimmt der Service Manager eine qualitätsbezogene Versicherungs- oder Bürgenfunktion.
- *Aktivierungsfunktion*: Diese auch unter dem Begriff *Enabling* bekannte Funktion ermöglicht überhaupt erst ökonomisch relevante Interaktionsbeziehungen zwischen anbietenden und nachfragenden Unternehmen. Eine der essenziellen Ideen dieser Funktion ist es, dass sich die in Interaktionsbeziehung tretenden Parteien gegenseitig nicht zu kennen brauchen, sofern sich beide dem eingeschalteten Dritten anvertrauen, der eine Interaktionsbeziehung damit überhaupt erst aktiviert.

⁴⁸ Vgl. BAILEY (1998), S. 36 f.

⁴⁹ Vgl. ZELLNER (2003), S. 175 ff.

⁵⁰ Vgl. SCHODER (2000), S. 57 f.

- *Schutzfunktion*: Vertrauenswürdige Dritte verstehen sich als Bereitsteller von Sicherheitsgarantien und als Bewahrer sog. Schutzziele. Intermediäre Sicherheitsgarantien umfassen alle im Rahmen der geschäftlichen Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs- und After-Sales-Phase auftretenden sicherheitsrelevanten Anforderungen, die zur Erlangung und Gewährleistung von Vertrauen i. w. S. führen.⁵¹ So gelten die vertraulich ausgetauschten Informationen, die von Transaktionspartnern eingeforderte Anonymität sowie die Übertragungsintegrität in Form unmanipulierter Weiterleitung von Informationen als typische Beispiele in diesem Kontext.⁵²

Auf Grundlage der zuvor beschriebenen Funktionen wird ein Service Manager auf dem IT-Offshore-Markt als vertrauenswürdiger Dritter eingesetzt, um die beteiligten Akteure vor dem opportunistischen Verhalten anderer Marktbeteiligter zu schützen⁵³ und gleichzeitig als „Dreh-scheibe“ des informationstechnologischen Wissens am Markt zu fungieren.

3.3 Vergütung des Service Management beim IT-Offshoring

Bevor auf Basis der Prozess-Sicht beim IT-Offshoring die Legitimation des Service Managements, die z. B. in der Einsparung von Ressourcen aufseiten der Anbieter von IT-Komponenten bzw. aufseiten der Nachfrager von IT-Leistungen und in wertsteigernden, transaktionsbedingten Effizienzvorteilen liegen kann, analysiert wird,⁵⁴ sind zunächst die Quellen und die Partner einer möglichen Vergütung für ein IT-Offshore-spezifisches Service Management festzulegen (siehe Abbildung 2), um aus erlösorientierter Sichtweise seine Existenzberechtigung zu untermauern.⁵⁵

Für einen Service Manager kommen grundsätzlich drei *Vergütungsquellen* infrage, die in direkter Form aus der Vermittlung von *IT-Leistungen* aus Offshore-Regionen und in indirekter Form aus dem Verkauf von *Kontakten* bzw. als *Informationen* resultieren.⁵⁶ Diese Vergütungskategorien können entweder isoliert oder auch kombiniert vorkommen.

⁵¹ Vgl. WITTENBERG/HESS (2002), S. 113 ff.

⁵² Vgl. SCHODER/MÜLLER (1999), S. 614 f.

⁵³ Vgl. BAILEY (1998), S. 39.

⁵⁴ Vgl. GÜMBEL (1985), S. 193.

⁵⁵ Vgl. SKIERA/LAMBRECHT (2002), S. 860.

⁵⁶ Vgl. SKIERA/LAMBRECHT (2002), S. 859 ff.

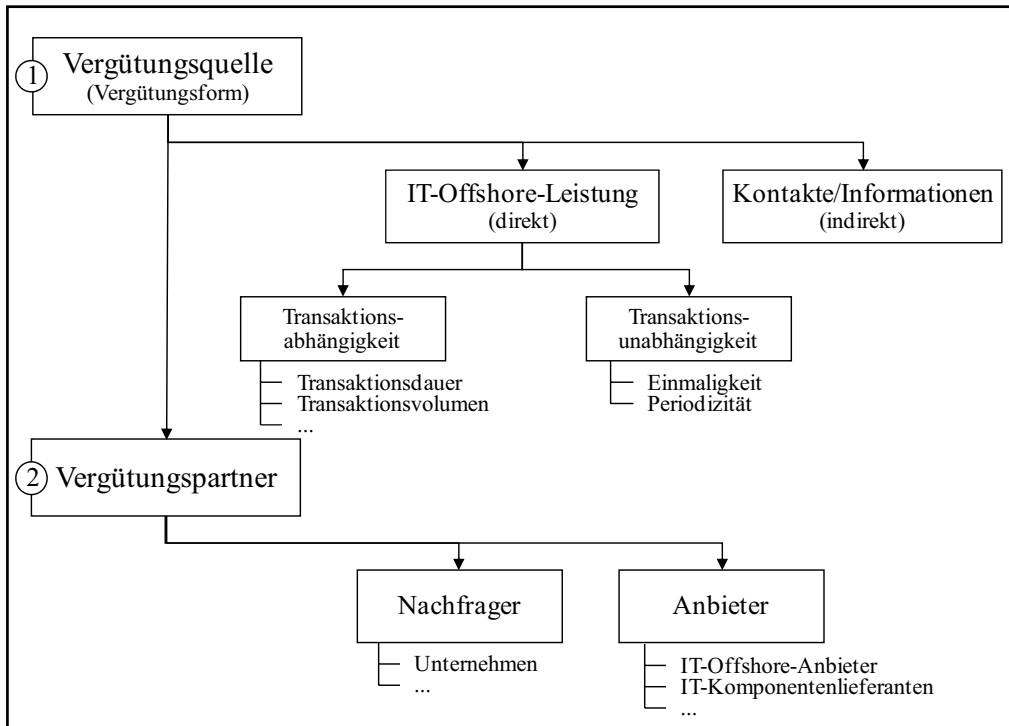


Abbildung 2: Systematik der Vergütungsformen für das Service Management⁵⁷

Bei direkten Vergütungsformen stammen die Einnahmen des Service Managers unmittelbar von den Nachfragern der IT-Leistungen oder auch von den Anbietern der IT-Komponenten, zwischen denen ein Service Manager für IT-Offshore-Leistungen positioniert ist. Bei den indirekten Vergütungsformen bietet der Service Manager Informationen und Kontakte für eine (monetäre) Gegenleistung an. Die indirekte Vergütungsquelle *Informationen* kommt also im Rahmen der Bereitstellung von IT-Offshore-Leistungen zum Einsatz, wenn der Service Manager Erlöse aus dem Verkauf von nutzerbasierten IT-leistungs- und/oder IT-Offshore-spezifischen Informationen erzielen kann. Hierbei beschränkt sich der angestrebte Handlungsrahmen nicht ausschließlich auf die Informationstechnologie. So kann es z. B. das Interesse der Führung eines nachfragenden Unternehmens sein, Informationen zum Profil bestimmter Einheiten an Benchmarking- oder Marketing-Agenturen weiterzuleiten, um eine positive Marktpositionierung mittelbar zu beeinflussen. Auf die ebenfalls indirekte Vergütungsquelle *Kontakt* greifen Marktakeure zurück, wenn sie den Kontakt zu Unternehmenseinheiten suchen.⁵⁸ Diese Vergütungsquelle erfordert jedoch eine enge Abstimmung zwischen Service Management und jeweiliger Unternehmensführung sowie den betroffenen unternehmerischen Einheiten, um eine effektive und effiziente Kommunikationspolitik zu gewährleisten. Während es sich bei den indirekten Vergütungsformen für einen Service Manager um eher sekundäre Erlösquellen handelt, liegt der Handlungsschwerpunkt auf den direkten, d. h. durch die Bereitstellung von IT-

⁵⁷ In Anlehnung an ZERDICK ET AL. (2001), S. 26, und VON GLAHN (2007), S. 281.

⁵⁸ Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 366.

Leistungen aus Offshore-Regionen erzielten Vergütungen. Diese unterteilen sich in transaktionsabhängige und transaktionsunabhängige Vergütungsvarianten.⁵⁹

- Die *transaktionsabhängige* Variante setzt u. a. beim Volumen der von den Unternehmen nachgefragten IT-Offshore-Leistungen an oder bei der Dauer (der jeweiligen Interaktionsvereinbarung), für die ein Zugriff auf die IT-Leistungen eingeräumt wird.
- Bei der *transaktionsunabhängigen* Variante steht die Höhe der zu entrichtenden Vergütung in keinem Zusammenhang zur Dauer oder zum Volumen der Nutzung von IT-Offshore-Leistungen. Vielmehr gibt es *einmalige* Gebühren, mit denen das Recht zur Bereitstellung von IT-Leistungen erworben wird. Auch besteht die Möglichkeit, *periodische* Zahlungen wie u. a. Lizenzgebühren von den relevanten Interaktionsparteien einzufordern, die z. B. monatlich anfallen.

Sofern die Vergütungsquellen identifiziert sind, ist nachfolgend zu entscheiden, von welchem Interaktionspartner eine Vergütung verlangt wird. Nachfragerseitig sind auf IT-Offshore-Markt insbesondere die Einheiten als Nachfrager von direkten oder indirekten Leistungen des Service Managers zu nennen, während anbieterseitig der IT-Offshore-Anbieter sowie IT-Komponentenlieferanten als Vergütungspartner determiniert werden können.

4 Service Management aus Prozess-Sicht beim IT-Offshoring

Eine prozessuale Fundierung wird an dieser Stelle aus zwei Gründen durchgeführt. Zum einen liegt die organisatorische Gestaltung von Prozessen dem Service-Management-Gedanken zugrunde, sofern eine unabdingbare Voraussetzung erfüllt wird, nämlich die Abgrenzung primärer von sekundären Prozessen. Zum anderen findet vor und während des Erstellungs- bzw. Aggregationsprozesses beim Service-Management-Ansatz eine hohe Interaktion zwischen den IT-leistungsnachfragenden Kunden, dem Service Manager und den IT-Offshore-Anbietern, die entweder komplette IT-Leistungen oder nur bestimmte IT-Komponenten zuliefern, statt. Somit kommt dem Erstellungsprozess neben dem Transaktionsergebnis eine besondere Bedeutung zu.

4.1 Grundlagen des Service Managements aus Prozess-Sicht

Prozesse werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich definiert und aus verschiedenartigen Blickwinkeln betrachtet.⁶⁰ Es wird an dieser Stelle nicht angestrebt, den zahlreich existierenden Prozessdefinitionen eine weitere hinzuzufügen. Hingegen werden insbesondere die Gemeinsamkeiten verschiedenartiger Begriffsauffassungen zum allgemeinen Service-Management-spezifischen Prozessverständnis für IT-Offshore-Leistungen zusammengefasst (siehe Abbildung 3).⁶¹

⁵⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen u. a. WIRTZ (2001), S. 214 f.

⁶⁰ Vgl. VAN DE VEN (1992), S. 170 ff.

⁶¹ Zum Begriff des *Prozesses* vgl. u. a. GAITANIDES (1983), S. 74 f.

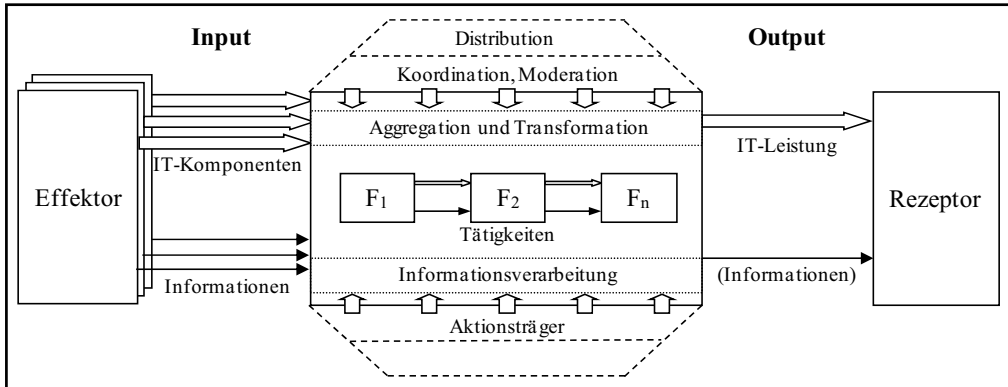


Abbildung 3: Prozess des Service Managements⁶²

Die Abbildung illustriert die prozessualen Charakteristika im Überblick. Grundsätzlich existiert bzw. existieren zu Service-Management-spezifischen Prozessen im Einzelnen.⁶³

- Aktionsträger, die allein oder kombiniert in Aktion treten, um Erstellungs- und Bereitstellungsprozesse von IT-Offshore-Leistungen zu steuern, zu kontrollieren und zu verantworten.⁶⁴
- Erfolgsfaktoren wie Kosten, Qualität und Zeit, die eine Zielorientiertheit bei der Durchführung von Service-Management-relevanten IT-Offshore-Prozessen repräsentieren. Diese können allen Prozessen zugewiesen werden, die wiederum einen direkten Bezug zu den Erfolgsfaktoren haben und hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrades messbar sind.⁶⁵
- Mindestens ein IT-Offshore-leistungsspezifischer Effektor, von dem der Input bezogen wird, und wenigstens ein Rezeptor, an den das Prozessergebnis in Form von IT-Leistungen weitergeleitet wird. Die Notwendigkeit einer *Wertgenerierung* durch den Prozessablauf leitet sich aus der Erfüllung der Anforderungen des Nachfolgers ab, für den der Output bedürfnisgerecht und von Wert zu sein hat.⁶⁶
- Mindestens eine, jedoch i. d. R. mehrere betriebswirtschaftlich relevante IT-Komponenten, die im Verlauf eine Veränderung durch Umformung erfahren und zumindest teilweise aus Offshore-Regionen bereitgestellt werden. Das Ergebnis der Aggregation und Transformation stellt mindestens eine IT-Leistung dar und dient wiederum als Input für den nachfolgenden Prozess.⁶⁷

⁶² In Anlehnung an ZERDICK ET AL. (2001), S. 26.

⁶³ Vgl. u. a. KEUPER (2001), S. 31.

⁶⁴ Vgl. BEA/SCHNAITMANN (1995), S. 280.

⁶⁵ Vgl. u. a. DAVENPORT (1993), S. 6.

⁶⁶ Vgl. DAVENPORT/SHORT (1990), S. 11 ff.

⁶⁷ Vgl. ROSEMAN (1996), S. 9 f. Das Service Management für IT-Offshore-Leistungen erfüllt Koordinations-, Moderations- und Distributionsfunktionen bzw. vermittelt Aggregations- und Transformationsfunktionen mit einem transnationalen Handlungsspielraum. Ein solches Intermediationsverständnis schließt jedoch auf keinen Fall die Integration von lokalen oder sogar unternehmensintern erstellten IT-Komponenten aus.

- Eine zeitlich logische Abfolge von miteinander verketteten Tätigkeiten einer Umwandlung, die in sich inhaltlich abgeschlossen sind. Der Service-Management-Prozess wird durch das Eintreten eines Ereignisses initialisiert, d. h. er hat einen definierten Beginn. Desgleichen wird er nach Erfüllung der zugrunde liegenden Aufgabe wieder determiniert, so dass er nach Erreichen des Umwandlungsergebnisses beendet wird.⁶⁸
- Vorgegebene Methoden, die spezifisch stringent determinierbar sind. Diese stellen für die Aktionsträger das Regelwerk zur Durchführung der Service-Management-spezifischen Prozesse für IT-Offshore-Leistungen dar.
- Ein Input-Output-Verhältnis, das durch eine Umwandlung von Informationen und/oder IT-Komponenten zustande kommt. Dieses Verhältnis von eindeutig festlegbarem Input und durch Umwandlung, Umformung oder Umgestaltung erzeugtem, spezifischem Output legt die Höhe der erzielten Wertschöpfung fest.⁶⁹

Mithilfe dieses Prozessverständnisses zur Erzeugung von IT-Offshore-Leistungen wird im Weiteren die prozessuale Einordnung des Service Managements in den relevanten Wertschöpfungsprozess nachvollziehbar. Sobald eine prozessuale Orientierung im Vordergrund der Service-Management-spezifischen Betrachtung steht, werden verschiedenartige, inhaltlich aber in Beziehung zueinander stehende Tätigkeiten zu ganzheitlichen Prozessen gebündelt:

*Service-Management-spezifische Prozesse zur Erstellung und Bereitstellung von IT-Offshore-Leistungen lassen sich als zielorientierte, wiederholbare Tätigkeits-, Aktivitäts-, Handlungs- oder Aufgabenfolgen definieren, die objektbezogen in einem zeitlich-logischen Zusammenhang stehen, ein messbares Input-Output-Verhältnis ausweisen, durch Aktionsträger nach spezifischen Methoden vollzogen werden und in Austauschbeziehungen zu Vorgängern und Nachfolgern stehen.*⁷⁰

4.2 Intermediation des Service Managements beim IT-Offshoring

Zur Überbrückung marktlicher Diskrepanzen ist aus Sicht des Service Managements sowohl die Nachfrage- als auch die Lieferantenperspektive zu berücksichtigen. Während Kunden generell zur Befriedigung ihrer informationstechnologischen Bedürfnisse eine Problemlösung erwarten, stehen lokale und transnational agierende IT-Komponentenlieferanten und IT-Offshore-Center, die ganzheitliche IT-infrastrukturelle Leistungspakete wie z. B. Rechenzentrumskapazitäten anbieten, bereit, um diese qualitativen und quantitativen Ansprüche zu befriedigen (siehe Abbildung 4).

⁶⁸ Vgl. u. a. DAVENPORT (1993), S. 5.

⁶⁹ Vgl. u. a. FROMM (1992), S. 7.

⁷⁰ Vgl. u. a. DAVENPORT (1993), S. 5.

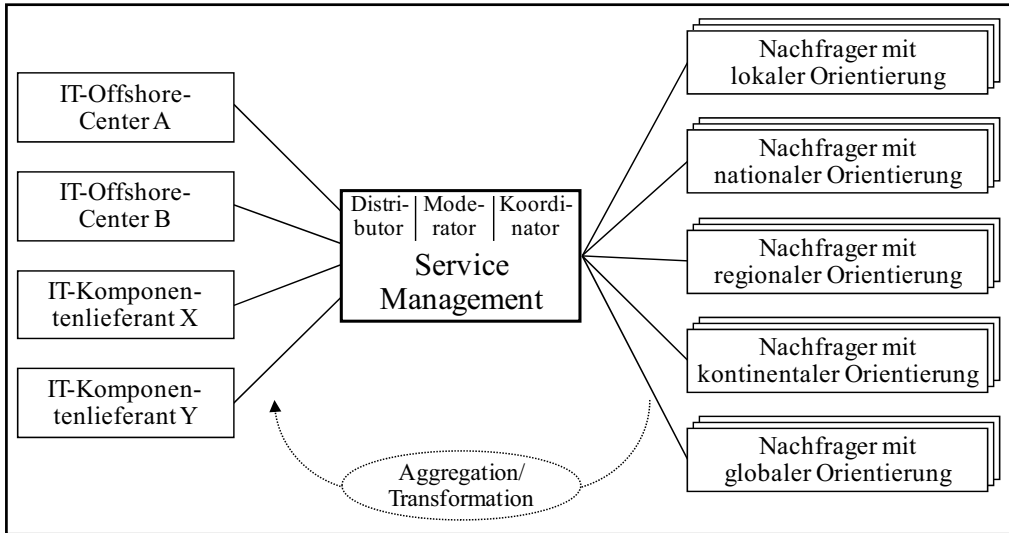


Abbildung 4: Modell der Service-Management-Intermediation⁷¹

Ein speziell für IT-Offshore-Leistungen eingesetzter Mittler regelt das Interaktionsverhältnis zwischen Lieferanten und Nachfragern, deren Aktionsradius von der lokalen bis zur globalen Orientierung reicht. Service Manager in diesem spezifischen Kontext neutralisieren einerseits die auftretenden marktlichen Spannungen und regeln andererseits den Markt für IT-Offshore-Leistungen. Der IT-Offshore-Mittler übernimmt stellvertretend für die Erbringer von IT-Komponenten und IT-Offshore-Centern den Aufbau von direkten Interaktionsbeziehungen i. S. einer Anreicherung kundenindividueller bzw. informationstechnologisch relevanter Erkenntnisse. Weiterhin widmet sich ein Service Manager der Identifikation von marktlichen Nachfragern mit gleichen Bedürfnisstrukturen, um eine Vereinheitlichung von IT-Offshore-Leistungen zu erzeugen. Dies führt zur Erstellung eines uniformierten *IT-Offshore-Leistungssportfolios*. Auf diese Weise können die durch die Wertschöpfung des Service Managements erzeugten Kosten i. S. der Effizienz des Gesamtsystems – bestehend aus Anbietern, Service Management und Nachfragern – überkompensiert werden.⁷²

Lieferantenseitig folgt hieraus für das Service Management ein konfigurationsspezifischer Aufwand. Notwendige informationstechnologische Komponenten werden sowohl von IT-Offshore-Centern (A, B) als auch von IT-Komponentenlieferanten (X, Y) bereitgestellt. Aus der Sicht eines Kunden entsteht ein Vertrauens- und Qualitätsrisiko, weil dieser vorab zumeist das technologische Zusammenspiel der IT-Komponenten mehrerer Zulieferer nicht oder nur teilweise einschätzen kann. Das Spektrum potenzieller IT-Komponentenlieferanten reicht von Plattform- und Technologieanbietern über Betreiber von Call-Centern bis zu Applikations- und Netzwerkherstellern. Zudem übernehmen sog. Systemintegratoren Beratungsaufgaben für technologische Schnittstellenentwicklungen und das Zusammenführen verschiedenartiger IT-Komponenten. Ein Service Manager bedient sich hierfür eines oder mehrerer IT-Offshore-Center, das bzw. die den operativen Betrieb und die Betreuung der IT-Offshore-Leistungen in

⁷¹ In Anlehnung an ZERDICK ET AL. (2001), S. 26, und KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 451.

⁷² Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2007), S. 316 ff.

den gewünschten geografischen Wirkungskreisen sicherstellen und dabei Aufgaben der technologischen Aggregation und Transformation übernehmen.

Abnehmerseitig entsteht der Aufwand implementierungs- und betriebsbedingter Interaktionen mit den einzelnen Unternehmen. Ein Service Manager hat die Komplexität zu beherrschen, die sich aus der Überführung IT-infrastruktureller Gegebenheiten in einen IT-Offshore-basierten Modus ergeben. Der Mittler identifiziert demnach aus bedarfsorientierten Gesichtspunkten IT-Komponenten, um diese als bzw. in vereinheitlichte informationstechnologische Bündel zu aggregieren bzw. zu transformieren und über eine hinreichend ausgelegte IT-Infrastruktur standortindividuell den abnehmenden Unternehmen anzubieten. Hinzu kommt auch aus der Sicht eines Abnehmers ein Vertrauens- und Qualitätsrisiko, weil er nicht vollständig das friktionsfreie technologische Zusammenspiel der IT-Komponenten mehrerer informationstechnologischer Lieferanten einschätzen kann. Das Service Management für IT-Offshore-Leistungen übernimmt damit gegenüber Abnehmern und Nachfragern die Aufgabe des Effektivitäts- und Effizienzgaranten, um eine Bereitstellung von IT-Leistungen im lokalen, nationalen, regionalen, kontinentalen oder globalen Kontext zu gewährleisten.

Sofern sich der Einsatz eines solchen Mittlers auf dem Markt der IT-Offshore-Leistungen als die Effektivität und Effizienz fördernd erweist, sind bestimmte im Folgenden analysierte Kompetenzen im Aktionsspielraum des Service Managements zu verankern.

4.3 Aktionsspielraum des Service Managements beim IT-Offshoring

Ein Mittler für IT-Offshore-Leistungen ist für Tätigkeiten verantwortlich, die er entweder selbst ausführt oder vergibt. Im Vordergrund der Tätigkeiten des IT-Offshore-spezifischen Service Managements stehen die Bildung von Markttransparenz, die Informationsversorgung beteiligter Transaktionspartner, die Adressierung kundenspezifischer Erwartungen,⁷³ die Entbündelung der Anforderungen der Nachfrager, die Berücksichtigung unterschiedlicher geografischer Wirkungskreise der Abnehmer, die kundenspezifische Anforderungsbewertung sowie die Zuordnung dieser informationstechnologischen Teilaktivitäten bzw. Komponenten auf Spezialisten. Service Manager verhandeln und vereinbaren mit den informationstechnologischen Anbietern die Abnahme erzeugter IT-Komponenten. Neben dem Angebot dieser IT-Komponenten liegt ein weiterer Schwerpunkt ihres Handelns in der beratenden Tätigkeit als Experten. Dabei ist von vorrangigem Interesse, welche IT-Leistungen den individuellen Präferenzen der Empfänger bei gleichzeitiger Vorteilsvermittlung der Verwendung bestimmter Standards entsprechen. Folgende Tätigkeiten eines IT-Offshore-Mittlers mit prozessuellem Charakter bedürfen besonderer Erwähnung:⁷⁴

Such- und Bewertungstätigkeit: Ein Service Manager kann die Suche nach und die Evaluation von (potenziellen) IT-Komponenten, die Vereinheitlichung des Aufbaus von IT-Leistungen und die Distribution von Kundeninformationen übernehmen, die Aufschluss über das Spektrum der IT-Offshore-Leistungen sowie die preislich bzw. technologisch vorteilhafte Verwendung geben. Nachfrager nutzen diese Erfahrung und das Wissen, anstatt selbst kosten- und zeitintensiv nach geeigneten IT-Leistungen zu suchen.⁷⁵ Informationstechnologische

⁷³ Vgl. BRUHN (2000), S. 1031 ff.

⁷⁴ Vgl. u. a. BAILEY (1998), S. 34 ff.

⁷⁵ Vgl. KOBAYASHI-HILLARY (2005), S. 250 f.

Komponentenlieferanten erhalten Hinweise über die Bedürfnisstrukturen der potenziellen, teilweise transnational verteilten Konsumenten, um ihr Angebotsprofil im Wettbewerb zu vergleichen und um Rückschlüsse auf die eigene IT-Leistungs- und Preispolitik zu ziehen.

Sortimentstätigkeit: Durch die Bildung von Sortimenten offeriert der Service Manager eine Zusammenstellung aus den Angeboten mehrerer IT-Komponentenlieferanten und IT-Offshore-Centern, die wiederum das Offshore-spezifische IT-Leistungsportfolio bilden. Hierbei ist von vorrangigem Interesse, die ausgearbeiteten IT-Leistungsangebote mit den individuellen Präferenzen der IT-Leistungsempfänger in Einklang zu bringen. Eine angemessene Adressierung kundenspezifischer Erwartungen, die Entbündelung der Anforderungen und deren Zuordnung zu (potenziellen) IT-Komponentenanbietern und IT-Offshore-Centern sind hierzu notwendig.

Expertentätigkeit: Der Service Manager kann den Kunden überdies Ansätze aufzeigen, seine Bedürfnisse und Anforderungen an die Informationstechnologie zu präzisieren, sofern er seine Präferenzen nicht vollständig definiert hat. Insofern existiert mangels Fachwissen eine Evidenzproblematik, wenn eine Einheit nicht in der Lage ist, Spezifikationen notwendiger IT-Leistungen zu formulieren.⁷⁶ In diesem Fall greift ein IT-Offshore-Mittler direkt und aktiv in die Kaufentscheidung des Abnehmers ein.

Kontraktortätigkeit: Die Tätigkeiten des Kontraktors, der mit beiden Marktseiten, d. h. mit Anbietern und Nachfragern, Verträge schließt, umfassen die Abwicklungskonditionen z. B. Zahlungsbedingungen, Garantien, (Verrechnungs-)Preise, Erbringungsumfang und -qualität.⁷⁷ Zudem werden rechtliche Voraussetzungen für die Transaktion geklärt und damit die Grundlagen für die Transaktionsabwicklung geschaffen. Daneben vereinbart ein IT-Offshore-Mittler mit den Lieferanten die Transformation in IT-Leistungen mithilfe von Kapazitäten oder Verwertungsrechten, z. B. durch Lizenzierung einer Applikationsnutzung.

Zeitüberbrückungstätigkeit: Diese Tätigkeit setzt bei der Kontraktorfunktion des Service Managements an. Ein Ausgleich zeitlicher Inkongruenzen zwischen Erstellung und Konsum von IT-Offshore-Leistungen wird mit dieser Tätigkeit angestrebt. Im Gegensatz zur *produktions-synchronen Beschaffung* in der *Fertigungsindustrie*⁷⁸ ist die friktionsfreie Verfügbarkeit von IT-Offshore-Leistungen vorrangig ein infrastrukturelles und vertragliches Problem. Sofern kundenspezifische Anforderungen existieren, die z. B. über infrastrukturelle Übertragungskapazitäten hinausgehen, sind ggf. Zusatzleistungen über den Aufbau solcher Strukturen zu vereinbaren. Ansonsten sind die Verfügbarkeitszeiten von IT-Leistungen mit den Bedürfnissen der Nachfrager abzustimmen und in Vertragsvereinbarungen niederzuschreiben.

Raumüberbrückungstätigkeit: Eine wesentliche Tätigkeit des Service Managers im Rahmen des IT-Offshoring besteht in der Überbrückung räumlicher Distanzen zwischen Erstellung und Bereitstellung. Diese Funktion des Service Managers ist für Kunden und Zulieferer ein Hilfsmittel, um geografische Distanzen, sprachliche Verständigungsprobleme und unterschiedliche Informationsstände auszugleichen und damit die Kommunikation zwischen den Transaktionspartnern zu vereinfachen. Auch wenn nach CAIRNCROSS⁷⁹ die Raumüberwindungskosten

⁷⁶ Vgl. ENGELHARDT/SCHWAB (1982), S. 510 ff.

⁷⁷ Vgl. SCHMID (1993), S. 467 f.

⁷⁸ Vgl. WILDEMAN (1992), S. 392.

⁷⁹ Vgl. CAIRNCROSS (1997), S. 1 ff.

und damit die Entfernung bei der IT-Leistungsbereitstellung eine immer untergeordnetere Rolle spielen, so ist doch ein Automatismus bezüglich der Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch IT-Offshoring nicht gegeben.⁸⁰

Risikoreduzierungsstätigkeit: Wie zuvor erläutert, bestehen spezifische, insbesondere kunden-spezifische Risiken, die mithilfe eines Service Managers für IT-Offshore-Leistungen relaxiert werden können. Das vom marktlichen Mittler übernommene Risikomanagement besteht in der rechtzeitigen Identifizierung und Adressierung relevanter IT-Offshore-Risiken, die für die wettbewerbliche Positionierung eines Unternehmens von Bedeutung sein können. Auch wenn unter der Beachtung der Wirtschaftlichkeit nicht alle Unsicherheiten, die aus der Auslagerung von Leistungen an IT-Offshore-Anbieter resultieren, in gleichem Maße Berücksichtigung finden können, so kann der Service Manager doch besonders hohe Risikopotenziale beachten. So können spezielle Rückgabe- und Umtauschrechte oder Garantien für Zusatz- und Anpassungsleistungen eingeräumt werden, die das Abnehmerrisiko reduzieren. Damit stellt der IT-Offshore-Mittler ein auf Fremdbedarfsdeckung ausgerichtetes, wirtschaftlich selbstständiges Handlungsgebilde dar und ist folglich Träger eigener ökonomischer Risiken.

5 Schlussbemerkung

Werden die Gestaltungsparameter des IT-Offshoring sowie die prozessualen Charakteristika eines marktorientierten Service Managements i. S. der Intermediation zwischen Nachfragern von IT-Leistungen und IT-Offshore-Anbietern rekapituliert, lässt sich feststellen, dass sich ein vielschichtiger Aktionsspielraum für den IT-Offshore-Mittler abzeichnet, sodass neben marktlichen Unterstützungstätigkeiten eine Vertrauens- und Risikoreduzierungsfunktion wahrgenommen werden kann. Diese Einzeltätigkeiten werden zwar teilweise parallel durchgeführt, bedingen jedoch eine zeitliche Abfolge in sich schlüssiger, logischer und somit prozessorientierter Ereignisse. Der IT-Offshore-orientierte Service Manager wird ständig mit dem Umstand konfrontiert, ausgeschaltet zu werden, sobald er die Erfüllung seiner Tätigkeiten nicht mehr effektiv und effizient i. S. der anderen Marktakteure erbringt. Eine solche Effektivitäts- und Effizienzmessung wird anhand berechenbarer Erfolgsparameter erfolgen, die zwischen den Marktteilnehmern zu bewerten sind.

⁸⁰ Vgl. BONGARTZ (2003), S. 226 f.

Quellenverzeichnis

- AKERLOF, G. A. (1970): The Market for "Lemons", in: *Quarterly Journal of Economics*, 1970, Nr. 3, S. 488–500.
- ALLWEYER, T./BESTHORN, T./SCHAAF, J. (2004): IT-Outsourcing, in: *DEUTSCHE BANK RESEARCH* Forschungsbericht, Nr. 43, Frankfurt am Main 2004.
- AMBERG, M. (2004a): Chancen und Risiken des IT Offshoring, Arbeitspapier Nr. 1/2004 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre der Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen/Nürnberg 2004.
- AMBERG, M. (2004b): Formen des IT Offshoring, Arbeitspapier Nr. 4/2004 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre der Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen/Nürnberg 2004.
- BAILEY, J. P. (1998): *Intermediaries and Electronic Markets*, Diss., Cambridge 1998.
- BALIGH, H. H./RICHARTZ, L. E. (1967): *Vertical Market Structures*, Boston 1967.
- BANKHOFER, U. (2003): Standortprobleme in Industrieunternehmen, in: *Zeitschrift für Planung*, 2003, Nr. 1, S. 25–50.
- BEA, F. X./SCHNAITMANN, H. (1995): Begriff und Struktur betriebswirtschaftlicher Prozesse, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 1995, Nr. 6, S. 278–282.
- BEXTEN, T./HEIT, M./HUBERTUS, O./LOSOS, N./SCHULTE, N./WAGNER, J./WEHRLI, B. (2006): *Mobilität in deutschen Ballungsräumen im Jahr 2025*, Arbeitspapier Hochschule für Bildende Künste, Industrial Design, Braunschweig 2006.
- BIGLAISER, G./FRIEDMAN, J. W. (1994): Middlemen as guarantors of quality, in: *International Journal of Industrial Organization*, 1994, Nr. 4, S. 509–531.
- BLINDER, A. S. (2007): Outsourcing 2.0, in: *Atlanta Journal-Constitution*, 2007, vom 13.05.2007, S. B1 und S. B4.
- BLUNDEN, B. (2004): *Offshoring IT*, Berkeley 2004.
- BÖHM, C. (2003): *Guidebook on Offshore IT Project Delivery*, Bensheim 2003.
- BONGARTZ, U. (2003): Offshore-Outsourcing in Banken, in: *KAIB, B.* (Hrsg.), *Outsourcing in Banken*, Wiesbaden 2003, S. 225–241.
- BRUCH, H. (1998): *Outsourcing*, Wiesbaden 1998.
- BRUHN, M. (2000): Kundenerwartungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2000, Nr. 9, S. 1031–1054.
- BUCKLEY, P. J. (1993): Barriers to Internationalization in the New Global Economy, in: *SCHMA-LENBACH-GESELLSCHAFT* (Hrsg.), *Internationalisierung der Wirtschaft*, Stuttgart 1993, S. 17–25.
- CAIRNCROSS, F. (1997): *The Death of Distance*, Cambridge 1997.
- DAVENPORT, T. H. (1993): *Process Innovation*, Boston 1993.
- DAVENPORT, T. H./SHORT, J. E. (1990): The New Industrial Engineering, in: *Sloan Management Review*, 1990, Nr. 4, S. 11–27.

- DAVIS, P. (2005): Offshoring, in: BRUDENALL, P. (Hrsg.), *Technology and Offshore Outsourcing Strategies*, New York 2005, S. 80–93.
- DEMSETZ, H. (1968): The Cost of Transacting, in: *Quarterly Journal of Economics*, 1968, Nr. 1, S. 33–53.
- DIBBERN, J./GÜTTLER, W./HEINZL, A. (2001): Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2001, Nr. 6, S. 675–700.
- DÜCK, P. (2004): Offshore kündigt einen Strukturwandel an, online: <http://www.computerwoche.de/index.cfm?pid=817&pk=541672#>, Stand: 09.10.2003, Abruf: 20.09.2006.
- ENGELHARDT, W. H./SCHWAB, W. (1982): Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 1982, Nr. 4, S. 503–513.
- FARRELL, D. (2003): Offshoring, in: MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE Forschungsbericht, San Francisco 2003.
- FRANKE, G. (1993): Agency-Theorie, in: WITTMANN, W./KERN, W./KÖHLER, R./KÜPPER, H.-U./VON WYSOCKI, K. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 1. Bd., Stuttgart 1993, Sp. 37–49.
- FROMM, H. (1992): Das Management von Zeit und Variabilität in Geschäftsprozessen, in: *CIM-Management*, 1992, Nr. 5, S. 7–14.
- GAITANIDES, M. (1983): *Prozessorganisation*, München 1983.
- VON GLAHN, C. (2007): *Shared Services*, Berlin 2007 (in Vorbereitung).
- VON GLAHN, C./KEUPER, F. (2006): Shared-IT-Services im Kontinuum der Eigen- und Fremderstellung, in: KEUPER, F./OECKING, C. (Hrsg.), *Corporate Shared Services*, Wiesbaden 2006, S. 3–26.
- GÜMBEL, R. (1985): *Handel, Markt und Ökonomik*, Wiesbaden 1985.
- HEDDERICH, R. (1986): Die Grundlagen des Handelsbetriebes, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1986, Nr. 6, S. 484–499.
- JANSEN, S. A. (2001): *Mergers & Acquisitions*, 4. Aufl., Wiesbaden 2001.
- KEUPER, F. (2001): *Strategisches Management*, München/Wien 2001.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005): Shared-Service-Broker-Ansatz zur konzerninternen Bereitstellung von IT-Leistungen, in: *Die Unternehmung*, 2005, Nr. 5, S. 441–456.
- KOBAYASHI-HILLARY, M. (2005): The Future of Offshore Outsourcing as a Strategic Management Tool, in: BRUDENALL, P. (Hrsg.), *Technology and Offshore Outsourcing Strategies*, New York 2005, S. 243–258.
- LACITY, M./HIRSCHHEIM, R. (1995): *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon*, Chichester et al. 1995.
- MALONE, T. W./YATES, J./BENJAMIN, R. I. (1987): Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: *Communications of the ACM*, 1987, Nr. 6, S. 484–497.
- MATTMÜLLER, R. (1993): Handels-Marketing, in: MEYER, P. W./MEYER, A. (Hrsg.), *Marketing-Systeme*, Stuttgart/Berlin et al. 1993, S. 77–138.

- MAYER, A./SÖBBING, T. (2004): Outsourcing leicht gemacht, Frankfurt/Wien 2004.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 2003.
- QUINN, B./COOKE, R./KRIS, A. (2000): Shared Services, London 2000.
- ROSEMANN, M. (1996): Komplexitätsmanagement in Prozeßmodellen, Wiesbaden 1996.
- SCHÄFER, E. (1966): Absatzwirtschaft, in: HAX, K./WESSELS, T. (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, 1. Bd., Köln/Opladen 1966, S. 279–341.
- SCHMID, B. (1993): Elektronische Märkte, in: Wirtschaftsinformatik, 1993, Nr. 5, S. 465–480.
- SCHODER, D. (2000): Die ökonomische Bedeutung von Intermediären im Electronic Commerce, Habil., Freiburg i. Br. 2000.
- SCHODER, D./MÜLLER, G. (1999): Disintermediation versus Intermediation auf elektronischen Märkten am Beispiel 'Trusted Third Parties', in: ENGELHARD, J./SINZ, E. (Hrsg.), Kooperation im Wettbewerb, Wiesbaden 1999, S. 609–619.
- SCHOMANN, M./BLOECH, J. (2005): Risiken und Risikomanagement im IT-Offshore-Outsourcing, in: KEUPER, F./ROESING, D./SCHOMANN, M. (Hrsg.), Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement, Wiesbaden 2005, S. 219–245.
- SEYFFERT, R. (1951): Wirtschaftslehre des Handels, Köln/Opladen 1951.
- SKIERA, B./LAMBRECHT, A. (2002): Erlösmodelle im Internet, in: ALBERS, S./HERRMANN, A. (Hrsg.), Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden 2002, S. 855–872.
- SÖBBING, T. (2002): Handbuch IT-Outsourcing, Bonn 2002.
- SPARROW, E. (2003): Successful IT Outsourcing, London 2003.
- STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G. (2000): Management, 5. Aufl., Wiesbaden 2000.
- STEUART, J. (1767): An Inquiry into the Principles of Political Economy, London 1767 (Nachdruck 1993).
- VAN DE VEN, A. H. (1992): Suggestion for Studying Strategy Process, in: Strategic Management Journal, Sonderheft vom Sommer 1992, S. 169–188.
- WÄGLI, D./KNOLMAYER, G. F. (2003): PBroker und ConTracker, in: Wirtschaftsinformatik, 2003, Nr. 2, S. 213–222.
- WIGAND, R. T. (1997): Electronic Commerce, in: The Information Society, 1997, Nr. 1, S. 1–16.
- WIGAND, R. T./BENJAMIN, R. I. (1995): Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets, in: Journal of Computer-mediated Communications, Nr. 3, online: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/wigand.html>, Stand: 01.03.1995, Abruf: 09.09.2003.
- WILDEMAN, H. (1992): Steigerung der Zeiteffizienz in F&E-Prozessen durch Just-in-Time-Prinzipien, in: SCHEER, A.-W. (Hrsg.), Simultane Produktentwicklung, München 1992, S. 391–427.
- WIRTZ, B. W. (2001): Electronic Business, Wiesbaden 2001.

- WITTENBERG, S./HESS, T. (2002): Reputation als Steuerungsinstrument in netzwerkinternen Märkten, in: ENGELIEN, M./HOMANN, J. (Hrsg.), Virtuelle Organisation und Neue Medien 2002. Workshop GeNeMe2002, 26./27. September 2002, Köln 2002, S. 107–131.
- ZELLNER, G. (2003): Leistungsprozesse im Kundenbeziehungsmanagement, Diss., Augsburg 2003.
- ZERDICK, A./PICOT, A./SCHRAPE, K./ARTOPÉ, A./GOLDHAMMER, K./HEGER, D. K./LANGE, U. T./VIERKANT, E./LÓPEZ-EXCOBAR, E./SILVERSTONE, R. (2001): Die Internet-Ökonomie, Berlin/Heidelberg et al. 2001.

Service Excellence – Vom Know-how zum Do-how

BERNWARD MÖNCH und MARKUS GOLLER

TMI Training und Consulting

1	Einleitung.....	227
2	Services und Servicing – Ein verhaltensrelevantes Verständnis von Service Excellence.....	229
2.1	Services und Servicing.....	229
2.2	Service-Geber im Gefühl-mach-Business.....	231
3	Der strategische Rahmen – Das Can-do als Mittler zwischen Know-how und Do-how	232
3.1	Service Excellence als strategisches Differenzierungspotenzial	233
3.2	Strategische Eckpunkte einer Service Excellence.....	234
3.2.1	Eckpunkt 1 – Im Zweifel entscheidet der Mitarbeiter für den Kunden und gegen den Prozess.....	235
3.2.2	Eckpunkt 2 – Service Excellence nach außen bedingt Service Excellence nach innen	237
3.2.3	Eckpunkt 3 – Von Kunden lernen, was exzellenter Service ist	238
3.2.4	Eckpunkt 4 – Handlungsfelder für Kundenüberraschungen definieren...	239
4	Branded-Customer-Service – Der Mitarbeiter als Marke.....	240
5	Change im Servicing-Verhalten.....	242
5.1	Kompetenzbasierte Einstellungsänderung	243
5.2	Private Parallelbeispiele als Methodik schmunzelnder Selbsterkenntnis	244
5.3	Story-Telling	245
5.4	Privaten Mehrwert geben	245
5.5	Veränderungskommunikation – Die „Sie-wissen-ja“-Methodik	246
5.6	Service-Erlebnisse vor Ort kreieren	246
5.7	Ausgewogenheit von Grundeinstellung und Verhaltensnorm.....	247
6	Nachhaltigkeit erzeugen	248
7	Fazit	249
	Quellenverzeichnis.....	250

1 Einleitung

Mit Service ist es wie mit Fußball: zumeist sind wir Zuschauer, fühlen uns aber doch wie ein Bundestrainer und haben Ratschläge für die Akteure bereit. Wir sehen genau, wie man es besser machen könnte und schütteln bisweilen verständnislos den Kopf, warum die Akteure auf dem Feld nicht einfach das machen, was für uns aus einiger Entfernung doch so plausibel und naheliegend erscheint. Warum nur setzen die Aktiven nicht einfach und selbstverständlich das um, was wir mit etwas Abstand alle als so naheliegend und einfach erkennen – im Fußball und im Service?

Es war Anfang des Jahres, an einem späten Nachmittag, als ich mich fragte, warum sich die Dame an der Rezeption nicht einfach entschuldigte, nachdem ich mich über mein Hotelzimmer beschwert hatte. Nur eine Viertelstunde vorher hatte ich mein Hotelzimmer zum ersten Mal betreten. Handtücher, Bett, Hotelbar – alles noch so, wie es der vorherige Gast verlassen hatte. Offensichtlich hatte der Zimmerservice vergessen, mein Zimmer frisch herzurichten. Nun wahrlich ein berechtigter Grund für eine Beschwerde. Die Reaktion der Empfangsdame ist zögerliches Wegschauen, rechtfertigende Versuche einer Erklärung, ausweichendes Suchen nach einem neuen Zimmer. Aber kein Wort der Entschuldigung.

Hätte man die Rezeptionistin außerhalb dieser Situation (vielleicht in einem Seminar) gefragt „Wie gehen Sie kundenorientiert mit einer solchen Beschwerde um?“, sie hätte mit einer Selbstverständlichkeit, die vielleicht sogar einen Unterton der Empörung ob der Frage enthalten hätte, geantwortet „Selbstverständlich entschuldige ich mich zuerst für den Fehler und Sorge dann für eine schnelle Lösung.“ Gewusst hätte sie, was zu tun ist, trotzdem hat sie es in der Situation selbst nicht getan: Als wäre ihre Zunge zu Beton erstarrt, hat sie das Wörtchen „Entschuldigung“ nicht über die Lippen gebracht.

Genau darin liegt die grundlegende Herausforderung auf dem Weg zur Service Excellence: Wie kann aus dem bekannten Wissen ein konsequent umgesetztes Verhalten gemacht werden? Wie können Unternehmen Service Excellence leben und erlebbar machen – verlässlich und durchgängig? Wie etabliert man Service Excellence als Verhalten? Wie gelingt es, den entscheidenden Schritt vom Know-how zum Do-how zu gehen?

Diesem Beitrag liegt die Überzeugung zu Grunde, dass für die Entwicklung eines konsequent exzellenten Service-Verhaltens vom Know-how zum Do-how eine Gesamtperspektive eingenommen werden muss, die weit mehr als ein singuläres Verhaltenstraining umfasst. Wer Service-exzellentes Verhalten etablieren möchte sollte nicht dem Missverständnis erliegen, er müsse sich ausschließlich um Verhaltenstrainings kümmern. Alltagspraktische und pfliffige Verhaltenstrainings sind notwendige, nicht aber hinreichende Ansatzpunkte einer Verhaltensänderung. Sie müssen eingebettet sein in eine verhaltensorientierte Gesamtstrategie von Service Excellence.

Zu dieser Gesamtstrategie gehören mindestens folgende Ansatzpunkte:

- Etablierung eines verhaltensrelevanten Verständnisses von Service,
- Entscheidung und Bewusstmachung über die strategische Relevanz von Service Excellence als Differenzierungsmerkmal am Markt,

- Wegweisung und Absicherung des Service-Verhaltens für Mitarbeiter durch eine klare Festlegung strategischer Eckpunkte zur Service Excellence,
- Vernetzung von Service und Branding durch die Fokussierung auf ein markenkongruentes Verständnis von Service-Verhalten,
- Initiierung von Verhaltensänderungen durch den Einsatz alltagspraktischer Trainingsmaßnahmen und
- Dauerhafte Etablierung der Veränderungen durch die Nutzung unterschiedlicher Instrumente zur Sicherung der Nachhaltigkeit.

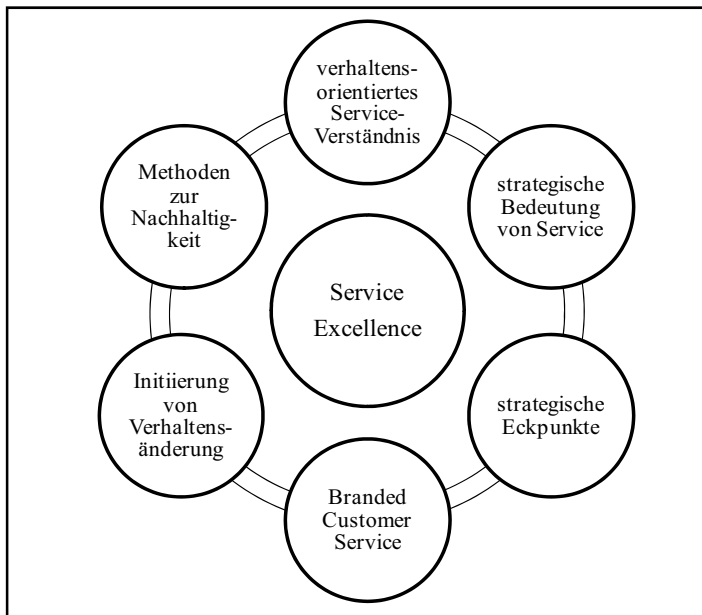


Abbildung 1: Gesamtperspektivische Ansatzpunkte für eine verhaltensorientierte Entwicklung von Service Excellence vom Know-how zum Do-how.

Entsprechend wird im ersten Kapitel *Service und Servicing* darauf eingegangen, in welcher Weise bereits das Grundverständnis von Service entscheidend dafür ist, ob Service-Verhalten im Kundenkontakt tatsächlich gelebt wird. Im Kapitel 3 werden die Kernaspekte einer umfassenden Service-Strategie, die vom Management als Eckpunkte für das Verhalten der Mitarbeiter auf dem Weg hin zur Service Excellence in den Fokus genommen werden müssen, dargestellt. Im Kapitel 4 geht es um eine Schärfung des Service-Verhaltens im Sinne eines markenkongruenten Service-Verhaltens. Markenbildung durch Service-Verhalten bedeutet, den „Mitarbeiter als Marke“ zu stärken. Im Kapitel 5 werden methodische Grundsätze für die Veränderung des konkreten Service-Verhaltens der Mitarbeiter beschrieben. Abschließend zeigt das Kapitel 6 auf, wie verändertes Service-Verhalten durch begleitende Maßnahmen dauerhaft gesichert werden kann.

2 Services und Servicing – Ein verhaltensrelevantes Verständnis von Service Excellence

2.1 Services und Servicing

Die Frage, ob Service Excellence von Mitarbeitern im Alltag gelebt und von Kunden erlebt wird ist wesentlich davon abhängig, wie das im Unternehmen vorherrschende Grundverständnis von Service geprägt ist. Notwendig ist ein verhaltens- und emotionsbasiertes Service-Verständnis. Allzu oft dominiert allerdings einseitig ein prozessbasiertes bzw. technisches Verständnis von Service Excellence.

Ohne einen Diskurs in die vielfältige definitorische Begriffsgeschichte des Wortes Service vornehmen zu wollen, sind folgende zwei Aspekte zentral: Service als Dienstleistungsangebot und Service als Verhalten.

Den Unterscheid kann man problemlos in einem Alltagsexperiment in einer Fußgängerzone verdeutlichen. Bitten sie beliebige Menschen, ihnen ein Beispiel für guten „Service“ zu nennen. Sie erhalten eine ganze Reihe von Nennungen, die sich auf Lieferservice, Reparaturservice, technischen Service, Service-Hotlines, kostenlose Zusatzangebote wie z. B. Tracking-Systeme im Paketversand beziehen. Gemeinsam ist diesen Nennungen, dass sie als Service-Produkt unternehmerisch organisierbar, planbar, kalkulierbar, zum Teil automatisierbar und prinzipiell auch verkaufbar sind. Ob die Service-Leistungen dieser Art in Anspruch genommen werden oder nicht, liegt in der Entscheidung des Kunden.

Sie erhalten auf das Stichwort „Service“ in der Fußgängerzone aber ebenso eine große Anzahl von Nennungen, die sich auf die Freundlichkeit der Bedienung, auf das Gefühl einer besonders individuellen Betreuung, auf einen Eindruck des Kümmerns, auf den Sympathie-Faktor in der Begegnung, schlicht auf die Art und Weise des Kontakts beziehen. Dieser Aspekt von Service stellt kein Produkt dar, sondern ist das Service-Verhalten des einzelnen Mitarbeiters, die persönliche Begegnung von Kunde und Service-Geber, von Mensch zu Mensch.

Zur besseren Unterscheidung dieser beiden Aspekte differenzieren wir zwischen *Services* als den Dienstleistungen, die ein Kunde in Anspruch nehmen kann und dem *Servicing* als der Art und Weise, wie Mitarbeiter und Kunden im Verhalten miteinander umgehen. Services sind definierte Dienstleistungsangebote (= Was), Servicing ist das Service-Verhalten (= Wie). Services sind einfach beschreibbar und vergleichbar. Servicing dagegen ist schwerer fassbar.

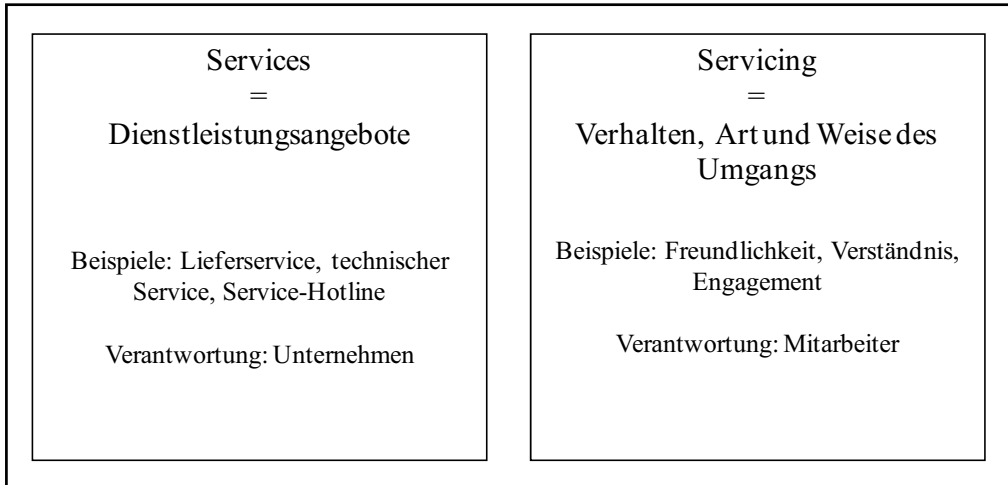


Abbildung 2: Unterscheidung von Services und Servicing

Die Unterscheidung von Services und Servicing ist deshalb zentral und wichtig, weil oftmals ein Ungleichgewicht beider Aspekte zu beobachten ist. Viele Unternehmen investieren zwar sehr viel Energie in die Organisation und Abwicklung der Services, vernachlässigen darüber allzu oft aber eine professionelle Weiterentwicklung des Servicing. Wird beispielsweise die Einführung eines neuen Umtauschservices mit detaillierten Prozessbeschreibungen dokumentiert und organisatorisch perfektioniert, wird im Bezug auf das Servicing oftmals darauf vertraut, dass die Mitarbeiter es schon von alleine hinbekommen. Wenn Service Excellence das Ziel ist, dann müssen nicht nur die Services, sondern ebenso auch das Servicing mit Leidenschaft und Excellence betrieben werden.

Diese unausgewogene Betonung der Services auf Kosten des Servicings birgt eine zentrale Gefahr in sich: die Verantwortungsübernahme des einzelnen Mitarbeiters für Service Excellence geht verloren und wird allzu leicht auf Systeme und Prozesse abgewälzt. Ein Beispiel dafür kann häufig bei der Einführung von Customer-Relationship-Management-(CRM)-Systemen beobachtet werden. Die Prozesse und die Software sind aufs Beste mit viel Aufwand durchdacht – das ist und bleibt auch wichtig. Im direkten Kontakt mit dem Kunden am Point of Sale werden die Daten aber kaum genutzt, um damit ein passgenaues und individuell herausgehobenes Service-Erlebnis für den Kunden zu gestalten. Nur wer hier in seinem Service-Verständnis nicht nur allgemein von Service spricht, sondern differenziert auch das Servicing im Fokus behält, wird Service Excellence erreichen.

Schauen wir uns diesen zentralen Effekt der Verantwortungs-Diffusion für Service Excellence bei der einseitigen Betonung der Services auf Kosten des Servicings etwas detaillierter an.

- *Gefahr 1: Die Kreativität für die Ausgestaltung von Serviceangeboten wird einseitig auf Unternehmensstrategien abgewälzt.* Einzelne Services werden in der Regel vom Unternehmen organisiert, nicht vom einzelnen Mitarbeiter. Lieferservice, Installationservice, Kulanzregelungen, Umtauschservice, Verpackungsservice u. v. m. – all das stellt das Unternehmen zur Verfügung, nicht der einzelne Mitarbeiter. Wenn Service Excellence vor allem im Sinne der Services verstanden wird, dann klingt der Aufruf nach Service-Verbesserungen in den Ohren der Mitarbeiter vor allem danach, dass irgendwelche Unternehmens-

Strategen gefordert sind, sich einen neuen Service auszudenken. Eine Initiative für Service Excellence klingt dann schnell nach dem Motto: „Mal abwarten, was sie sich jetzt für einen neuen Service ausdenken.“ Das Problem einer einseitigen Betonung der Services auf Kosten des Servicing liegt also darin, dass Mitarbeiter deutlich zu wenig Primärverantwortung für das Service-Erlebnis des Kunden übernehmen. Die Ausgestaltung der Service Excellence wird vom Mitarbeiter an das Unternehmen „delegiert.“ Service Excellence wird reduziert auf die Entwicklung neuer Service-Angebote durch das Unternehmen.

- *Gefahr 2: Die Verantwortung für die Kommunikation der Service-Angebote wird auf die Marketingabteilung abgewälzt.* Wenn Service Excellence vor allem als das unternehmensseitige Anbieten einzelner Services verstanden wird, dann wird die Kommunikation von Serviceleistungen primär als Aufgabe der Marketingabteilung betrachtet. Das Problem: vorhandene Services werden von den Mitarbeitern am Point of Sales (POS) im direkten Kundenkontakt nicht aktiv und konsequent genug angeboten. Zu beobachten ist, dass Mitarbeiter zwar auf Nachfrage hin einzelne Services erklären können, die Hauptverantwortung für exzellente Service-Erlebnisse des Kunden aber immer noch zu sehr auf Unternehmens- und zu wenig auf Mitarbeiterseite gesehen wird.
- *Gefahr 3: Service Excellence wird vor allem als Prozessstreue verstanden.* Mitarbeiter verstehen ihre Verantwortung für Service Excellence vor allem in dem Einhalten der Standard-Service-Prozesse. Die Gefahr besteht darin, dass Kreativität und das individuelle Zufriedenstellen von Kundenwünschen nicht mehr möglich ist. Es ist häufig zu beobachten, dass Mitarbeiter primär von der Sorge getrieben sind, auf keinen Fall gegen einen definierten Prozess zu verstoßen anstatt eine individuelle Problemlösung für den Kunden zu ermöglichen. Eine dominante Sorge vor Prozessfehlern erstickt die Entfaltung von Service Excellence.

Die beschriebenen Effekte zeigen deutlich die Gefahren einer einseitigen Überbetonung der Services gegenüber dem Servicing. Wer undifferenziert von Service Excellence spricht läuft Gefahr, die Verantwortung der Mitarbeiter für das Gestalten von Service Excellence im direkten Kundenkontakt nicht ausreichend genug zu thematisieren und auf ein bloßes Anbieten der Services zu reduzieren. Mit dem verhaltensorientierten Begriff des Servicing wird genau dies geleistet: Servicing liegt klar in der Gestaltungsverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters. Der Begriff erhöht die Fokussierung und Verantwortung der Mitarbeiter auf gelebte Service Excellence. Die Unterscheidung von Services und Servicing legt somit die Basis für ein verhaltensorientiertes Verständnis von Service Excellence.

2.2 Service-Geber im Gefühl-mach-Business

Kunden unterscheiden in der Regel nicht trennschaft und analytisch zwischen Services und Servicing. Für sie ist der Service eines Unternehmens vor allem ein Service-Erlebnis. Die Komplexität dessen, was vom Service des Unternehmens beim Kunden als gefühltes Erlebnis ankommt, lässt sich in der Regel schwer definieren, macht aber gerade darin eines deutlich: Service ist das individuelle Erlebnis oder Gefühl eines Service-Nehmers beim Kontakt mit dem Service-Geber. Service ist ein Gefühl. Man kann Menschen nicht alleine argumentativ davon überzeugen, dass sie einen guten Service erhalten, sie müssen es auch als solchen empfinden.

Wenn Service ein Gefühl ist, dann bedeutet das für Service-Geber, dass sie in erster Linie Gefühlsmacher sind. Service-Geber arbeiten im Gefühl-mach-Business. Exzellenten Service geben heißt positive Emotionen zu schaffen.

Was sind das für Emotionen? Service Excellence ist das Gefühl, außergewöhnlich gut betreut zu werden, ist das Vertrauen in die Integrität und Loyalität des Service-Gebers, für die Bedürfnisse des Kunden zu arbeiten. Service Excellence ist das Gefühl, als Kunde wertgeschätzt und individuell behandelt zu werden. Service Excellence signalisiert Freude, Dankbarkeit und Lust mit Kunden zusammen zu sein. Service Excellence übertrifft einfache Zufriedenheit mit dem überraschten Gefühl „Wow, das war nett, hier komme ich gerne wieder hin.“

Das Verständnis von Service als einem Gefühl verdeutlicht von einer weiteren Perspektive her die Unterscheidung von Services und Servicing. Das Gefühl von exzellentem Service lässt sich nicht alleine mit einzelnen Service-Angeboten erzeugen. Das Gefühl von Service Excellence bedarf eines professionellen Servicing. Wenn etwa der Lieferservice eines Händlers mit den mürrischen Worten „Ja, zur Not liefern wir es auch nach Hause“ angeboten wird, ist das weit entfernt von einer Service Excellence, die ganz selbstverständlich die gekauften Waren auch gemeinsam mit den anderen Tüten des Samstagseinkaufs nach Hause liefert.

Weil Service ein gefühltes Erlebnis ist, können mit einem exzellenten Servicing sogar Mängel in den Services kompensiert werden. Seit Jahren etwa geht ein Freund in einen Friseurladen, der zwar weder Kaffee, Zeitungsauswahl, Musik oder Probchen anbietet, in dem er sich aber durch die netten Gespräche wie zuhause fühlt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die begriffliche Unterscheidung von Services und Servicing dazu beiträgt, vor allem das Servicing zur Sprache kommen zu lassen. Nur wer ein verhaltensrelevantes Verständnis von Service Excellence etabliert, wird den Weg vom Know-how zum Do-how erfolgreich beschreiten. Das verhaltens- und emotionsorientierte Verständnis von Service Excellence verdeutlicht: „Ich bin verantwortlich, ich bin Gefühlsmacher“.

3 Der strategische Rahmen – Das Can-do als Mittler zwischen Know-how und Do-how

Die Grundannahme dieses Beitrags liegt darin, dass eine Verhaltensänderung vom Know-how zum Do-how einer Service Excellence nur im Kontext einer Gesamtstrategie mit mehreren Ansatzpunkten gelingt. Nachdem die Bedeutung eines verhaltens- und emotionsbasierten Verständnisses von Service Excellence in der Unterscheidung von Services und Servicing grundgelegt wurde, geht es nun um den strategischen Rahmen, der die Eckpunkte Service-exzellenten-Verhaltens beschreibt.

Wer sich bewegen soll, braucht ein Geländer. Insbesondere dann, wenn Mitarbeiter die ersten Schritte des Do-how's unternehmen. Ermutigung braucht Sicherheit. Bevor Mitarbeiter Service Excellence umsetzen, muss deutlich werden, in welchem Rahmen Service Excellence gestaltet wird und werden kann. Mitarbeiter stellen sich die Frage: „Was kann/soll/darf ich machen?“ Das Can-do liegt zwischen Know-how und Do-how.



Abbildung 3: *Can-do als Mittler zwischen Know-how und Do-how*

Wie sieht ein solcher strategischer Rahmen im Hinblick auf Service-Verhalten aus? Er sollte mindestens folgende zwei Punkte verdeutlichen:

1. Das strategische Differenzierungspotenzial von Service Excellence am Markt und
2. Die strategischen Eckpunkte der Service Excellence.

3.1 Service Excellence als strategisches Differenzierungspotenzial

Der strategische Rahmen von Service Excellence dient zuallererst dazu, Klarheit über die Bedeutung von Service im Kontext der Unternehmensstrategie zu schaffen. Service Excellence hat das Potenzial, ein eigenständiges, differenzierendes Merkmal gegenüber Mitbewerbern am Markt zu sein. Dies gilt spätestens dann, wenn der Wettbewerb in der reifen Phase des Produktzyklus angelangt ist, so dass aufgrund großer Ähnlichkeit durch Produkte kaum mehr ein Vorteil zu erlangen ist.¹

Die strategische Bedeutung von Service Excellence basiert auf der Entscheidung eines Unternehmens, ob es sich durch außergewöhnlichen und begeisternden Service die Loyalität der Kunden erwerben möchte oder aber mit Service ein ganz normales Durchschnittsmaß mit doch eher plakativen Aussagen meint. Der Unterschied zwischen beiden Entscheidungen ist dramatisch, auch wenn in beiden Fällen von Service geredet wird. Kaum ein Unternehmen wird von sich aus sagen, dass es einen schlechten Service besitzt. Das alleine jedoch ist noch weit entfernt von der Entscheidung, Service – und zwar nur in exzellenter Ausprägung – als strategisches Differenzierungs-Merkmal auszubauen.

Hierzu sollen zwei Beispiele angeführt werden. In der Telekommunikations-Branche hebt sich derzeit ein Anbieter nicht durch günstige Tarife oder außergewöhnliches Handys, sondern durch besondere Service-Leistungen ab. Da erhält man den DSL-Installationsservice zu Hause kostenlos und alle gekauften Waren werden ebenfalls kostenlos nach Hause geliefert. Falls das Mobiltelefon defekt ist, erhält der Kunde ersatzweise ein Leihgerät – kostenlos, ohne Kautions- und selbstverständlich neuwertig. Nach dem Warten auf einen Kundenberater, erwartet dieser den Kunden nicht mit einem gestressten Blick, sondern einem Lächeln auf dem Gesicht und einer freundlichen Entschuldigung für die Wartezeit. Der frische Kaffee und die freundliche Willkommens-Atmosphäre haben ohnehin dazu beigetragen, die Wartezeit angenehmer zu gestalten.

¹ Vgl. DAVIDOW/UTTAL (1995), S. 50 ff., und online: MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2007).

Ein zweites Beispiel für strategische Marktdifferenzierung durch Service Excellence zeigt sich bei BMW. Bei einer Probefahrt von BMW in der Schweiz reservieren ausgewählte Autohäuser namentlich einen Parkplatz für den Probefahrer. Auf Wunsch erhält der Kunde für die Probefahrt eine Auswahl von CD's mit seiner Lieblingsmusik. Ein ganz besonderer Service besteht darin, dass das Navigationssystem Kunden während ihrer Probefahrt zu einem besonders stillvollen Café leitet, in dem ein frischer Espresso kostenlos genossen werden kann.

Für den Erfolg einer derartigen Differenzierungsstrategie sind zwei Punkte entscheidend:

1. Das *Management* des Unternehmens muss sich mit strategischer Prägnanz und Konsequenz für den Ansatz einer Differenzierung durch Service Excellence entscheiden. Eine solche Entscheidung geht weit über die übliche Aussage „Natürlich wollen wir unseren Kunden guten Service bieten“ hinaus. Worum es hier geht ist die Entscheidung, Service Excellence tatsächlich als das zentrale strategische Instrument im Wettbewerb anzusehen. Service ist hier Unternehmensstrategie. Eine solche Service-Strategie hat Einfluss auf die Organisation, die Prozesse, die Preise, etc., auf alle zentralen Bereiche eines Unternehmens. Es geht darum, sich eine „Vision von Perfektion zu schaffen, die sich auf den Kunden konzentriert“², ohne alles und jedes machen zu wollen. Es ist die Entscheidung, so gut zu sein, dass man sich abhebt.
2. Den *Mitarbeitern* muss die strategische Bedeutung der Service Excellence klar und täglich präsent sein. Allzu oft ist Mitarbeitern nicht ausreichend bewusst, wie entscheidend ihr Service-Verhalten ist und wie sehr der Erfolg des Unternehmens davon abhängig ist. Servicing wird oft nur als flüchtiger Augenblick von nachrangiger Bedeutung banalisiert. Im Zweifel werden Produkte und Preise als wichtiger angesehen. Wenn Service aber Strategie ist, ist genau das Gegenteil richtig. Service Excellence als Differenzierungsstrategie ist keine Garnitur, sondern Hauptspeise. Ob Service Excellence durchgängig und mit Begeisterung gelebt wird ist auf der gleichen Ebene anzusiedeln, ob ein Produkt lieferbar ist oder nicht. Bei den Servicings darf es keine „Lieferschwierigkeiten“ geben.

Wenn Service Excellence als Differenzierungsstrategie vom Management konsequent getragen und bei den Mitarbeitern mit nicht zu unterschätzender Bedeutung klar im Bewusstsein präsent ist, ist die Festlegung eines Service-Rahmens notwendig. Er beantwortet die Frage „Was kann/darf/soll ich als Mitarbeiter tun?“ Wie sehen solche strategischen Eckpunkte aus?

3.2 Strategische Eckpunkte einer Service Excellence

Verhaltensänderungen im Service-Bereich werden nur dann zum Erfolg führen, wenn das Verhalten durch strategische Eckpunkte entsprechend abgesteckt, unterstützt und ermöglicht wird. Die Eckpunkte schaffen den Rahmen, innerhalb dessen Service-exzellentes-Verhalten ermöglicht wird. Sie machen deutlich wo es hingeht, was gemacht werden kann – Can-do!

Folgende strategische Eckpunkte sind für das Beschreiten des Weges vom Know-how zum Do-how zentral:

² BLANCHARD/BOWLES (2000), S. 42.

- Eckpunkt 1: Im Zweifel entscheidet der Mitarbeiter für den Kunden und gegen den Prozess,
- Eckpunkt 2: Service Excellence nach außen bedingt Service Excellence nach innen,
- Eckpunkt 3: Von Kunden lernen, was exzellenter Service ist und
- Eckpunkt 4: Handlungsfelder für Kundenüberraschungen definieren.

3.2.1 Eckpunkt 1 – Im Zweifel entscheidet der Mitarbeiter für den Kunden und gegen den Prozess

Kennen sie als Kunde den Satz „Ich würde Ihnen ja gerne helfen, aber ich darf leider nicht.“ Wie oft steht einem guten Kundenservice ein Standard-Prozess im Wege? Zur Verbesserung solcher Situationen sind in der Regel zwei Strategien möglich: (1) Man versucht durch eine Prozess-Modulierung und -Differenzierung die Standard-Prozesse serviceorientierter zu gestalten. Diese Strategie führt in der Regel zu einem Mehr an Prozessen. (2) Man lässt Ausnahmen gegen den Standard-Prozess zu und ermöglicht so ein individuelles Vorgehen für den Kunden.

Eine zu hohe Prozesslastigkeit ist hinderlich für eine Service-Orientierung. Service Excellence ist von Natur aus individuell, sie verlangt kreative Problemlösung statt Sorge um Prozess-Konformität. Wer Excellence im Sinne überraschender Wow-Effekte erzielen möchte, wird dies nur partiell mit Hilfe von Standard-Prozessen erreichen. Hierzu zwei Beispiele:

- Nach dem Online-Abschluss eines neuen DSL-Vertrags bekommt der Kunden den Router per Post zugesandt. Weil der Router nicht funktioniert geht der Kunde in den entsprechenden Laden des Anbieters und will ihn umtauschen. Obwohl im Shop gleiche Router vorhanden sind, erklärt der Mitarbeiter, dass ein Umtausch im Shop nicht möglich ist. Begründung: der Prozess sieht vor, dass bei online abgeschlossenen Verträgen defekte Geräte nur per Rückversand reklamiert werden können.
- Wer sich aufgrund von Bahnverspätungen eine Entschädigungsgutschrift ausstellen lassen möchte und sich dazu mit Wartezeit an einem normalen Bahnschalter anstellt, wird zuerst wieder zurück zum ServicePoint geschickt. Hier wartet der Kunde in der Regel wieder, nur um sich die Verspätung bescheinigen zu lassen. Daraufhin kann er sich – nach einer weiteren Wartezeit – die Gutschrift am Bahnschalter ausstellen lassen. Beschwerd sich der Kunde über diesen komplizierten Prozess, erhält er zu Antwort, dass der Prozess es so vorschreibt. Das Ergebnis: Zugverspätung plus 30 Minuten Wartezeit für den Prozess.

Mitarbeiter, die Ihr Verhalten dem Kunden gegenüber primär davon leiten lassen, nur ja nicht gegen einen standardisierten Prozess zu verstoßen, werden in ihrem Verhalten nicht frei sein für ein leidenschaftliches Anbieten von Service Excellence. Nun können Mitarbeiter selbst sich die Freiheit natürlich nicht geben, dazu bedarf es der strategischen Eckpunkte.

Welche Auswirkungen hat der strategische Eckpunkt „Im Zweifel für den Kunden und gegen den Prozess“ auf (a) die Prozesse, (b) die Mitarbeiter, (c) die Führungskräfte und (d) die Organisation?

(a) *Was bedeutet der Eckpunkt Nr.1 für die Prozesse im Unternehmen?*

Mit der Formulierung des Eckpunkts „Im Zweifel für den Kunden und gegen den Prozess“ sollen die Standard-Prozesse keineswegs abgeschafft und das Vorgehen einer Beliebigkeit Preis gegeben werden. Standard-Prozesse sind notwendig und hilfreich, bilden eine Entlastung für Mitarbeiter und ermöglichen eine effiziente Organisation von Service-Leistungen. Im Zweifel – und der tritt immer dann auf, wenn eine einfache Lösung für den Kunden am Prozess vorbei möglich ist und damit Unzufriedenheit verhindert und Begeisterung hervorgerufen wird – muss der Mitarbeiter in seiner Verantwortung für die Loyalität des Kunden gegen den Prozess entscheiden können. Kundenloyalität erreicht man nicht durch interne Prozesskonformität, sondern durch Kunden, die mit einem Gefühl der Begeisterung den Laden verlassen.

(b) *Was bedeutet der Eckpunkt Nr.1 für Mitarbeiter?*

Er bedeutet für den Mitarbeiter mehr Verantwortung und Zutrauen in seine Arbeit. Mit der Formulierung des Eckpunkts traut das Unternehmen seinen Mitarbeitern zu, verantwortungsvolle Entscheidungen für Kunden zu treffen. Er ist das ausgesprochene Vertrauen in die situative Entscheidungskompetenz und in das Urteilsvermögen der Mitarbeiter, immer im Blick auf die Gesamtverantwortung für den Erfolg eines Unternehmens.

(c) *Was bedeutet der Eckpunkt Nr.1 für Führungskräfte?*

Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Mitarbeiter zur Nutzung ihres Spielraumes für die Kunden zu ermutigen. Der Fokus der Führungskräfte liegt nicht primär darauf, ob Mitarbeiter etwas richtig machen, sondern darauf, ob sie etwas gut machen – nämlich Kunden einen exzellenten Service zu bieten. Aufgabe der Führungskraft ist es, Entscheidungen im Sinne des Eckpunkts gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu reflektieren und zu bedenken. Auch dann, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass der Mitarbeiter besser anders agiert hätte, sollte die Führungskraft das Bemühen um eine gute Kundenlösung positiv wertschätzen.

Beispiel: Nach der berechtigten Beschwerde eines Kunden und einer erkennbaren Kündigungsbereitschaft gewährt der Mitarbeiter dem Kunden eine Kulanzgutschrift, die laut Prozess über seine Verfügungsgewalt hinausgeht und von der Führungskraft hätte genehmigt werden müssen – diese war aber gerade in Mittagspause. Selbst wenn die Führungskraft die Höhe der Kulanz im Nachhinein als zu hoch kritisiert, muss ihre Botschaft an den Mitarbeiter lauten: „Auch wenn ich Sie bitte, in dieser Einzelfrage demnächst anders zu entscheiden, war Ihr Bemühen, den Kunden durch einen schnellen und guten Service zufrieden zu stellen richtig. Trauen Sie sich weiterhin dies zu leben. Einzelfälle werden wir immer gemeinsam klären können.“

(d) *Was bedeutet der Eckpunkt Nr.1 für die Organisation?*

Auch Abteilungen ohne direkten Kundenkontakt wie etwa das Controlling oder die Revision müssen den Eckpunkt „Im Zweifel für den Kunden und gegen den Prozess“ mittragen. Es gilt unbedingt zu verhindern, dass im Nachhinein eine langwierig rechtfertigende Diskussion über die Abweichung vom Standard-Prozess einsetzt. Deshalb: Controlling und Revision frühzeitig in die Service Excellence einbinden und den strategischen Rahmen des Unternehmens klären.

3.2.2 Eckpunkt 2 – Service Excellence nach außen bedingt Service Excellence nach innen

Woraus entsteht die Motivation und Lust eines Mitarbeiters, für Kunden exzellente Service-Erlebnisse zu schaffen? Sie entsteht vor allem aus der Erfahrung eigener Service-Situationen, die wir als Kunde erlebt haben. Wer selbst einen exzellenten Service erlebt, verfügt nicht nur über einen breiten Pool von Service-Beispielen, sondern wird sich automatisch an den gesetzten und erlebten Standard anpassen und ihn weiterführen. Service Excellence hat eine ansteckende Wirkung. Wenn eine Person selbst freundlich behandelt wird, dann wird auch sie in ihrem nächsten Kontakt ihr Gegenüber freundlich und zuvorkommend behandeln. Und umgekehrt gilt auch: Wer selbst soeben als Kunde schlechten Service erlebt hat, der wird auch selbst nicht in der Stimmung sein, einen Top-Service zu geben. Die Erfahrungen, die wir selbst machen, wirken sich auf unser eigenes Verhalten aus.

Aus dieser Erkenntnis heraus ergibt sich der zweite Eckpunkt: Service Excellence nach außen bedingt Service Excellence nach innen. Eine Top-Service-Qualität nach außen gegenüber dem Kunden wird dauerhaft niemals besser sein können, als der Service, der nach innen gelebt wird. Nur wenn Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander Servicing in Form von Begeisterung, Leidenschaft, Unterstützung, Wertschätzung und Spaß im Miteinander leben, werden sie in der Lage sein, dies auch einem externen Kunden zu vermitteln.

Der Mechanismus, der den internen mit dem externen Service derart eng miteinander verbindet ist ein doppelter. Zum einen ist es ein Mechanismus der Stimmungsübertragung, in dem sich die durch ein positives Service-Erlebnis induzierte positive Stimmung auf das eigene Verhalten, die Divergenz des Denkens und somit auf die Kreativität auswirkt. Zum anderen ist es ein Mechanismus, der über Beispieleffekte seine Wirkung entfaltet. Je konkreter und zahlreicher unsere Ideen darüber sind, was Service Excellence bedeutet, desto einfacher fällt es uns, in verschiedenen Situationen beispielkonform zu handeln.

Im Folgenden sind ein paar Beispiele für internen Service aufgeführt:

- Bei der Besprechung des Managers mit seiner Assistentin fragt der Manager, was die Assistentin trinken möchte und geht selbst Glas und Getränk in der Küche besorgen.
- Die Führungskraft im Handel zeigt deutliche Präsenz im Ladenlokal und unterstützt die Mitarbeiter durch ein enges Feedback und in der Suche nach alternativen Verhaltensweisen bei Problemen. Die Führungskraft versteht ihre Tätigkeit nicht nur als kontrollieren und steuern, sondern ebenso als unterstützende Service-Funktion für die Mitarbeiter.
- Nicht die obersten Manager erhalten zuerst die neuesten Produkte, sondern die Mitarbeiter am Point of Sale. Viel zu oft ist zu beobachten, dass die Führungsetage zwar stolz ihre neuen Geräte zeigt, die Mitarbeiter im Shop aber regelmäßig zu spät oder nur mühselig an die neuen Geräte kommen.

Wer intern eine hohe Service-Qualität lebt, wird auch extern die Motivation und Lust zu exzellentem Service-Verhalten stärken. Die Motivation, selbst gemachte Erfahrungen mit gleicher Begeisterung weiterzugeben und auszuprobieren, trägt wesentlich dazu bei, ein abstraktes Know-how von Service Excellence in ein begeisterndes Do-how zu übertragen.

3.2.3 Eckpunkt 3 – Von Kunden lernen, was exzellenter Service ist

Wer kann besser definieren was Kunden begeistert, als die Kunden selbst? Deshalb ist das Lernen von Kunden die beste und günstigste Beratung auf dem Weg zur Service Excellence.

Wenn es um die Entwicklung neuer Produkte geht, sind Unternehmen schon lange mit Hilfe von Marktforschungs-Methoden sehr nah mit ihrem Ohr an den Wünschen des Kunden. Das gleiche sollte auch bei der Weiterentwicklung der Services wie auch der Servicings geschehen. Sowohl im individuellen Bereich (Welchen Service wünscht sich Kunde X?), wie auch im übergreifend-strategischen-Bereich (Welchen Service wünschen sich unsere Kunden?) lernen Unternehmen bislang zu wenig von ihren Kunden.

Ein ausgesprochen gutes Beispiel für das Lernen von Kunden im Service ist die Hotel- und Gastronomie-Branche. Wer häufig in Hotels wohnt bemerkt, dass es in immer mehr Hotelzimmern neben überteuerten Minibars auch Wasserkocher für kostenlose Tee- und Kaffeegetränke gibt. Einige Hotels bieten kostenlose HotSpots für den drahtlosen Internetzugang ihrer Gäste an, statt ihnen für das einfache Abrufen von Emails 10 Euro abzuknöpfen. Ein ganz besonders hervorragendes Beispiel eines Lernens von Kunden stellt folgende Begebenheit dar: Für Geschäftsreisende, die in Hotelzimmern auch arbeiten, ist eine der ersten Handbewegungen nach Betreten des Zimmers, den Schreibtisch von sämtlichen Prospekten, Flyern, Zeitschriften, Schildchen und Infomappen zu befreien. In den meisten Hotels darf man diese Prozedur jeden Abend wieder von neuem wiederholen, weil der Zimmer-Service tagsüber alles wieder zurückräumt. Nicht so in dem Hotel, das ein Berater nach einer Woche wieder betrat: sämtliche Tische waren frei von Prospekten. Nur ein einzelner handgeschriebener Zettel lag auf dem Tisch: „Ich habe bemerkt, dass Sie die Informationsprospekte lieber gebündelt an der Seite liegen haben. Falls sie Informationen benötigen, finden Sie die Prospekte in der Schublade Ihres Schreibtisches.“ Hier hatte ein ganz besonders aufmerksamer Mensch wahrgenommen, was Service Excellence heißt. Service Excellence durch Lernen vom Kunden.

Das Lernen vom Kunden sollte sich unbedingt auch auf das Servicing beziehen, z. B. auf den Umgang mit Warteschlangen. Die meisten Kunden berichten, dass die Aufnahme eines Blickkontaktes entlang der wartenden Schlange keineswegs als weitere Verzögerung angesehen wird (dies ist die Sorge vieler Mitarbeiter am Point of Sale), sondern als eine positive Form der Wertschätzung. Lernen von den Kunden heißt: lieber konsequent den Blickkontakt zu den Wartenden halten, als aus einer Hektik heraus den Blick nur auf den augenblicklichen Kunden zu fixieren.

Ein Lernen von Kunden braucht auf der Prozess-Seite entsprechende Wege, damit die Ideen und Wünsche der Kunden auch tatsächlich abgeschöpft werden und im Unternehmen ankommen. Kundennachbefragungen oder eine systematische Auswertung von Beschwerdegründen sind hierzu mögliche Ansätze. Ein sicherer Weg ist es auch, bei Mitarbeitern darauf zu hören, über welche angeblich übertriebenen Service-Wünsche von Kunden sie stöhnen. Man erkennt diese Situationen an Mitarbeitersätzen wie „Unverschämt, was die Kunden erwarten!“ oder „Früher waren die Leute noch bescheidener.“ Wer hier genau hinhört statt zu stöhnen, lernt vom Kunden Service Excellence. Einfacher kann es ein Unternehmen nicht haben.

Der Eckpunkt Nr. 3 „Lernen von Kunden“ macht noch ein weiteres deutlich: Service Excellence ist nicht eine Frage der Quantität von Service-Angeboten, sondern eine Frage der Qualität, Außergewöhnlichkeit und Passgenauigkeit von Service. Excellence entsteht nicht durch möglichst viele Service-Angebote. Nur wer bereit ist, von Kunden individuell zu lernen, wird in der Lage sein, Excellence zu kreieren, nämlich das Gefühl, überraschend individuell, begeisternd passgenau und vorausschauend lösungsorientiert zu agieren.

3.2.4 Eckpunkt 4 – Handlungsfelder für Kundenüberraschungen definieren

Ein letzter Punkt fehlt noch im strategischen Rahmen des Can-do, um das Know-how zum Do-how zu entwickeln, um Service Excellence zu leben. Es ist die Definition vorrangiger Handlungsfelder, in denen ein Unternehmen Service Excellence etablieren möchte.

Was sind solche Handlungsfelder? Handlungsfelder der Service Excellence sind abgrenzbare und definierte Schwerpunktsituationen, in denen Mitarbeiter durch ein entsprechend begeistertes Verhalten außergewöhnliche Service-Erlebnisse kreieren sollen. Handlungsfelder können bestimmte Augenblicke oder Einzelsituationen sein, die sich mit einem Kunden im Verlauf des Kontaktes ergeben. Handlungsfelder können sich auch aus bestimmten Personengruppen ergeben. Beispiele für Handlungsfelder sind:

- Die Begrüßungssituation im Laden,
- Die Wartezeit vor einem Schalter,
- Die Abgabe einer Beschwerde,
- Die Übergabe eines Produktes an den Kunden,
- Eltern mit Kindern etc.

Die BMW-Autohäuser in der Schweiz haben sich beispielsweise die Handlungsfelder „Probefahrt“ und „Auslieferung“ als Schwerpunktbereiche aktueller Service-Excellence-Maßnahmen herausgegriffen.

Warum ist es notwendig, Handlungsfelder zu definieren? Die Handlungsfelder machen Service Excellence konkreter. Sie bewirken Klarheit für Mitarbeiter, in welchen Situationen es auf ein Top-Verhalten ankommt, um Service-Begeisterung zu bewirken. Handlungsfelder umgehen somit ein diffuses „Wir wollen überall und allgemein im Service besser werden.“ Handlungsfelder stellen eine Priorisierung von Situationen dar. Sobald die Situation eintritt, muss der Mitarbeiter nicht mehr darüber nachdenken, wie und ob er Service Excellence in dieser Situation ausgestalten soll, er muss einfach das Verhalten zeigen, z. B. das Entschuldigen für Wartezeiten. Handlungsfelder haben Signalwirkung: „Achtung – jetzt exzellenten Service leisten.“

Wichtig ist eine sorgfältige Auswahl der Handlungsfelder nach folgenden Kriterien:

- *Relevanz* der Situation für die Wahrnehmung der Service-Qualität aus Kundensicht. Wählen sie solche Situationen als Handlungsfelder aus, die den größten Einfluss auf die Service-Begeisterung von Kunden haben. Wenn man in der Versicherungs-Branche weiß, dass die Beratung im Schadensfall einen ganz besonders großen Einfluss auf das Service-Erlebnis hat, dann sollte man genau diese Beratungssituation als Handlungsfeld definieren.

- *Häufigkeit*, mit der ein Handlungsfeld auftritt. Wählen sie Situationen aus, die standardmäßig auftreten, so dass es eine ausreichend hohe Anzahl von Chancen gibt, das Erlebnis von Service Excellence zu produzieren.

Verändertes Verhalten lässt sich aufgrund der begrenzten Ressourcen unserer Aufmerksamkeit nur in wenigen Bereichen zeitgleich mit Erfolg umsetzen. Es sollten deshalb für den ersten Schritt nicht mehr als drei Handlungsfelder ausgewählt werden. Nach dem Erreichen einer erfolgreichen Entwicklung vom Know-how zum Do-how in diesen Handlungsfeldern, sollte der Erfolg gefeiert werden und danach weitere Handlungsfelder angegangen werden.

Das vorliegende Kapitel sollte deutlich machen, dass eine nachhaltige Verhaltensänderung hin zur Service Excellence einen strategischen Rahmen voraussetzt. Aufgabe dieses Rahmens ist es, die strategische Bedeutung eines Service-exzellenten-Verhaltens heraus zu stellen und den Mitarbeitern in Form von Eckpunkten eine Orientierung zu geben, was sie tun können:

- Mitarbeiter können sich im Zweifel für den Kunden und gegen den Prozess entscheiden,
- Mitarbeiter können dadurch einen besseren Service nach außen geben, indem sie intern Service Excellence leben,
- Mitarbeiter können von Kunden lernen und
- Mitarbeiter können sich auf die definierten Handlungsfelder fokussieren.

Das strategische Differenzierungspotenzial von Service Excellence und die Eckpunkte sind umso wirkungsvoller, je prägnanter und einzigartiger Service Excellence definiert ist. Dies erreicht man durch eine Verzahnung von Branding und Service Excellence.

4 Branded-Customer-Service – Der Mitarbeiter als Marke

Was haben Markenimage und Service Excellence miteinander zu tun? Ganz einfach: der Mitarbeiter ist mit seinem Verhalten die Marke. Es gibt keine glaubwürdigere und wirksamere Markenbotschaft als den Mitarbeiter in seinem Verhalten und seiner Einstellung.

Es ist ein Missverständnis, wenn das Markenimage von Unternehmen im Handel vor allem mit einem Logo oder einer Werbung, einem Produkt oder einem Design verbunden wird. Das Image einer Handelsmarke wird zentral davon geprägt, welche konkreten Erlebnisse Kunden mit einer Marke haben. Wer kreiert diese Erlebnisse? Es sind vor allem die Mitarbeiter, die durch ihr Verhalten den Kontakt eines Kunden mit der Marke zu einem entsprechenden Erlebnis machen.

Unternehmen geben Millionen dafür aus, um Kunden zu erklären, wie sie die Marke wahrnehmen und empfinden sollen. Wenn ein Kunde mit dieser Erwartungshaltung auf einen Mitarbeiter trifft, der es nicht schafft, das Gefühl der Marke zu vermitteln, verpuffen die Millionen im Marketingbudget in Sekunden.

Beispiel: Auf der Suche nach einer neuen Geldanlage ging Anja K. in eine Bank, die damit wirbt, „Die Beraterbank“ zu sein. Bereits nach wenigen Minuten präsentierte der Kundenberater die, wie er sagte „optimale Anlage“. Verwundert darüber, wie der Kundenberater denn eine für sie „optimale“ Anlage finden könnte, ohne dass er grundlegende Fragen über Anlagevolumen, Zeithorizont etc. gestellt hatte, fragte sie nach Alternativen. Der Berater bestand darauf, dass sein Angebot das Beste sei. Auf die Bitte um Erklärung der vorgelegten Grafik, konnte der Kundenberater nur die vage Auskunft geben, sie zeige, wie gut das Fond-Produkt sei. Als Anja K. die Bank kurz danach verließ dachte sie: „Beratung sieht anders aus.“

Wie glaubwürdig ist nach diesem Erlebnis das mühsam aufgebaute Markenimage einer „Beraterbank“? Das von Markenstrategen erkorene Image einer Beraterbank ist gänzlich ersetzt durch die negative Erfahrung mit dem Verhalten eines Mitarbeiters. Im Zweifel hat das Verhalten eines Mitarbeiters einen weitaus größeren Einfluss auf das Markenimage, als jede Broschüre oder Werbung.

Wenn Service-Erlebnisse und Markenversprechen erfolgreich miteinander verknüpft werden, entsteht eine Wirkung, die weit über die eines bekannten Markennamens und weit über einen allgemein guten Service hinausgeht. Service-Erlebnis und Markenimage stehen im gleichen Verhältnis wie ein Versprechen und dessen Einlösung. Wenn die konkrete Service-Erfahrung eines Kunden nicht mit dem Markenversprechen zusammenpasst, wird das Vertrauen in die Marke untergraben und es setzt eine Erosion des Markenimages ein. Deshalb ist es Aufgabe der Mitarbeiter, in ihrem Verhalten das einzulösen, was die Marke verspricht. *BARLOW* und *STEWART* sprechen von „Branded Customer Service“.³

Entspricht das Verhalten des Mitarbeiters nicht dem, was die Marke verspricht, sprechen *BARLOW* und *STEWART* von einem *Off-brand*-Verhalten. Egal, ob es ein Unternehmen ist, das laut Werbung ein „Kommunikationsprofi“ ist, dessen Mitarbeiter aber kaum den Mund aufbekommen oder ein Geschäft, das zwar mit einem Poster „Kunden zuerst“ wirbt, an dessen Informationsschalter man aber regelmäßig warten muss, bis die Kollegen erst untereinander ihre Themen geklärt haben, immer führt das Verhalten der Mitarbeiter dazu, dass das Versprechen der Marke unglaublich wird.

Schafft es ein Mitarbeiter dagegen in seinem Verhalten beim Kunden ein markenkongruentes Erlebnis zu kreieren, spricht man von einem *On-brand*-Verhalten. Wenn der Verkäufer in einem BMW-Autohaus Spaß und Freude ausstrahlt, dann macht dieser Mitarbeiter in seinem Verhalten die „Freude am Fahren“ glaubwürdig und überzeugend. Ein Customer-Service, der „gebranded“ ist, macht das Spezifische einer Marke lebendig. Diese Verknüpfung hat ungewohnte Konsequenzen für beide Teilaspekte.

Aus der Perspektive der Service Excellence bedeutet die Anbindung an das Markenthema, dass eine allgemeingültige Definition von Top-Service abgelöst wird zugunsten einer markenspezifischen Beantwortung der Frage: „Was ist Excellence im Service?“ Das, was in Unternehmen A ein exzellenter, weil markenkongruenter Service ist, kann in Unternehmen B genau das Gegenteil von Service Excellence sein, nämlich ein Widerspruch zu den Markenwerten des Unternehmens. Aus der Perspektive des Branding bedeutet die Anbindung an das Service-Thema vor allem die Herausforderung, Markenwerte auf der Verhaltensebene zu beschreiben. Es gilt zu definieren, welches Verhalten den Markenwerten entspricht und auf welche Handlungsfelder sich dieses Verhalten fokussieren soll.

³ Vgl. *BARLOW/STEWART* (2004).

Damit eine Branding-geschärfte Service-Excellence sich tatsächlich zu einem Do-how entwickelt, muss dem Mitarbeiter sehr bewusst sein, dass sein Verhalten markenbildend ist. Der Mitarbeiter *ist* die Marke.

5 Change im Servicing-Verhalten

Auf dem Weg vom Know-how zum Do-how einer Service Excellence wurde gezeigt, dass neben einem verhaltensrelevanten Verständnis in der Unterscheidung von Services und Servicing vor allem ein strategischer Rahmen notwendig ist. Dieser stellt die strategische Bedeutung von Service heraus und definiert Eckpunkte, durch die Service-exzellentes-Verhalten herausfordert und ermutigt wird. Eine weitere Schärfung von Service Excellence wurde durch die Verknüpfung mit dem Branding-Thema erreicht, so dass Service Excellence nun als markenkongruentes Service-Verhalten verstanden wird. Der nächste Ansatzpunkt kümmert sich um die Schärfung und Änderung des Service-Verhaltens im engeren Sinne.

Servicing umfasst im positiven Sinne alle persönlichen Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die beim Kunden ein derart angenehmes Gefühl hervorrufen, so dass er mit Lust, Freude und Begeisterung den Laden verlässt und gerne wieder kommt. Servicing betrifft alle Verhaltensweisen, die dem Kunden das gute Gefühl geben: „Hier bin ich gut aufgehoben und werde als Person äußerst zuvorkommend behandelt.“ Servicing meint Verhaltensweisen, wie z. B.:

- die freundliche Begrüßung,
- das Bedanken für eventuelle Wartezeiten,
- das Lächeln, das man Kunden mit in den Tag gibt,
- die persönliche Ansprache mit Namen,
- das Zuhören zwischen den Zeilen,
- das positive Bestätigen getroffener Entscheidungen,
- das Formulieren von positiver Wertschätzung und Anerkennung auch für scheinbare Selbstverständlichkeiten, etc.

Wie nun kann man eine Veränderung im Service-Verhalten (= Servicing) bewirken, also der Art und Weise, wie wir in unserem Verhalten dem Kunden gegenüber treten. Der klassische Weg dazu sind Schulungsmaßnahmen und Verhaltenstrainings. Wer Erfahrung mit derartigen Trainingsmaßnahmen hat wird die Grundschwierigkeit kennen, wenn man die Themen anspricht. Die Reaktion der Teilnehmer ist oftmals eine Mischung von selbstverständlich-gelangweilter Zustimmung („Kennen wir schon“), empört-beleidigter Reaktion („Machen wir schon lange“) und einer unterschätzenden Banalisierung der Umsetzungsschwierigkeit („Ja, kein Problem“). Kennen wir – machen wir – ja kein Problem.

Eine genaue Analyse des Servicing in der Praxis kommt allerdings meistens zu dem Ergebnis, dass schon die einfachsten Verhaltensweisen wie z. B. das Bedanken für Wartezeiten keineswegs durchgängig gelebt werden. Weil wir Dinge kennen, glauben wir, dass wir sie auch tun. Das allerdings ist leider nicht garantiert. Kurz gesagt: das Know-how ist kein Do-how. Die

Herausforderung bei der Veränderung von Service-Verhalten hin zu einer Excellence besteht darin:

- Eine kritisch-ehrliche Selbstreflexion hinsichtlich eines konsequenten „Doings“ anzuregen und für die Differenz von Know-how und Do-how zu sensibilisieren.
- Die Verhaltensweisen nicht im Detail statisch-gängelnd vorzuschreiben, sondern aus einer Grundeinstellung heraus individuell und passgenau entstehen zu lassen.
- Eine Konsequenz und Verlässlichkeit zu erzeugen, so dass das Service-Versprechen dem Kunden gegenüber eingelöst wird.
- Die eigene Grundeinstellung mit Lust und Begeisterung am Service zu stärken, so dass Service-Begeisterung für Kunden von innen nach außen entsteht.

Welche Techniken und Methoden der Verhaltensänderung können angesichts dieser Herausforderungen erfolgsversprechend eingesetzt werden, um Service-Verhalten nachhaltig zu verändern? Im Folgenden werden dazu die aus einer Praxiserfahrung heraus resultierenden wichtigsten didaktischen Erkenntnisse und methodischen Grundsätze vorgestellt.

5.1 Kompetenzbasierte Einstellungsänderung

Service-Verhalten umfasst neben der freundlichen Art und Weise im Umgang, auch das aktive Anbieten der Services. Genau daran hapert es oft, weil Service-Leistungen von Mitarbeitern nur zurückhaltend angeboten werden. Als Grund dafür wird nicht selten eine Skepsis angeführt, ob das Service-Angebot passend und gut ist. Hinter dieser skeptischen Einstellung liegt jedoch meist eine Unsicherheit im Verhalten: *Wie* soll ich es machen? In vielen Fällen gründet die Einstellung in einer mangelnden Kompetenz im Verhalten.

Ein Praxisbeispiel: Versicherungssachbearbeiter haben zunehmend die Aufgabe, Schäden nicht nur zu regulieren, sondern einen besonderen Schadensservice (Hol- & Bringservice, Werkstattservice, etc.) anzubieten. Abgesehen davon, dass es für viele Sachbearbeiter eine ungewohnte Aufgabe ist, Dienstleistungen aktiv anzubieten (wenig Erfahrung im Servicing), ist die Grundeinstellung der Mitarbeiter oftmals skeptisch. Es werden eine Reihe von Argumenten angeführt, warum der Schadensservice nicht gut genug sei. Im Rahmen von Trainingsmaßnahmen werden die Sachbearbeiter in ihrer kommunikativ-verkäuflichen Kompetenz geschult. Das erstaunliche Ergebnis nach der Schulung: nicht nur die Kompetenz ist deutlich erhöht, sondern auch die Einstellung der Mitarbeiter zu den Service-Leistungen verändert sich positiv.

Das hochinteressante Phänomen, das hier sichtbar wird ist die Beeinflussung von Einstellungen nicht über argumentative Rhetorik und messerscharfe Argumente, sondern mittels Verhaltensschulung. Es liegt die Hypothese nahe, dass kritische Einstellungen zu Servicing-Standards oder Service-Angeboten nicht nur aus einer mangelnden argumentativen Überzeugung, sondern ebenso aus einer zu geringen Kompetenz gespeist werden. Die Einstellung ist gefärbt von dem intuitiven Gefühl, nicht gut genug zu sein, von der Angst sich zu blamieren oder zu versagen. Sozial und emotional gesehen ist es dann einfacher von seiner Einstellung her gegen ein Service-Produkt zu sein, als sich und anderen einzugestehen, dass die praktische Kompetenz für das Anbieten der Services nicht ausreichend ist.

Für die Frage der Interventionsmethodik zur Initiierung einer Verhaltensänderung bedeutet dies, dass Einstellungsfragen durch Verhaltenstrainings verändert werden können. Frei nach dem Motto: „Lerne wie es geht, dann findest Du es auch besser.“ Auch wenn die Barriere auf dem Weg vom Know-how zum Do-how oberflächlich betrachtet im Bereich der Einstellung zu liegen scheint, sollte man statt einer einseitig argumentativen Herangehensweise ebenso eine praktisch-verhaltensorientierte Vorgehensweise wählen. Hierzu haben sich eine Vielzahl von Techniken aus Verhaltenstrainings bewährt: Rollenspiele mit Video-Feedback, wiederholende Praxisübungen, Reflexion von Argumentationslinien, Austausch von Best Practices, Strukturierung des Verhaltens, imaginative Antizipation, Lernen von Vorbildern, Check- und Aktionslisten und vieles mehr.

5.2 Private Parallelbeispiele als Methodik schmunzelnder Selbsterkenntnis

Verhaltensänderung setzt die kritische Selbsterkenntnis voraus, dass das eigene Verhalten nicht dem entspricht, wie es wünschenswert ist. Diese Diskrepanz-Erkenntnis ist vom Grundsatz her aversiv, so dass im Kontext von Verhaltensänderungen zuerst einmal die Bereitschaft für eine kritische Auseinandersetzung etabliert werden muss.

Eine der Möglichkeiten dazu ist kritisches Feedback von außen. Eine weitere Möglichkeit besteht in dem charmanteren und pfffigeren Weg, die kritische Selbsterkenntnis dadurch zu aktivieren, dass Teilnehmern auf eine sportliche und lustige Art und Weise ein Spiegel vorgehalten wird. Dies gelingt besser, wenn man mit privaten Parallelbeispielen arbeitet. Ein Beispiel für diese Methodik:

Wenn sie über Service Excellence sprechen erzählen sie von der letzten Geburtstagsparty, die sie Samstagabend veranstaltet haben. Sie stellt ein hervorragendes Beispiel für Service Excellence dar, sowohl was die Services, als auch was das Servicing angeht. Alle Services sind top. Wenn sie wissen, dass ein Freund besonders gerne Malzbier trinkt, besorgen sie selbstverständlich im Vorfeld Malzbier (Anknüpfungspunkt „Wir lernen von Kunden.“). Wenn das Malzbier um 23 Uhr leer ist, werden sie alles in Bewegung setzen, um auch am späten Samstagabend weitere Flaschen Malzbier zu besorgen. Zur Not engagieren sie den Nachbarsjungen, um zur entfernt liegenden Tankstelle zu gehen. Sie werden sicherlich nicht sagen „Oh, da hatten wir wohl einen Fehler im Vorbereitungs-Prozess, der Prozess muss dann mal überarbeitet werden.“ (Anknüpfungspunkt: „Bei Fehlern individuelles Engagement statt Prozessschelte“). Bei der Begrüßung bleiben sie nicht einfach sitzen, sondern stehen auf, gehen auf den Gast zu und vermitteln ihm die Botschaft: Schön, dass du da bist. Ich freue mich.“ (Anknüpfungspunkt: „Begrüßungen besonders gestalten“). Selbstverständlich sorgen sie dafür, dass sich ihre Gäste wohlfühlen. Sie werden sehr kreativ darin sein, Stimmungen und Atmosphären zu beeinflussen (Anknüpfungspunkt: „Wir sind Gefühlsmacher, Leidenschaft ist unser Business“).

Aus dem Themenbereich „Wertschätzung und Anerkennung“ eine weitere Verdeutlichung der Technik privater Parallelbeispiele. Stellen sie sich vor ihr Kind sitzt abends vor dem Fernsehen. Sie gehen um 17.45 Uhr ins Wohnzimmer und kündigen an, dass die Familie um 18 Uhr gemeinsam Abend essen möchte. Wird ihr Kind pünktlich um 18 Uhr in der Küche sein? In den meisten Fällen vermutlich nicht, weshalb Eltern in der Regel nochmal ins Wohnzimmer gehen, den Fernseher ausschalten und das Kind aufgrund der nicht eingehaltenen Absprache tadelnd in die Küche schicken. Was aber würden sie sagen, wenn ihr Kind pünktlich um 18 Uhr

den Fernseher ausgeschaltet hätte und am Küchentisch säße? Vielleicht würden sie nachfragen, ob sich das Kind auch die Hände gewaschen hat, aber würden sie das Kind auch dafür loben, dass es ganz von alleine pünktlich in die Küche gekommen ist? An diesem Beispiel wird den Teilnehmern deutlich, dass wir scheinbare Selbstverständlichkeiten nicht mehr wahrnehmen und wertschätzen.

Aus der im Privatbereich aktualisierten Erkenntnis heraus ist es sehr viel einfacher selbstkritisch mit sich umzugehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass nach diesem privaten Parallelbeispiel die Erkenntnis Raum greift, dass wir Menschen nicht ausreichend Wertschätzung gegenüberbringen, ist dann die hervorragende Basis für den Service-Transfer, dass wir beispielsweise wartenden Kunden auch viel zu selten einen wertschätzenden Dank für ihre Geduld entgegenbringen.

Die methodische Wirkung der privaten Parallelbeispiele basiert darauf, dass Teilnehmer über eine erzählte Figur schmunzeln, in Wirklichkeit aber sich selbst erkennen.

5.3 Story-Telling

Neben der Parallelität im privaten Bereich ist in den Beispielen des vorherigen Abschnitts die Methode des Story-Telling deutlich geworden. Sie ist nicht nur auf private Beispiele, sondern auch auf berufliche Situationen anwendbar. Story-Telling ist eine narrative Form des Wissens-Management, die vor allem drei Vorteile bietet: Zum einen ist die Erinnerungsleistung an Anekdoten und sinnfällige Geschichten sehr viel höher, als abstrakt formuliertes Wissen. Zum zweiten übernehmen konkret berichtete Erlebnisse eine Beispielfunktion. Von Beispielen kann man lernen, es ist eine der wichtigsten Formen der Verhaltensänderung. Geschichten haben drittens den Vorteil, dass man sie nicht nur verstehen, sondern auch miterleben kann. Die Aufmerksamkeit ist höher. Alle drei Effekte tragen dazu bei, dass die Umsetzungswahrscheinlichkeit des Know-hows zum Do-how erhöht wird.

5.4 Privaten Mehrwert geben

Den Teilnehmern sollte ein privater Mehrwert mit nach Hause gegeben werden. Dies erhöht die Attraktivität und Umsetzungsbereitschaft der Themen. Die Teilnehmer merken, dass es nicht mehr alleine um arbeitsbezogene Anforderungen geht, sondern nebenbei auch um Themen, die ihnen für das Leben insgesamt eine Erkenntnis und einen Mehrwert geben. Die Möglichkeit, aus Veranstaltungen zum Thema Service Excellence auch für sich selbst etwas mitzunehmen ist alles andere als ineffizient, verspielt und überflüssig. Es handelt sich um eine gezielt ausgewählte Methodik, um die Themen bei den Teilnehmern besser zu verankern. Wer beispielsweise lernt, mit fehlerhaften Prozessen gelassener umzugehen und trotzdem für Kunden das Beste rauszuholen, wird auch im Privatleben die täglich offene Zahncremetube des Partners gelassener akzeptieren können, ohne sich innerlich immer wieder neu aufzureiben. Das Verdeutlichen eines privaten Mehrwerts fügt der vom Unternehmen geforderten und damit external motivierten Veränderung eine internal-persönliche Motivation hinzu. Das Hinzufügen eines privaten Mehrwerts ist nicht bei allen Themen gleich einfach, bietet sich beim Thema Service Excellence jedoch hervorragend an.

5.5 Veränderungskommunikation – Die „Sie-wissen-ja“-Methodik

Veränderungen brauchen Veränderungsdruck. Es ist oft zu beobachten, dass Führungskräfte entweder zu einseitig externen Druck aufbauen oder aber den Veränderungsdruck durch ihre Form der Kommunikation abschwächen. Letzteres geschieht durch „Weichmachersätze“ wie „Versuchen Sie es halt mal“, „Ein bisschen öfter...“, „... vielleicht ...“, etc. Diese Form der Kommunikation von Veränderungen nimmt die Ernsthaftigkeit und strategische Bedeutung von Service Excellence zu stark heraus. Es ist wichtig in der eigenen sprachlichen Formulierung starke Begrifflichkeiten zu verwenden, den externen Druckcharakter aber durch Bemerkungen wie „Das wissen sie ja aber auch selbst“ zu reduzieren. Wichtig ist hier eine Sprache zu wählen, die den Veränderungsdruck aufrecht erhält, die Externalität des Drucks aber partiell nach innen verlagert. Eine Führungskraft sollte z. B. nicht formulieren: „Bitte achten Sie möglichst darauf, jeden Kunden vielleicht einmal mit seinem Namen anzusprechen“. Eine sehr viel wirksamere Formulierung der erwarteten Verhaltensänderung wäre: „Es darf kein einziger Kunde mehr unseren Laden verlassen, ohne dass er mindestens einmal, besser zweimal ganz persönlich mit seinem Namen angesprochen wird. Aber das wissen Sie ja selbst aus eigener Erfahrung, wie wichtig das ist.“

5.6 Service-Erlebnisse vor Ort kreieren

Service ist ein Gefühl – ist ein Erlebnis. Exzellentes Service-Verhalten erwächst aus der selbst erlebten Erfahrung von Service. Um Service tatsächlich vom Know-how zum Do-how zu entwickeln, müssen Menschen konkret und selbst Service Excellence erfahren. Dies bezieht sich auch auf den Service, der bei Veranstaltungen zum Thema Service Excellence selbst geboten wird. Konkret bedeutet dies z. B.:

- Die Willkommenssituation kann als ein besonderes Erlebnis gestaltet werden. Jeder Teilnehmer wird bewusst mit einem Lächeln und einem Handschlag begrüßt. Die Namen der Teilnehmer sollten vertraut sein, um schnell eine persönliche Ansprache zu gewährleisten.
- Den Teilnehmern kann eine Tasse Kaffee eingegossen werden, anstatt nur auf die Kaffeekannen zu verweisen.
- Es können besondere Serviceleistungen für die Teilnehmer organisiert werden, z. B. Hostessen, die mit Eis rumgehen, das die Teilnehmer kostenlos genießen können.
- Bei Großgruppenveranstaltungen können ein Schuhputzservice oder Massagesessel organisiert werden.

Das Erleben von Service am eigenen Leibe, das Gefühl für einen Moment verwöhnt zu werden, das empfundene Schmeicheln mit außergewöhnlichen Überraschungen, all das trägt dazu bei, die Transfer-Leistung vom Wissen in ein Tun zu erhöhen. Es gibt dem Thema Glaubwürdigkeit und Lust.

5.7 Ausgewogenheit von Grundeinstellung und Verhaltensnorm

Wenn Service-Verhalten verändert werden soll, müssen zwei Aspekte angesprochen werden: zum einen konkrete Verhaltensnormen, zum anderen die Grundeinstellung. Beides muss sich methodisch die Waage halten.

Konkret beschriebenes Verhalten erleichtert die direkte Umsetzung. Durch ein regelmäßiges Einüben wird das Verhalten zur Routine, zum Do-how. Wenn ein Mitarbeiter gebeten wird, beim Betreten des Büros durch einen Kunden aufzustehen, hinter dem Schreibtisch hervor zu kommen, ihm die Hand zu geben und zu lächeln, dann wird damit ein derart konkretes Verhalten vorgegeben, dass es fast schon schwer ist, es nicht umzusetzen. Detaillierte Verhaltensnormen werden vor allem kurzfristig konsequent und mit Erfolg umgesetzt. Sie alleine reichen allerdings kaum aus, um ein Service-exzellentes-Verhalten zu etablieren.

Service Excellence erwächst aus einer Grundeinstellung – aus der Lust, Begeisterung und Motivation für Service. Mitarbeiter müssen Service nicht nur machen müssen, sondern in erster Linie machen wollen. Nachhaltig wirksame Verhaltensänderungen müssen daher aus einer veränderten Einstellung erwachsen, die man in Schulungsmaßnahmen ebenso thematisieren sollte. Deshalb ist eine Ausgewogenheit zwischen einerseits einem Training konkret vorgegebener Verhaltensweisen und andererseits einer Ansprache einer Grundeinstellung erfolgsentscheidend.

Es ist ähnlich wie im privaten Bereich: Wer seinen Kindern Respekt vor älteren Mitbürgern beibringen möchte, wird dies nicht alleine dadurch erreichen, dass die Kinder lernen in einem vollen Bus den Platz frei zu machen. Wer als Eltern von seinen Kindern derart singuläre Verhaltensweisen einfordert, wird damit zwar vielleicht ein konsequentes Aufstehen seiner Kinder im Bus erreichen, nicht aber insgesamt respektvolle Verhaltensweisen auch in anderen Situationen, etwa das Hochtragen schwerer Einkaufstaschen. Werte und Grundeinstellungen werden nicht dadurch verändert, dass einzelne Verhaltensweisen bis ins Detail vorgeschrieben werden, sondern dadurch, dass die grundsätzliche Einstellung und der Wert thematisiert werden, beispielhaft verdeutlicht an Einzelfällen.

Wenn Service-Verhalten verändert werden soll, muss eine ausgewogene Balance zwischen der Vorgabe konkreter Verhaltensweisen und der Thematisierung von Service Excellence als Grundeinstellung und Wert sichergestellt werden.

Wenn Service-Verhalten nachhaltig und konsequent verändert werden soll, müssen nicht nur die klassischen und bewährten Einzelmethoden verhaltensmodifizierender Trainings (z. B. Rollenspiele) angewendet werden, sondern darüber hinaus die in diesem Kapitel beschriebenen methodischen Grundsätze durchgängig zur Geltung gebracht werden. Bei der Etablierung eines Do-how ist es notwendig, die Bereitschaft zu einer kritischen Selbstreflexion, etwa durch die Technik privater Parallelbeispiele anzuregen. Das veränderte Verhalten sollte durch einen privaten Mehrwert plausibel und attraktiv gemacht werden. Der Veränderungsdruck sollte auch kommunikativ aufrecht erhalten werden, durch die „Sie-wissen-ja“-Methodik innerlich aber akzeptabel gemacht werden. Service sollte in den Maßnahmen selbst zu einem konkreten und direkt erfahrbaren Erlebnis werden, so dass Service-Verhalten ansteckend wird. Zudem sollte eine Ausgewogenheit zwischen Verhaltens-Beispielen und der Bildung einer wertorientierten Grundeinstellung von Service Excellence hergestellt werden. Aber auch bei der Beachtung all dieser methodischen Grundsätze muss abschließend ein letzter Ansatzpunkt in den Blick genommen werden: das Erzeugen von Nachhaltigkeit.

6 Nachhaltigkeit erzeugen

Die Erfahrung bei der Initiierung von Verhaltensänderungen zeigt, dass ein erster Erfolg noch kein Garant für eine nachhaltige und dauerhafte Veränderung des Service-Verhaltens ist. So wichtig und entscheidend die Anfangseuphorie für das Überwinden routinierter Gewohnheiten ist, so notwendig ist es auch, darüber hinaus Maßnahmen für eine langfristige Integration der Service Excellence zu etablieren. Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um das Thema Service Excellence dauerhaft und nachhaltig zum Erfolg zu führen?

- *Etablierung von Service Excellence als Dauerthema.* Service Excellence eignet sich nicht als Projektthema, das nach Beendigung von einem anderen Thema abgelöst wird. Dafür ist die strategische Relevanz als Differenzierungs-Merkmal zu groß. Konkret heißt diese Etablierung, dass es regelmäßige Strategie-Sitzungen zu dem Thema geben sollte, das Thema auf Führungskräfte-Veranstaltungen regelmäßig thematisiert werden muss und sich Mitarbeiter abwechslungsreich und kreativ, aber doch kontinuierlich mit dem Thema auseinandersetzen müssen. Dem Thema Dauerhaftigkeit geben ist ebenso wichtig, wie ein regelmäßiges Training im Sport. So wie Sportler auch nach Jahren immer noch das gleiche trainieren, so muss auch ein Unternehmen das Thema zu einem Dauerthema machen, um Spitzenleistungen zu halten.
- *Konsequentes Umsetzen der strategischen Eckpunkte und definierten Handlungsfeldern.* Strategische Eckpunkte sollten standardmäßig in alle Management-Analysen und Geschäftsführungsrunden einfließen. Service Excellence muss zum strategischen Alltagsthema der obersten Managementebenen werden.
- *Evaluation der Praxisumsetzung von Service Excellence.* Services und Servicing lassen sich messen und quantifizieren. Hier empfiehlt es sich klassische Evaluationsmethoden wie etwa Mystery-Shopping, Nachbefragung von Sales- und auch von Service-Kunden mittels der Computer-Assisted-Interview-Technique (CATI) oder mit Hilfe des einfach anzuwendenden Net-Promotor-Scores (NPS)⁴ vorzunehmen.
- *Kontinuierliches Coaching vor Ort.* Mehr als eine Evaluierung bietet ein Coaching direkt vor Ort die Möglichkeit, individuell unterstützend tätig zu werden. In der Kombination aus einer Beobachtung des Service-Verhaltens im Laden (Workshadowing) und einer nachträglichen Coachingsequenz, können sehr individuelle Rückmeldungen gegeben werden. Es ist entscheidend, dass das Coaching nicht nur von externen Coaches vorgenommen wird, sondern die Führungskräfte selbst ihre Rolle als Coaches gegenüber den Mitarbeitern wahrnehmen.
- *Einsatz von Transfertools.* Pfiffige Transfertools können die Nachhaltigkeit an entscheidender Stelle unterstützen. Ein Beispiel dafür ist die „Service-Lupe“, die einzelne Mitarbeiter gemeinsam mit dem Arbeitsauftrag erhalten, das Service-Verhalten heute besonders scharf im Fokus zu halten und den Kollegen dazu abends Rückmeldung zu geben. Die Service-Lupen sind nicht nur thematische Reminder, sondern sorgen auch dafür, dass sich jeder einmal für das Thema besonders verantwortlich fühlt.
- *Einbeziehung der Service Excellence in das Zielvereinbarungs- und Provisions-System.* Service Excellence sollte unbedingt in das Zielvereinbarungssystem einbezogen werden und damit auch variable Gehaltsanteile an die Erreichung des Zieles gebunden werden.

⁴ Vgl. REICHHELD, F. (2006).

- *Incentivierung von Service Excellence.* Im Sales-Bereich ist es durchaus üblich, den erfolgreichsten Verkäufern einmal im Jahr ein besonderes Incentive zu geben. Service Excellence und Sales Excellence sollten hier gleichwertig behandelt werden. Warum sollte das Team der besten Verkäufer für eine Woche nach New York fliegen, das beste Service-Team sich aber mit einer Flasche Sekt zufrieden geben?

Wenn Know-how zum Do-how vorangetrieben werden soll, bedarf es ausreichend Energie, nicht nur für den Anstoß einer initialen Veränderung, sondern auch für langfristige Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Das Management von Veränderungen ist fast wie das Gießen einer Glocke aus alten Werkzeugen. Wer aus Werkzeugen eine Glocke machen möchte, sollte während des ganzen Glockengusses auf keinen Fall die Energiezufuhr unterbrechen – dann hat er weder Werkzeuge, noch eine Glocke, sondern nur einen unförmigen Haufen Metall. Wenn Veränderungen initiiert werden sollen, sollte ganz analog während des kompletten Veränderungszeitraums ausreichend Energie zur Verfügung gestellt werden. Wenn – einmal angefangen – die Energie ausgeht, kann ein Unternehmen nicht einfach zum Ursprungszustand zurückkehren. Es bleibt in einem bizarren Zwischenzustand.

7 Fazit

Vom Know-how zum Do-how – Für die Herausforderung, Service Excellence zu einem begeisternden Erlebnis für den Kunden zu machen, ist ein Gesamtkonzept notwendig, das weit mehr als nur ein einfaches, schnelles Servicetraining umfasst. In diesem Beitrag wurden aus der Perspektive der Praxiserfahrung die vielfältigen Ansatzpunkte eines solchen Gesamtkonzeptes dargestellt – auf Seiten des Unternehmens und auf Seiten der Mitarbeiter. Service Excellence ist eine Strategie, Service Excellence ist ein Gefühl, Service Excellence ist eine Grundeinstellung.

Service Excellence lebt im Verhalten von Mitarbeitern und Managern. Die Verantwortung des Unternehmens ist es, das Mitarbeiter um die strategische Wichtigkeit ihres Verhaltens in all den kleinen Augenblicken wissen. Es muss Eckpunkte als Rahmen für den Spielraum des Excellence-Verhaltens klären. Das Unternehmen muss eine Sanktionierung und Incentivierung, sowie Trainings bereithalten. Das Unternehmen muss sich mit Penetranz und Freundlichkeit um Nachhaltigkeit kümmern, dann wird sich das Know-how in ein Do-how wandeln. Service Excellence braucht vor allem selbstbewusste, kreative und aufmerksame Mitarbeiter.

Wer profitiert letztlich von Service Excellence? Die häufigste Antwort ist: die Kunden. Entscheidend ist jedoch, dass vor allem die Mitarbeiter und Service-Geber selbst profitieren. Sie sind es, die durch Service Excellence ihren eigenen alltäglichen menschlichen Begegnungen im Service einen Wert und eine außergewöhnliche Qualität geben. Die Mitarbeiter selbst sind es, die mit ihrer Einstellung zu sich, zu ihrer Zeit und zu Menschen den ganzen Nutzen von Service Excellence ausschöpfen. Es geht letztlich um persönliche Qualität für einen Selbst.

Quellenverzeichnis

- BARLOW, J./STEWART, P.* (2004): *Branded Customer Service – The new competitive edge*, San Francisco 2004.
- BLANCHARD, K./BOWLES, S.* (2000): *Wie man Kunden begeistert – Der Dienst am Kunden als A und O des Erfolges*, Hamburg 2000.
- DAVIDOW, W./UTTAL, B.* (1995): *Service Total – Mit perfektem Dienst am Kunden die Konkurrenz schlagen*, München 1995.
- MERCER MANAGEMENT CONSULTING* (2007): *Studie: Customer Excellence im Festnetz – Analyse der Kundenzufriedenheit mit Festnetzanbietern in Europa*, online: http://www.mercermc.de/veroeffentlichungen/alle_veroeffentlichungen/branchenkompetenz/telekommunikation_medien_it/layout_veroeffentlichungen/article/mercer_studie_customer_excellence_im_festnetz-1.html, Stand: 13.03.2007, Abruf: 25.06.2007.
- MITTERER, S./BRICE, N.* (2007): *Brand Alchemy – Developing successful brands from the inside out*, Dublin 2007.
- REICHHELD, F.* (2006): *Die ultimative Frage. Mit dem Net Promoter Score zu loyalen Kunden und profitablen Wachstum*, München 2006.
- ZANETTI, D.* (2005): *Kundenverblüffung – Kreative Tipps, wie Sie ihre Kunden nachhaltig an sich binden*, Frankfurt a. M. 2005.

Web 2.0 – Chancen und Risiken von Communities im Vertrieb und Service

KAROL ABRAMOWICZ

BearingPoint – Management & Technology Consultants

1	Einleitung.....	253
2	Die besondere Rolle der Communities	254
3	Die technologischen Grundlagen	255
4	Mobiles Web.....	257
5	Fallstudien	259
6	Web 2.0 – Chancen.....	260
7	Web 2.0 – Risiken.....	262
8	Ausblick.....	263
	Quellenverzeichnis.....	264

1 Einleitung

Das Web 2.0 – oder „soziales Web“ – stellt die wichtigste Entwicklung im Internet seit der Einführung von Suchmaschinen vor einigen Jahren dar. Die Ursachen des Erfolgs von Web 2.0 liegen:

- im veränderten Verhalten der Benutzer (Peer-to-Peer-Kommunikation und Bereitstellung der von Benutzern generierten Inhalten anstelle der puren Content-Consumption wie im Web 1.0),
- in der globalen Verfügbarkeit aktueller Informationen (u. a. durch die Entwicklung mobiler Geräte) und
- in den Technologien, die es ermöglichen, die existierenden Services zu modifizieren und zu neuen Services zu binden.

Die Bedeutung des Megatrends Web 2.0 ist spätestens seit Oktober 2006, seit der Übernahme des Videoportals *You Tube* durch den Suchmaschinen-Betreiber *Google* (der Wert dieser Transaktion lag bei 1,6 Mrd. US Dollar) allgemein bekannt. *You Tube*, eine weltweite Community, die sich den Austausch von privat gedrehten Videos zum Ziel gesetzt hat, wurde erst im Februar 2005 (!) gegründet. Der Betrieb wurde im Mai 2005 aufgenommen. In der Zwischenzeit hat *You Tube* die Anzahl der Besucher auf über 20 Millionen pro Tag steigern können. Täglich werden über 100 Millionen Video-Clips von den Community-Mitglieder angeschaut.

Neben *You Tube* sind in den letzten 3 Jahren zahlreiche neue Websites entstanden, die zu der populären Web-2.0-Gruppe gehören. Da es keine präzise Definition von Web 2.0 gibt, versucht man Web 2.0 durch die folgenden Kategorien zu beschreiben:

AJAX Behavioral targeting Blogs Bookmark
 Communities Content tagging Folksonomy
 Kollektive Intelligenz Long tail Mashups Metagging
 Mobile internet Mobile scanning Multimedia
 Peer-to-peer-Netze Podcasts Rated web
 Recommendation RSS Social networking
 Second life Suchmaschinen Tagging
 Viral marketing User generated context
 Webservices Wiki Wikipedia

Abbildung 1: Web 2.0 – Kategorien

Häufig wird Web 2.0 mit den Peer-to-Peer-Web-Communities assoziiert, immer öfter wird allerdings Web 2.0 für kommerzielle Plattformen und für Intranets eingesetzt. Die Benutzer von Web 2.0 Sites haben bestimmte Aspekte (Communities, Blogs, rated Web, Peer-to-Peer Communication) zu schätzen gelernt und erwarten diese auch in Vertriebs- und Service-Prozessen. Gleichzeitig stellt Web 2.0 ein enormes Potenzial für Unternehmen dar, von neuem Nutzungsverhalten im Internet und von neuen Technologien zu profitieren.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Fragestellung, inwiefern Web 2.0 die Vertriebs- und Service-Prozesse beeinflussen wird. Welche Chancen birgt dieser Megatrend und welche Risiken sind damit verbunden?

Dieser Beitrag besitzt die folgende Struktur:

- Der fundamentale Unterschied zwischen Web 1.0 und Web 2.0 besteht im Verhalten der Benutzer. Die Inhalte werden nicht nur gelesen, sondern von Benutzern auch erstellt, modifiziert, kommentiert und weiterempfohlen. Viele der Prozesse finden innerhalb der Communities statt. Der besonderen Rolle der Communities im Web 2.0 wird das Kapitel 2 gewidmet.
- Eine andere Sicht – die Sicht des CIOs – auf Web 2.0 wird im Kapitel 3 beschrieben.
- Kapitel 4 hat als Schwerpunkt einen weiteren Mega-Trend – das mobile Web. Hier wird gezeigt, wie die Entwicklung der mobilen Telefone, die Weiterentwicklung von Web 2.0 beeinflussen wird.
- Im Kapitel 5 werden einige Fallstudien vorgestellt, die praktisch zeigen, wo die Unterschiede zwischen den Web-1.0- und Web-2.0-Kapazitäten liegen und wie die Service- und Vertriebsprozesse von den Web-2.0-Entwicklungen profitieren können.
- In den Kapitel 6 und 7 werden entsprechend die Chancen und Risiken von Web 2.0 diskutiert.
- Kapitel 8 gibt einen Ausblick über die zu erwartenden Entwicklungen.

2 Die besondere Rolle der Communities

Web 2.0 verdankt sein schnelles Verbreiten den Communities, den Gruppen von Web-Benutzern, die über bestimmte gemeinsame Eigenschaften verfügen und über Web 2.0 kommunizieren. Im Folgenden werden einige Gruppen vorgestellt:

- *Interessen-Communities*
Dies sind Gruppen, deren Mitglieder sich für bestimmte Hobbies interessieren, z. B. Foto-Communities (www.flickr.com) oder Koch-Communities (www.chow.com, www.chefkoch.de: mit bereits über 5 Mio. Beiträgen). Die Mitglieder tauschen eigene Fotos oder Kochrezepte aus, informieren sich über die neuesten Entwicklungen, kommentieren und bewerten gegenseitig die Beiträge.
- *Business-Netzwerke*
Der wohl bekannteste Vertreter dieser Gruppe ist das ehemalige OpenBC (www.xing.com). Das Motto dieser Community lautet „*XING - Globales Networking für Geschäftsleute: Jeder kennt jeden über 6 Ecken. Mit XING können Sie das aktiv erleben und mitgestalten*“. XING-Mitglieder suchen nicht nur alte Bekannten und ehemalige Arbeitskollegen, sondern auch Personen, die die gleichen Interessen teilen. Darüber hinaus werden auch Kontakte auf dem Prinzip suche-biete geknüpft.

- *Partnersuche*
Eine weite Verbreitung finden die Communities, welche versuchen die im Internet geknüpften Kontakte ins echte Leben zu übertragen (z. B. www.neu.de, www.alleine-kochen-ist-doof.de)
- *Lokale Communities*
Lokale Netzwerke, wie etwa www.townkings.de bieten Austausch-Foren für die Benutzer, die sich regelmäßig oder nur temporär in einer Stadt befinden.
- *Spontane Communities*
Die mobilen Geräte verfügen über die Möglichkeit (z. B. über Bluetooth), spontan die Kommunikation mit den Geräten in der unmittelbaren Nähe aufzubauen. So besteht die Möglichkeit zum Austausch von Content (z. B. Blogs) „im Vorbeigehen“ mit den Passagieren in der U-Bahn. (z. B. www.aka-aki.com).

3 Die technologischen Grundlagen

Aus der CIO Sicht besteht das Web 2.0 aus einer Reihe von Technologien. Diese Technologien ermöglichen:

- Schnelle Entwicklung und Integration von Content-Elementen: Wikis und RSS,
- Neue Kommunikationsformen: Blogs und Podcasts und
- Feedback zu den Inhalten durch Content-Tagging.

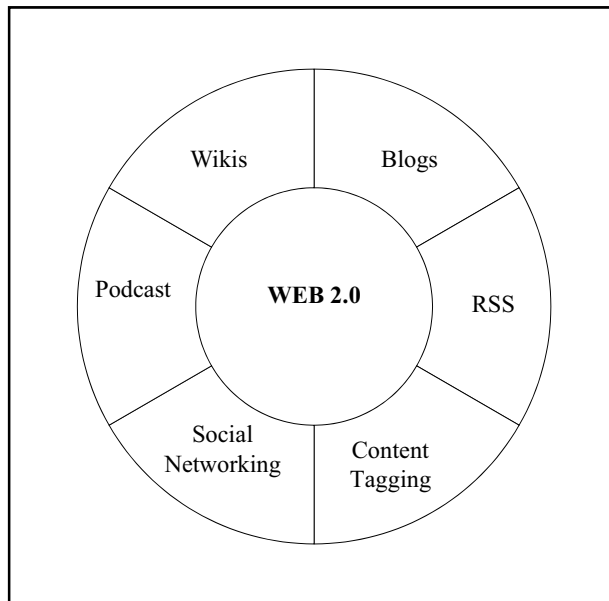


Abbildung 2: Die wichtigsten Web-2.0-Technologien

In aller Kürze lassen sich diese Technologien folgendermaßen definieren:

- *Blogs*
Blog bedeutet einfach ein digitales Journal. Die Einträge, die chronologisch sortiert werden, im Web publiziert und Communities, Unternehmen bzw. allen Internet-Benutzer zur Verfügung gestellt werden. Blogs werden in einigen Unternehmen zur Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern eingesetzt. Viele Blogs enthalten auch multimediale Elemente, Fotos, Videos, oder werden direkt mit mobilen Geräten erstellt.
- *Podcasts*
Der Begriff Podcast bedeutet das asynchrone Broadcasting von Audio-/Video-Inhalten über das Internet. Das Wort Podcast hat seine Genese aus der Verbindung der Wörter iPod und Broadcasting. Der Benutzer hat die Möglichkeit eine Podcast-Sendung herunterzuladen (auch auf ein mobiles Gerät) und diese zu einem für sich günstigen Zeitpunkt zu hören oder sehen.
- *RSS*
Die englische Abkürzung RSS (Really Simple Syndication) bezeichnet die Technologie, die in der Lage ist, den Nutzer zu informieren, sobald sich die Inhalte einer Webseite geändert haben. RSS wird u. a. für die Nachrichtenkanäle eingesetzt, um den News-Ticker zu realisieren. RSS kann auch auf mobilen Geräten implementiert werden.
- *Wikis*
Das hawaiische Wort Wiki „schnell“ wird benutzt als Bezeichnung für die Webpages, die von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online modifiziert werden können.
- *Soziales Networking*
Soziales Networking im Sinne von Web 2.0 bezeichnet Communities, die über das Internet in Kontakt treten. Die Mitglieder haben oft eigene Webpages, die ein persönliches Profil enthalten. Im Sozialen Netz werden Informationen ausgetauscht und neue Kontakte gepflegt. Häufig wird die Web-2.0-Applikation durch die Teilnehmer dieses sozialen Geflechts selbst entwickelt und betrieben.
- *Content Tagging*
Unter Content Tagging (= Gemeinschaftliches Indexieren) wird die Möglichkeit des Indexierens, d. h. das Versehen mit Schlüsselwörtern der Web-Inhalte durch die Nutzer, bezeichnet. Die Leser stellen Ihre Taggs anderen Teilnehmern der jeweiligen Community zur Verfügung. Da es in den meisten Communities keine allgemein gültigen Taxonomien gibt, darf jeder Benutzer eigene Schlüsselwörter verwenden. Die Community-Sites bieten ihren Mitgliedern Links zu den gesuchten Begriffen oder aber Links, die besonders häufig in den letzten Tagen angegeben wurden.

Bisher gibt es nur wenige Unternehmen, die alle der genannten Technologien im Intranet oder auf den Vertriebs- bzw. Service-Web-Portalen einsetzen. Eine der Ursachen hierfür besteht laut *FORRESTER*¹ darin, dass bisher keine einheitlichen „Web 2.0 Software Suites“ (ähnlich den Office-Paketen) angeboten werden. Die schnelle Konsolidierung auf dem Markt, Akquisitionen kleinerer Unternehmen durch Google, Yahoo! oder Cisco, lässt vermuten, dass die Einführung von Web-2.0-Technologie bald erhebliche Fortschritte machen wird.

¹ Vgl. *FORRESTER* (2007).

4 Mobiles Web

Eine große Chance in der Entwicklung des Web 2.0 besteht in der Entwicklung des mobilen Internets. Immer mehr Benutzer werden in der Lage sein das Web 2.0 24 Stunden pro Tag zu erreichen und das nicht bloß aus dem Büro oder von zuhause, sondern auch in der U-Bahn oder während einer Urlaubs- oder Dienstreise.

In den nächsten Jahren wird sich die Anzahl der Benutzer, die das Web 2.0 mobil einsetzen werden, signifikant erhöhen. Diese Tendenz wird durch die rasante Entwicklung der Funktionalität der Mobiltelefone beeinflusst. Zu den wichtigsten Schwerpunkten dieser Entwicklung gehören:

- *Neuartige Endgeräte*
Weltweit wurden 2006 fast eine Milliarde Mobiltelefone verkauft. Durch die neuartigen Entwurfs- und Fertigungsmethoden können bereits Endgeräte zum Preis von deutlich weniger als 50 Euro angeboten werden. Dadurch kann die Mobilfunktechnologie in ganz neuen Gebieten eingesetzt werden:
 - UMTS basierte Audioradios,
 - Videoüberwachungskameras,
 - Navigationsgeräte und in
 - Notebooks mit einer fest eingebauten Mobilfunkkarte.
- *Erhöhung der Bandbreite zur Datenübertragung*
Um die zur Verfügung stehenden Bandbreiten zu erhöhen, setzen die Mobilfunknetzbetreiber auf spezielle Technologien: EDGE, HSDPA, HSUPA. Diese Technologien werden zunehmend von neuen Geräten unterstützt.
- *Steigerung der Speicherkapazität*
Die aktuellen Handy-Modelle verfügen über eine Speicherkapazität bis zu 8 Gigabyte. Der Speicher steht dem Benutzer sowohl für die Applikationen (z. B. Spiele) als auch für Daten (MP3, Video- und Audio-Podcasts) zur Verfügung. Es ist zu erwarten, dass die Speicherkapazitäten weiter steigen werden. Das Gesetz von *MOORE*² sagt, dass sich die Speicherkapazität, die ein Chip anbietet, alle 18 Monate verdoppelt. Gleichzeitig sinken die Preise der Speicherkarten sehr schnell, zurzeit kostet 1 Gigabyte-Medium weniger als 10 Euro.
- *Integration PDA/Mobilfunktelefon*
Die Funktionen, die bisher vorwiegend Laptops vorbehalten waren (E-Mail, Termin- und Aufgaben-Verwaltung, Bearbeitung von Office-Dokumenten), werden immer häufiger durch Mobilfunktelefone übernommen.
- *Verbesserung der Connectivity der Mobilfunktelefone*
Die bisher angebotenen mobilen Telefone wurden optimiert, um die Sprachkommunikation bestens zu unterstützen. Durch die Verbreitung von Music-Download-Diensten ist es durchaus von Interesse, das Handy mit der Stereo-Anlage in der Wohnung oder im Auto zu verbinden. Dadurch wird es möglich sein, den Mobile-Content auf den qualitativ hochwer-

² Vgl. *MOORE* (1965).

tigen Geräten wiederzugeben. Hierzu stehen mehrere Technologien, die aus den MP3-Player bekannt sind wie FM-Transmitter, Bluetooth, u. v. m., zur Verfügung.

- *Touch-me Display*
Die Einführung eines Handys, das durch die Berührung des Displays gesteuert werden kann, eröffnet neue Möglichkeiten für die mobilen Applikationen. Abhängig von dem momentanen Kontext kann das Display eine alphanumerische Tastatur, ein Schachbrett oder ein Game-Pad darstellen. Die ersten Prototypen wurden bereits vorgestellt.
- *Qualität der Foto- und Video-Kamera*
Die Qualität der integrierten Kameras erhöht sich systematisch. Die modernen Geräte bieten eine Auflösung von bis zu 5 Megapixeln. Große Speicher ermöglichen Aufnahmen von immer längeren Video-Sequenzen. Die Bild- und Video-Aufnahmen können im Rahmen der Peer-to-Peer-Kommunikation verteilt werden.
- *Integration der GPS Empfänger*
Der Einsatz eines GPS Empfängers kann die Lokalisierung des Teilnehmers mit einer Genauigkeit von wenigen Metern unterstützen. Damit können die LBS (Location-based Services) noch genauer eingesetzt werden. Die GPS Chips werden immer häufiger in den aktuellen Handy-Modellen eingebaut.

Einsatzbeispiel – „Take me home“

Basierend auf der mithilfe des GPS Empfängers bestimmten Lage, liefert das Handy Informationen zu den günstigsten Verbindungen mit den öffentlichen Verkehrsmitteln, um den neuen Bestimmungsort zu erreichen. Dabei werden nicht nur die Daten aus dem Fahrplan entnommen, sondern auch die aktuellen Informationen bezüglich Staus, Verspätungen usw. Die notwendigen Anpassungen werden auch unterwegs eingearbeitet. Die Applikation besorgt die Tickets, die einfach auf dem Display gezeigt werden. Die Abrechnung erfolgt über die (monatliche) Telefonrechnung oder über Kreditkarte.

Abbildung 3: Einsatzbeispiel „Take me home“

- *Mobilfunktelefon mit Projektor (Beamer)*
Mit der bisher nur prototypischen Lösung versucht man die Video-Inhalte zu projizieren (z. B. auf eine Wand), um mit klassischen TV-Geräten konkurrieren zu können.
- *Mobilfunktelefon als Scanner*
Die in einem Handy eingebaute Kamera kann als ein Barcode-Scanner eingesetzt werden. Hierzu gibt es mehrere Standards. Wird der Code erkannt, so kann eine Aktion, z. B. Aufbau einer WAP-Verbindung oder eine Payment-Transaktion, ausgelöst werden. Damit kann die Benutzerfreundlichkeit neuer Services wesentlich erhöht werden.

Einsatzbeispiel – „Bee Tagg for eBay“

Für alle Artikel auf eBay kann ab sofort ein BeeTagg (2D-Code) erstellt werden. Ein Handy, das den BeeTagg Reader installiert hat, kann diesen BeeTagg lesen und einen Interessenten direkt mit der entsprechenden Artikelseite bei eBay verbinden. So kann dieser sich über die Artikel informieren, sie beobachten oder sogar gleich mitbieten - an jedem Ort, zu jeder Zeit, mit nur einem Klick!

Abbildung 4: Einsatzbeispiel „Bee Tagg for eBay“

➤ *Neue Kommunikations-Standards*

Obwohl die Standardisierungsarbeiten noch nicht abgeschlossen sind, gibt es bereits Prototypen der Endgeräte, die die neuen Datenübertragungsverfahren unterstützen:

- Near-Field-Communication (NFC) ist eine drahtlose Kommunikationstechnologie für Datenverbindungen über kurze Strecken und
- Unlicensed Mobile Access (UMA) Technology.

Diese Technologien unterstützen die direkte Kommunikation zwischen mobilen Geräten bzw. die Integration von lizenzierten (GPRS, UMTS) und nicht-lizenzierten Technologien.

5 Fallstudien

Eines der Probleme von Web 1.0 besteht in der Unidirektionalität. Der Content von Intranet- bzw. Internet-Sites wird von Content-Managern vorbereitet und veröffentlicht. Die Benutzer haben nur sehr begrenzte Möglichkeiten, den Content zu beeinflussen.

Beispiel	Web 1.0	Web 2.0
PKW-Konfigurator auf der Webpage eines Autoherstellers bzw. Händlers	– Jeder Besucher des Portals des Autoherstellers konfiguriert sein eigenes Auto, ohne zu Wissen welche Ausstattungsmerkmale besonders gefragt sind (wichtig für den späteren Wiederverkauf) und welche Optionen (z. B. Außenlackierung) besonders trendy sind – Der Konfigurator berücksichtigt nur begrenzt die Bedürfnisse der Zielgruppe.	– Besucher des Portals werden (explizit oder implizit) bestimmten Communities zugeordnet. – PKW-Konfigurationen, die besonders häufig bestellt werden, werden gespeichert und den Kunden entsprechend signalisiert. – PKW-Konfigurationen können „weitergereicht“ werden: Kunden werben Kunden.
FAQ – Frequently Asked Questions im Rahmen des Customer-Self Care Portals	– FAQs gehören zu den kostengünstigsten Möglichkeiten des Customer Supports – Kunde sucht in FAQs Lösung seines Problems. – Einige Systeme sortieren die FAQs nach Häufigkeit der Benutzung. Besonders häufig abgefragte Antworten, werden in der Top-Liste nach oben geschoben. – Die Kunden haben z. T. die Möglichkeit Antworten zu benoten. Hat diese Antwort Ihre Frage beantwortet? Vergabe von „Schulnoten“	– Kunden haben die Möglichkeit, die Seiten weiterzuempfehlen: „Webmarks“ – Der Content der Antworten kann von Kunden modifiziert werden. – Das Feedback kann gezielt gegeben werden.
Kinokarten	– Film-Portale stellen neue Filme vor und liefern die Top-Listen, der am häufigsten besuchten Filme – Kinobetreiber bieten über die Web-Portale die Möglichkeit an, die Kinokarten zu erwerben.	– Ein Community-Portal hält den Überblick über Mitglieder, die heute Abend in der Stadt sind und Interesse haben, ins Kino zu gehen. – Anhand des Community-Profiles werden Vorschläge zu aktuell gezeigten Filmen erstellt. – Community-Mitglieder werden über ihre Mobilfunktelefone angesprochen. – Bei Interesse werden die Tickets bestellt und über die Telefonrechnung abgerechnet. – Die Tickets für öffentliche Verkehrsmittel und Kinos werden einfach als Barcodes auf dem Handy-Display angezeigt.

Tabelle 1: Vergleich Web 1.0 und Web 2.0

6 Web 2.0 – Chancen

Web 2.0 liefert vielfältige Chancen zur Verbesserung der Vertriebs- und Support-Prozesse. Die Konsumenten werden zu Co-Produzenten. Communities integrieren die bisher separat agierenden Benutzer.

➤ Blogs und Content Tagging

Mithilfe dieser Mechanismen haben die Benutzer die Möglichkeit ihre Meinung innerhalb der Foren zu äußern und interessante Produkte weiter zu empfehlen. Die bisherige unidirektionale Kommunikation wird durch die bidirektionale Kommunikation ersetzt. Die Produzenten müssen die Informationen aus den Blog-Foren analysieren und beim Auftreten falscher bzw. ungünstiger Formulierungen entgegenwirken. Blogs können wertvolle Informationen in Bezug auf die Marktentwicklung liefern. Der Nebeneffekt von Blogs ist je häufiger, und zwar sowohl positiv als auch negativ, ein Produkt oder eine Dienstleistung in den Foren erwähnt wird, desto höher wird die Platzierung in den Suchmaschinen und umso mehr neue Kunden werden angesprochen.

- *Proaktives Gestalten der Kommunikation*
Die Unternehmen haben die Chance, die Kommunikationsmittel des Web 2.0 (z. B. Auftritt im Second Life oder Einrichten eines Kundenblogs) aktiv zu gestalten. Damit besteht die Möglichkeit die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu fördern, Monitoring-Prozesse für die Kommunikation zu vereinfachen und die Reaktionszeiten auf Kundenmitteilungen zu senken.
- *Zielgerichtetes Marketing in Communities*
Communities mit einem eindeutig definierten, gemeinsamen Ziel eignen sich hervorragend als Zielgruppen für die Werbung. Während sich die Teilnehmer der Foto-Tausch-Plattformen für neue Modelle der Fotokameras interessieren, kann sich eine Hobby-Gourmet-Gruppe für neue Lebensmittelprodukte begeistern. Die Folge ist, dass die Werbung an Qualität gewinnt, die Streuverluste werden geringer, da nicht mehr nach dem Gießkannen-Prinzip (die gleichen Werbe-Messages für alle) gearbeitet wird. Die Werbeinhalte treffen die Interessen der Empfänger.
- *Virales Marketing*
Hierbei handelt es sich um eine Form des Marketing, die auf den sozialen Netzen von Web 2.0 basiert, um die potenziellen Kunden auf die neuen Produkte oder Services aufmerksam zu machen. Dabei verbreitet sich die Nachricht wie ein Virus weiter. Das virale Marketing wird gesteuert durch die gezielte Ansprache von Multiplikatoren (= Meinungsbildner) in den avisierten Zielclustern.
- *Chancen für Telekommunikationsunternehmen*
Die Mehrheit der Kommunikationsunternehmen hat entweder Kooperationsverträge mit den Playern der Web-2.0-Szene abgeschlossen oder aber versucht selbst adäquate Services anzubieten. Die Vorteile für diese Unternehmen liegen auf der Hand: Steigerung der transportierten Datenmengen, erhöhter Bedarf nach den Breitbandanschlüssen, Steigerung der ARPU³, Erhöhung der Kundenbindung und Reduktion des Churns. Die Telekommunikationsunternehmen haben eine ganz besondere Position in der Wertschöpfungskette des Web 2.0. Im Gegensatz zu den meisten Anbietern verfügen sie über eine etablierte Kundenbeziehung, sie besitzen komplette Kundendaten und verfügen über Billing- und Inkasso-Prozesse.
- *Long-Tail-Vertrieb*
Der Begriff Long-Tail-Vertrieb bedeutet die Vermarktung von Nischen-Produkten, die normalerweise in einer niedrigen Stückzahl verkauft werden. Die Erfolgchancen von Long Tail im Web-2.0-Umfeld entstehen durch die niedrigen Vertriebskosten und die Möglichkeit, die Werbebotschaften an den Interessen der Communities zu orientieren.

³ ARPU – Average Revenue per User.

7 Web 2.0 – Risiken

Bisher liegen nur begrenzte Erfahrungen im Bereich des Web 2.0 vor. Zu den größten bisher bekannten Risiken gehören:

- *Missachtung der Urheberrechte für Content*
Viele der bekannten Web-2.0-Anbieter bieten Content (Musik, Filme etc.) an, die urheberrechtlich geschützt sind. Um das Risiko zu minimieren müssen die Sites-Betreiber entsprechende Prozesse implementieren, die den neuveröffentlichen Content überprüfen. Zurzeit gibt es mehrere Gerichtsprozesse, in denen die großen Labels der Media-Branche um Ihre Rechte kämpfen. In einigen Ländern sind die Site-Betreiber verpflichtet, den durch Urheberrechte geschützten Content unverzüglich zu entfernen, sobald der Site-Betreiber über die Verletzung der Rechte informiert wird.
- *Anonymität der Benutzer*
Viele der Web 2.0 Communities basieren auf dem Prinzip der Offenheit. Die Hürde für die neuen Mitglieder wird bewusst sehr niedrig gehalten. In den meisten Fällen verlangen die Betreiber eines Portals nur die Eingabe einer Email-Adresse (in der Zwischenzeit gibt es bereits Internet-Sites, die Email-Adressen zur einmaligen Benutzung anbieten), zusätzliche Daten wie Alter oder Adresse, können nicht überprüft werden.
- *Glaubwürdigkeit des Contents*
Die Glaubwürdigkeit des Contents ist die Folge der Anonymität der Benutzer. Die Mitglieder der Communities können absichtlich falsche Informationen veröffentlichen.
- *Unerwünschter Content*
Die Anonymität der Benutzer birgt außerdem das Risiko, dass die Community-Mitglieder unerwünschten oder verbotenen Content (z. B. Kinderpornographie, gewaltverherrlichende Unterlagen) austauschen.
- *Vandalismus*
Vandalismus im Web 2.0 besteht z. B. im absichtlichen Zerstören des Contents. Besonders häufig wird Vandalismus im Wikipedia-Umfeld festgestellt.
- *Manipulation*
Die Top-Listen in Content-Tagging enthalten die Links oder Content-Elemente, die besonders häufig empfohlen wurden. Abgesehen von den besonders häufig benutzten Sites reichen in vielen Communities bereits zwischen 20 und 100 Empfehlungen, um einen Spitzenplatz zu belegen. Deswegen besteht hier das Risiko der Manipulation der Ergebnisse mithilfe so genannter Dummy-Mitglieder (= Mitglieder, die nur mit dem Zweck der Manipulation der Ergebnisse angelegt wurden).
- *Zahlungsmöglichkeiten*
Die Betreiber der Web-2.0-Portale verfolgen unterschiedliche Geschäftsmodelle:
 - *Mitgliedschaft mit regelmäßiger Beitragszahlung*
Mitglieder müssen sich registrieren. Die Beitragsrechnung wird regelmäßig erstellt, der Betrag über den Lastschriftverkehr vom Konto des Mitglieds abgebucht oder über die Kreditkarte ausgeglichen. Auf diesem Prinzip basiert u. a. XING.

- *Zahlung pro Transaktion*
Der Zahlungsvorgang wird jeweils per Transaktion ausgelöst. Zurzeit werden sehr viele konkurrierende Zahlungsverfahren angeboten (Kreditkarte, Lastschriftverfahren, m-Payment). Die Methoden finden unterschiedliche Einsatzgebiete (Micro- vs. Macro-Payment).
- *Finanzierung durch Werbung / Sponsoring*
Die Benutzung des Portals ist für die Mitglieder kostenfrei. Das Portal wird durch Sponsoren bzw. durch individuelle Werbebotschaften finanziert. Die Transaktionen werden besonders berechnet.

8 **Ausblick**

Web 2.0 ist keine Theorie mehr. Die Produzenten können Web 2.0 nicht mehr ignorieren. In den zahlreichen Foren werden ihre Produkte und Leistungen beurteilt, empfohlen und kritisiert. Deswegen ist es jetzt für Unternehmen notwendig, Strategien für den Umgang mit dem Web 2.0 festzulegen.

Web 2.0 befindet sich immer noch in der Phase der sehr intensiven Entwicklung. Fast täglich kommen neue Anbieter auf den Markt. Während einige Anbieter mit neuen Ideen und Geschäftsmodellen starten, versuchen andere die bekannten und erprobten Konzepte auf neue Communities oder Märkte (Sprachversionen) anzupassen. Gleichzeitig wird eine starke Konsolidierung des Marktes beobachtet. Erfolgreiche Newcomer des Web 2.0 werden schnell durch die Branchengroßen übernommen. Kleinere Unternehmen fusionieren. Auch Telekommunikationsgesellschaften (und zwar gleichermaßen Fest-, Mobilfunk- und Internet-Anbieter) sind an der Kooperation oder an der Akquisition von Web 2.0 interessiert. Diese Telcos versuchen dabei zum einen die Geschäftsfelder zu diversifizieren, zum anderen suchen sie nach Möglichkeiten, den Verkehr in den eigenen Netzen zu steigern.

Auch wenn viele der Web 2.0 Provider eine sehr hohe Anzahl an Besuchern registrieren, bedeutet das nicht automatisch schwarze Zahlen. Die potenziellen Einkommensquellen durch Werbung, monatliche Gebühren, Gebühren für Transaktionen oder Provision bei Käufen, reichen nicht immer aus, um die Kosten zu decken. Deswegen ist auch zu erwarten, dass nicht alle Web 2.0 Provider eine langfristige Perspektive haben.

In den Medien mehren sich die Stimmen, die behaupten, Web 2.0 werde das klassische Fernsehen ersetzen. Die Zeit wird zeigen, wie die Weiterentwicklung von Web 2.0 fortschreiten wird.

Quellenverzeichnis

- ALBY, T. (2006): Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien, München 2006.
- BETAGG (2007): www.betagg.com, Stand: 2007.
- FORRESTER RESEARCH INC. (2007): CIOs Want Suites for Web 2.0, 2007.
- GARCIA, J. S. (2007): Enterprise 2.0. Web 2.0 im Unternehmen, Saarbrücken 2007.
- GARTNER INC. (2006): Seven Ways Your Organization can Benefit from Web 2.0, 2006.
- GARTNER INC. (2006): Web 2.0: Structuring the Discussion, 2006.
- GARTNER INC. (2007): Key Issues for Web 2.0 and Consumerization, 2007.
- GARTNER INC. (2007): Injecting Web 2.0 Innovation into Enterprise Search, 2007.
- JAOKAR, A./FISH T. (2006): Mobile Web 2.0 – The Innovator’s Guide to Developing and Marketing Next Generation Wireless / Mobile Applications, London 2006.
- KIENITZ, G. W. (2007): Web 2.0 – Der ultimative Guide für die neue Generation Internet, Kempen 2007.
- MOORE, G. E. (1965): Cramming more components onto integrated circuits, in: Electronics, Vol. 38, No. 8, 19. April 1996.
- MÖLLER, E. (2007): Die heimliche Medienrevolution – Wie Weblogs, Wikis und freie Software die Welt verändert (Telepolis), Hannover 2006.
- MÜHLENBECK, F./SKIBICKI, K. (2007): Community Marketing Management – Wie man Online-Communities im Internet-Zeitalter des Web 2.0 zum Erfolg führt, Norderstedt 2007.
- SCHWARZ, T./BRAUN, G. (2006): Leitfaden Integrierte Kommunikation – Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert, Waghäusel 2006.

Internetbasierte Customer-Self-Care-Elemente als Instrumente des Service Management

FRANK KEUPER, CHRISTIAN SCHULMEYER und REIMER HINTZPETER

*Steinbeis-Hochschule Berlin, Fachhochschule Pforzheim
und Hintzpeter & Partner – Management Consultants*

1	Problemstellung	267
2	Grundlagen von Customer-Self-Care-Instrumenten im After Sales Management.....	269
2.1	After Sales Management als zentrales Instrument der Kundenorientierung	270
2.2	Customer Self Care als Instrument der Kundenorientierung	271
3	Internetbasierte Customer-Self-Care-Instrumente als Ausprägung der Kundenorientierung im After-Sales-Bereich	273
3.1	Ziele	273
3.1.1	Effektivitätswirkungen	273
3.1.2	Effizienzwirkungen	275
3.2	Formen	276
3.2.1	Onlinebasierte Kundencenter.....	276
3.2.1.1	Passive Elemente in einem Kundencenter.....	277
3.2.1.2	Aktive Elemente in einem Kundencenter.....	278
3.2.2	Online-Hilfe und -Support.....	280
4	Ansätze zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten	280
4.1	Notwendigkeit zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten.....	280
4.2	Verfassungsmarketingbasierte Aspekte zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten	283
5	Fazit	286
	Quellenverzeichnis.....	287

1 Problemstellung

Grundsätzlich liegt der Fokus des *Service Management* auf der Pre- und After-Sales-Phase innerhalb der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. *Internetbasierte Customer-Self-Care-Elemente*, wie z. B. Kundencenter, in denen der Kunde bestimmte administrative Aufgaben selbst durchführen, oder Downloadcenter, in denen der Kunde spezielle Dokumente bzw. Software zu seinem Produkt herunterladen kann, kommen jedoch vorwiegend im After-Sales-Bereich zum Einsatz. Gleichwohl ist auch eine Nutzung im Pre-Sales-Bereich denkbar, etwa zum Herunterladen von Produkt-Datenblättern, Tariftabellen oder um individuelle Tarifrächner und Produktkonfiguratoren¹ zur Verfügung zu stellen. Da jedoch die After-Sales- die Pre-Sales-Phase hinsichtlich der Intensität der Nutzung solcher Instrumente dominiert, liegt das nachfolgende Augenmerk auf dem Einsatz von Customer-Self-Care-Elementen in der *After-Sales-Phase*.

Allgemein betrachtet stellt Service im Online-Bereich (eService²) eine immaterielle Sekundärleistung dar, die als Zusatz zu einer Primärleistung (Produkt oder Dienstleistung³) angeboten wird und bestimmte Tätigkeiten an den Kunden delegiert (Integration des externen Faktors⁴).⁵ Die notwendige Kundenorientierung in allen Phasen der Leistungserstellung, insbesondere jedoch im After-Sales-Bereich, bedingt und fördert die Interaktionen zwischen Kunden und dem Service-Personal bzw. zwischen dem Kunden und den internetbasierten Services. Dabei werden gezielt Informationen von den serviceerbringenden Unternehmen an die Kunden weitergegeben, um so beispielsweise die Bedürfnisse, Erwartungen und Präferenzen der Kunden zu befriedigen. Gleichzeitig werden jedoch durch die Interaktion mit den Kunden gegebenenfalls auch wettbewerbsrelevante Kundeninformationen generiert.⁶ Durch eine kontinuierliche Interaktion mit dem Kunden kann somit die Kunden-Lieferanten-Beziehung langfristig positiv beeinflusst werden, was zu einer Verstärkung der positiven Kundenbindung und der Kundenloyalität führen kann.⁷

Generell kann der Begriff *Service* im Rahmen der vorliegenden Betrachtung vielfältige Leistungen wie z. B. Support- und Hilfeportale, Online-Kundencenter zur aktiven Information oder zur Integration des Kunden in die Leistungserbringung (Prosumenten-Status) sowie die Generierung von Tailored-made-Angeboten auf Basis des Produktportfolios des Kunden enthalten. Die möglichen Services können dabei in unterschiedlicher Art und Weise offeriert werden. Denkbar sind unter anderem Online-Kundencenter mit Login, Expertensysteme für den Online-Support, vom restlichen Online-Portal abgegrenzte Hilfe-Bereiche, Downloadcenter, Hilfe-/Service-Chats zur direkten und Online-Foren zur indirekten Kommunikation. Für die nachfolgenden Betrachtungen bietet sich insbesondere eine Trennung von Offline- und Online-Service an, wobei Offline-Service alle Handlungen und Angebote eines Unternehmens um-

¹ Zu Produktkonfiguratoren vgl. KEUPER (2004).

² Vgl. STOKBURGER/PUFAH (2002), S. 182 f.

³ Generell stellen Services auch Dienstleistungen dar. Im Rahmen dieses Beitrags werden Services als satellitenartig arrangierte immaterielle Leistungen verstanden, die sich um ein Kernprodukt, das ein Sachgut oder eine Dienstleistung sein kann, arrangieren, um die Kundenbindung und damit die Kundenloyalität zu intensivieren.

⁴ Zur kritischen Diskussion bezüglich des Abgrenzungsmerkmals „Integration des externen Faktors“ im Rahmen der Unterscheidung zwischen Sachgut und Dienstleistungen vgl. BRÖSEL/DINTNER/KEUPER (2006).

⁵ Vgl. GOUTHIER (2004), S. 229.

⁶ Vgl. BLIEMEL/FASSOTT/THEOBALD (2000), S. 358.

⁷ Vgl. STEIMER (2000), S.168 f.

fasst, die nicht auf elektronischem Wege erbracht werden können, sondern in der „realen Welt“ angesiedelt sind. Hierunter zählen unter anderem Services wie Kundencenter (z. B. die T-Punkte der T-Com AG) oder Call-Center. Demgegenüber steht auch *Online-Service* für alle Handlungen und Angebote eines Unternehmens, die über elektronische Medien (hier speziell E-Mail und Internet) erbracht werden können, die also in der „virtuellen“ Welt angesiedelt sind. *Customer-Self-Care-Instrumente* sind dabei eine spezielle Form digitaler Dienstleistungsangebote seitens eines Unternehmens, um eine hohe Kundenorientierung im Massengeschäft bei immer komplexeren und erklärungsbedürftigeren Produkten zu erreichen.

Hinsichtlich ihrer Effektivitäts- und Effizienzwirkung sind Customer-Self-Care-Instrumente ambivalent zu bewerten, wobei unter Effektivität die marktorientierte Zweckmäßigkeit und unter Effizienz die Wirtschaftlichkeit des Handelns zu verstehen ist.⁸ Beispielsweise ermöglichen es Customer-Self-Care-Instrumente dem anbietenden Unternehmen, Service-Leistungen, die zwingend erforderlich sind, um im Wettbewerb bestehen zu können, effizienter anzubieten, als dies offline möglich ist. Die Ursache hierfür liegt in der Transformation von personalintensiven Leistungen in weitaus kostengünstigere, virtuelle Services. Gleichzeitig geben Customer-Self-Care-Angebote dem Kunden die Möglichkeit, an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr Service-Leistungen nachzufragen und zu nutzen, wodurch die Effektivität gegenüber personalbasierten Services wesentlich verbessert wird. Zudem kommt es durch den Selbsthilfe-Effekt zu einem positiven „Customer-Empowerment“⁹, wodurch die Kundenzufriedenheit weiter gesteigert werden kann. Insofern erhöhen Customer-Self-Care-Instrumente im After-Sales-Bereich sowohl die Effektivität als auch die Effizienz des unternehmerischen Handelns.

Demgegenüber ist jedoch als Faktum zu attestieren, dass bisher vom Anbieter selbst erbrachte personalbasierte Service-Leistungen abgebaut und in die virtuelle Welt ausgelagert werden, was häufig zulasten der persönlichen mensch-zu-mensch-basierten Kommunikation und damit zulasten der Effektivität und somit letztlich der Kundenorientierung geht. Viele Kunden sind sogar der Meinung, dass Self-Care-Angebote mehr den Unternehmen nutzen, als dass sie die Kunden bei ihren Fragen und Problemen unterstützen.¹⁰ Die Herausforderung liegt somit darin, Customer-Self-Care-Angebote so zu konfigurieren, dass trotz sinkendem personenbezogenem Interaktionsniveau zwischen Kunde und Unternehmen der Kunde subjektiv aufgrund seiner Einbindung in den virtuellen Service-Prozess eine gleich bleibende oder sogar gesteigerte Service-Bereitschaft seitens des Unternehmens wahrnimmt. Insofern stellen Customer-Self-Care-Angebote ein Instrument des *Electronic Customer Relationship Management (ECRM)*¹¹ dar. Ziel des Einsatzes von Electronic-Customer-Relationship-Management-Systemen und damit auch von Customer-Self-Care-Instrumenten ist es, das Nutzerverhalten im Internet zu analysieren (Produktportfolio, Kontakthistorie, Kundeprofile, Kundenqualität) und eine effektive und effiziente internetbasierte Betreuung der Kunden im After-Sales-Bereich zu ermöglichen. Darüber hinaus zielen Customer-Self-Care-Angebote darauf ab, die Nutzung von Internetseiten zu beeinflussen und damit den Kunden latent durch das virtuelle Angebot an Leistungen zu navigieren, um so weitere Umsätze zu generieren sowie sicherzustellen, dass der Kunde bei Service- oder Support-Anfragen nach dem Kauf zufrieden gestellt wird. Letzteres

⁸ Zur inhaltlichen Interpretation von Effektivität und Effizienz vgl. DRUCKER (1974), S. 45, und KEUPER (2001), S. 7 f. und KEUPER/BRÖSEL (2005b).

⁹ Vgl. GOUTHIER (2004), S. 229.

¹⁰ KÖHNE/KLEIN (2003), S. 8 ff.

¹¹ Vgl. EGGERT (2001), S. 99 ff., und KEUPER/BRÖSEL (2005a).

wird auch als *Electronic Customer Care Management* bezeichnet.¹² Dabei wird insbesondere die Steuerung eines Internet-Nutzers auf einer Webseite, also die passive Führung des Nutzers mithilfe von Navigations- und graphischen Elementen, durch wahrnehmungspsychologische Aspekte beeinflusst.

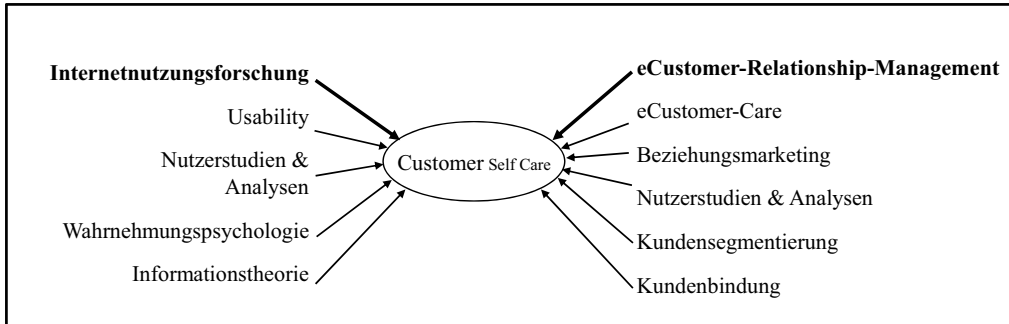


Abbildung 1: Zusammenhang Internetnutzungsforschung und Electronic-Customer-Relationship-Management

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Customer-Self-Care-Angebote aus Unternehmenssicht einen Versuch darstellen, die Kosten im Service-Bereich eines Unternehmens zu senken und damit die Effizienz zu erhöhen. Dies geschieht durch eine Transition von personalintensiven in effiziente digitale prosumentenbasierte Service-Leistungen. Dabei ist es das Ziel, dem Kunden einen virtuell nutzbaren Kanon von Online-Service-Elementen anzubieten, der dem Kunden das subjektive Gefühl gibt, ein gleich gutes oder sogar besseres Service-Angebot seitens des Unternehmens zu erhalten als zuvor, was mit einer Steigerung der Effektivität der Service-Leistungen im Gleichklang steht.

2 Grundlagen von Customer-Self-Care-Instrumenten im After Sales Management

Unter dem Begriff „*After Sales*“ werden alle aktiven und passiven Angebote eines Unternehmens subsumiert, die für die Betreuung und Begleitung des Kunden nach dem Kauf eines Produkts bzw. einer Dienstleistung angeboten werden. Dieser Gedanke resultierte aus der Erkenntnis, dass mit dem Geschäftsabschluss die Beziehung zum Kunden nicht endet, sondern über die gesamte Lebensdauer des Produkts – und teilweise auch darüber hinaus – andauern sollte, um eine nachhaltige Kundenbindung aufzubauen, die für die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit¹³ des Unternehmens von zentraler Bedeutung ist.¹⁴

¹² Vgl. MUTHER (2001), S. 15 ff., und SALMEN/GRÖSCHEL (2004), S.13 ff.

¹³ Zur Notwendigkeit der Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit von Unternehmen vgl. HERING (1995), S. 5.

¹⁴ Vgl. JESCHKE (1995) und PEPELS (1999).

In diesem Zusammenhang werden in der Literatur auch die Begriffe *After Sales Management* oder *After Sales Marketing* verwendet.¹⁵ Zentrale Ziele dieses Teils des Kundenbeziehungsmanagements sind es somit, die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenloyalität zu erhöhen bzw. die Bereitschaft des Kunden zu Wiederholungs-, Upgrade- oder Zusatzkäufen zu steigern.¹⁶

2.1 After Sales Management als zentrales Instrument der Kundenorientierung

Dem After Sales Management fällt insbesondere immer dann eine wichtige Rolle zu, wenn der Anbieter bereits einen sehr hohen Marktanteil innehat oder der Markt insgesamt bereits weitgehend ausgeschöpft ist, also ein externes Wachstum durch den Gewinn von neuen Kunden zu kostenintensiv geworden ist (Grenzkosten für den Gewinn eines neuen Kunden > Grenzertrag durch den zusätzlichen und dauerhaft gewonnenen Kunden) oder faktisch kaum mehr die Möglichkeit besteht (saturierte Märkte). So belegen verschiedene Studien, dass die Gewinnung von Neukunden zum Teil um das zehnfache kostenintensiver ist als die Aktivierung bereits vorhandener Kundenbeziehungen.¹⁷ Insofern müssen Unternehmen in zunehmend gesättigten Märkten ihr Augenmerk vor allem darauf legen, innerhalb des vorhandenen Kundenpools weitere Umsätze und somit weiteres Wachstum zu generieren.

In der TIME-Branche – Telekommunikations-, Informationstechnologie-, Medien- und Entertainment-Branche –¹⁸ kommen noch weitere branchenspezifische Parameter hinzu, die eine besondere Beachtung des After Sales Management notwendig machen. So ist die konvergierende¹⁹ TIME-Branche hoch kompetitiv und die Kundenloyalität in dieser Branche zum Teil extrem gering.²⁰ Der Versuch, die Kundenloyalität zu stabilisieren, kann unter anderem über die Werbung, die Produktqualität, den Preis, die Bedienungsfreundlichkeit der Produkte oder mithilfe zusätzlicher Services geschehen. Insofern liegt eine Chance für eine erfolgreiche Unternehmensführung in der TIME-, aber auch in anderen Branchen in einem speziellen After Sales Management begründet, mit dem eine Differenzierung im nicht mehr weiter differenzierbaren Produktwettbewerb möglich wird.²¹

Ein ebenfalls in der TIME-Branche auftretendes Phänomen ist der hohe Grad von eher technischen Produkten und Dienstleistungen wie z. B. Mobiltelefonen, Internetanschlüssen, Internetdiensten und -services. Hieraus resultiert ein zum Teil hoher Erklärungs- und Beratungsbedarf. Dementsprechend muss unternehmensseitig damit gerechnet werden, dass sich der Kunde auch noch nach dem Kauf häufig an das Unternehmen wendet, um Fragen und Probleme hinsichtlich der Produktnutzung zu lösen bzw. zu diskutieren.²² Der Kunde wird also die Qualität des Unternehmens und des Produkts nicht nur anhand der Produktmerkmale selbst wahrnehmen, sondern in immer stärkerem Maße auch anhand der After Sales Services, die

¹⁵ Vgl. BAUMBACH/STAMPFL (2002) und SCHÜTZE (1994).

¹⁶ Vgl. STOLPMANN (2000), S. 31 ff., BUSER/WELTE/WIEDERKEHR (2003), S. 43 ff., und HOMBURG (2003a), S. 55 ff.

¹⁷ Vgl. STOLPMANN (2000), S. 18.

¹⁸ Vgl. hierzu KEUPER/HANS (2004).

¹⁹ Vgl. KEUPER/HANS (2003a), KEUPER/HANS (2003b) und KEUPER/HANS (2004).

²⁰ Vgl. HOMBURG (2000), S. 119 ff.

²¹ Vgl. BUSER/WELTE/WIEDERKEHR (2003), S. 13 ff.

²² Vgl. VOSSEN/REINHARDT (2002), S.137.

das Unternehmen dem Kunden nach dem Kauf anbietet. Insofern tritt neben der Produkt- und der Kaufprozessqualität zunehmend die Post-Service-Prozess-Qualität in den Vordergrund der Betrachtung. Die After Sales Services – hier speziell die Service- und Support-Leistungen – werden daher vom Kunden immer mehr als Entscheidungskriterium genutzt, um die Anbieter voneinander zu differenzieren.²³ In Hinblick auf die zuvor skizzierten Zusammenhänge sind die Unternehmen somit zunehmend darauf bedacht, speziell im After-Sales-Bereich eine hohe Kundenorientierung zu erreichen, um so dem Kunden ein positives Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerber zu bieten. Orientiert sich ein Unternehmen auch im After-Sales-Bereich an den Kundenerwartungen und entspricht die vom Kunden wahrgenommene Qualität dieser Angebote seinen Erwartungen bzw. werden die Erwartungen des Kunden sogar noch übertroffen, entsteht Kundenzufriedenheit.²⁴ Gleichwohl ist Kundenzufriedenheit kein Garant dafür, dass der Kunde auch in Zukunft dem Unternehmen die Treue hält. So ist insbesondere in der TIME-Branche ein Variety Seeking seitens der Kunden zu attestieren.²⁵ Gleichwohl zeigen jedoch fast alle Untersuchungen zu diesem Thema eine sehr hohe Korrelation zwischen der Kundenzufriedenheit und der Loyalität der Kunden gegenüber dem Unternehmen auf, so dass davon auszugehen ist, dass die Kundenzufriedenheit einen wichtigen Einflussfaktor auf die Kundenloyalität darstellt.²⁶

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine hohe Kundenorientierung im After Sales Management eine Steigerung der Kundenbindung und daraus folgend eine bessere Ausnutzung des Umsatzpotenzials der bestehenden Kundenbeziehungen bewirken kann. Nicht zu unterschätzen – speziell in der TIME-Branche – ist das Differenzierungspotenzial von effektivem After Sales Management basierend auf Customer-Self-Care-Maßnahmen gegenüber dem Wettbewerber.

2.2 Customer Self Care als Instrument der Kundenorientierung

Die grundsätzlichen Erkenntnisse aus dem Offline-Bereich, dass auf der einen Seite die Selbstbedienung für die Kunden eine enorme Zeitersparnis mit sich bringt und auf der anderen Seite in der Selbstbedienung für die betrachteten Unternehmen ein hohes Rationalisierungspotenzial im Personalbereich steckt, können problemlos auch auf den Online-Bereich transferiert werden. Eine *Kana*-Studie über Kundenservice untersuchte zu diesem Thema die Investitionen und Entwicklungen in verschiedenen Branchen, unter anderem im Hightech-, Gesundheits-, Finanzdienstleistungs-, Telekommunikations- und im öffentlichen Sektor. Das Ergebnis: Der Hightech-Bereich spielt eine Vorreiterrolle bezüglich der Selbsthilfesysteme im Internet. 60 % der befragten Führungskräfte aus dem Hightech-Bereich sehen den nächsten Schritt zur Verbesserung ihres Kundenservices in der Entwicklung einer Wissensdatenbank für Self-Care-Instrumente. Auch eine 2003 erschienene *GARTNER*-Studie mit dem Titel „Self-Service from 2003 to 2012“ bestätigt, dass eine Intensivierung der internetbasierten Customer-Self-Care-Angebote bis 2012 zu erwarten ist.²⁷ Die Bedeutung derartiger Online-Selbstbedienungs-Angebote wurde zudem auch in der Verbraucherstudie „The Self-Service-Society“

²³ Vgl. *BUSER/WELTE/WIEDERKEHR* (2003), S. 107 ff.

²⁴ Vgl. *HOMBURG* (2003a), S. 19 ff.

²⁵ Vgl. *STOLPMANN* (2000), S. 40.

²⁶ Eine Übersicht findet sich in *HOMBURG* (2003a), S. 57 f.

²⁷ Vgl. online *KARTES* (2004).

der *FUTURE-FOUNDATION* dokumentiert.²⁸ Darin wurde festgestellt, dass beinahe zwei Drittel der Kunden im Banken- und Mobilfunksektor das Angebot von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten bei der Auswahl des Anbieters wichtig fanden.²⁹

Unternehmensseitig wird diesem Kundenwunsch entsprochen, weil mithilfe von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten ein großer Teil von Aufgaben innerhalb der Wertschöpfungskette an den Kunden delegiert werden kann. Ziel ist es, den Kunden möglichst vollständig in die Leistungserstellung zu inkorporieren. Je höher die Inkorporation ist, desto höher sind auch die Wechselkosten und desto intensiver ist die Bindung des Kunden.³⁰ Bei Unternehmen mit besonders gut für den Einsatz von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten geeigneten Produkten oder Dienstleistungen (z. B. eBay oder mobile.de) stellen die Kunden ihre Angebote selbst ein, übernehmen die Produktbeschreibung sowie -pflege, bewerben ihre Produkte selbst und übernehmen somit fast die gesamte Abwicklung des Geschäfts.³¹ *NEWELL* hat diesen Prozess in seinem Werk „Von CRM zu CMR“ (Customer Relations Management zu Customer-managed Relations) ausführlich beschrieben.³² Cisco Systems hat bereits 1996 die Möglichkeit des Online Customer Self Care eingeführt. Anfangs wurden nur 4 % der Service-Anfragen darüber abgewickelt, doch zwei Jahre später konnte Cisco Systems diesen Wert auf 76 % steigern. Dabei wurden die Kosten um 365 Millionen Dollar gesenkt, und die von Cisco Systems in eigenen Erhebungen gemessene Kundenzufriedenheit stieg gleichzeitig um 25 % an.³³ Customer-Self-Care-Instrumente könnten somit ein integraler Bestandteil einer virtuellen Wertschöpfungskette werden.

Der Fokus des Einsatzes von Customer-Self-Care-Instrumenten im Internet liegt hauptsächlich im After-Sales-Bereich, weil hier ein großer Informationsbedarf seitens des Kunden existiert und eine größtmögliche Inkorporation des Kunden bei der Leistungserstellung möglich ist.³⁴ Speziell bei den Produkten und Dienstleistungen der TIME-Branche besteht, wie bereits erläutert, eine hohe Erklärungsbedürftigkeit bzw. eine Notwendigkeit, die Produkte nach dem Erwerb zu konfigurieren oder spezielle Ausprägungen zu definieren. In internetbasierten Customer-Self-Care-Portalen können umfangreiche Produktinformationen und Hilfen zur Lösung von Problemen zur Verfügung gestellt und vom Kunden aktiv abgerufen werden. Ein weiteres Einsatzfeld von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten ist die Bereithaltung von Status-Informationen und Abrechnungsdetails. Als Beispiel seien hier Online-Rechnungen, Tarif-Details, der aktuelle Status von Online-Zugängen und die zum Zeitpunkt des Online-Zugriffs angefallenen Kosten innerhalb des Abrechnungszeitraums genannt. Weitere spezielle Customer-Self-Care-Instrumente geben dem Kunden die Möglichkeit, mit dem Unternehmen zu kommunizieren und Fragen zu stellen (z. B. Chats, Foren, Blogs).

²⁸ Vgl. *NEWELL* (2004), S. 153.

²⁹ Vgl. *NEWELL* (2004), S.153.

³⁰ Vgl. *HOMBURG* (2003b), S. 353 ff.

³¹ Vgl. online *ALBERS/PANTEN/SCHÄFERS* (2004).

³² Vgl. *NEWELL* (2004), S.153.

³³ Vgl. *NEWELL* (2004), S.152 f.

³⁴ Vgl. *WERNER* (2003), S.165.

3 Internetbasierte Customer-Self-Care-Instrumente als Ausprägung der Kundenorientierung im After-Sales-Bereich

Für Unternehmen muss es im Rahmen ihrer Kundenorientierung mithilfe internetbasierter Customer-Self-Care-Instrumente das Ziel sein, dem Kunden Instrumente an die Hand zu geben, mit denen der Kunde sein Produkt oder seine Dienstleistung selbst konfigurieren, bearbeiten und definieren oder sich Informationen über sein Produkt beschaffen kann. Der Kunde muss diese Leistung dabei als einen Mehrwert wahrnehmen. Wichtig ist hierbei, dass der Kunde sich nicht schlechter gestellt fühlt als vor dem Einsatz von Customer-Self-Care-Instrumenten im Internet. Für das anbietende Unternehmen ist es somit wichtig, dass dieser vom Kunden wahrgenommene Mehrwert auch größer ist als der wahrgenommene Mehrwert vergleichbarer Leistungen beim Wettbewerber, um hier eine positive Differenzierung herbeizuführen.

3.1 Ziele

Das zentrale Ziel ist es somit, wie bereits dargelegt, eine Verbesserung der Effektivität und der Effizienz der After-Sales-Maßnahmen durch internetbasierte Customer-Self-Care-Instrumente zu erreichen. Quasi als Kuppelprodukt können durch die (vermehrte) Interaktion mit dem Kunden zusätzliche Kundeninformationen gewonnen werden. Diese können passiv generiert (Web-Mining) oder aktiv angefragt werden.³⁵ Ferner entstehen durch die intensivierte Interaktion mit dem Kunden neue Plattformen, die vom Unternehmen für Cross- und Up-Selling genutzt werden können.

3.1.1 Effektivitätswirkungen

Die Effektivität aus Sicht des Nutzers von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten wird daran gemessen, ob die Information, die das entsprechende Online-Angebot dem Nutzer gibt, auch wirklich dem Anliegen des Nutzers entspricht bzw. das Problem des Nutzers vollständig löst, sodass eine weitere Kontaktaufnahme seitens des Kunden nicht mehr nötig ist. Die Senkung der Kontaktintensität außerhalb des Online-Bereiches zwischen dem Nutzer von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten und dem Unternehmen wäre eine Folge der Effektivität der genutzten Online-Instrumente.

Aus Sicht des Unternehmens kommt noch eine weitere Perspektive hinzu. Effektiv für das Unternehmen ist eine Maßnahme dann, wenn die Handlungen des Nutzers, z. B. im Online-Kundencenter, direkt den Zweck erfüllen, der vom Unternehmen intendiert wird, ohne dass der Kunde andere bzw. weitere Kontaktmöglichkeiten zum Unternehmen nutzt. Eine besonders hohe Effektivität aus Sicht des Unternehmens weisen alle internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumente dann auf, wenn diese als Selbstadministrationswerkzeuge durch den Kunden genutzt werden. Der Kunde kann die für die Nutzung des Produkts notwendigen Angaben direkt in die dafür vorgesehenen Systeme eingeben, ohne dass das Unternehmen selbst

³⁵ Vgl. HOMBURG (2000), S. 319 ff.

eingreifen muss. Es werden außerdem Medienbrüche vermieden und zusätzliche Schnittstellen abgeschafft.³⁶

Eine weitere Effektivitätswirkung von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten in Bezug auf Kundenbindung und Kundenzufriedenheit könnte eine hohe Zufriedenheit des Kunden mit dem Angebot an solchen Instrumenten sein. Die Anliegen bzw. die Probleme des Kunden wurden durch den Online-Instrumenteneinsatz gelöst. Dies hat der Kunde erwartet. Geschieht dies aber auf eine Art und Weise, die der Kunde so nicht erwartet hat, übererfüllt das Instrument also die Erwartungen des Kunden, empfindet der Kunde eine besondere Zufriedenheit.³⁷ Diese wird dadurch gesteigert, dass der Kunde sich den Erfolg selbst zuschreibt, weil er mittels des internetbasierten Customer-Self-Care-Instruments den Effekt selbst herbeigeführt hat. Dieser Effektivitätseffekt wäre bei einer Vermittlung der Lösung durch einen Kundenberater des Unternehmens kleiner, weil der Kunde sich dann den Erfolg nicht selbst hätte zuschreiben können.³⁸

Besonders effektiv für alle Akteure bei der Nutzung von internetbasierten Customer-Self-Care-Angeboten können Instrumente sein, die eine direkte Nutzer-zu-Nutzer-Interaktion erlauben. Das Unternehmen stellt eine Plattform zur Verfügung (z. B. Chats, Foren oder ähnliches) und kann gegebenenfalls moderierend eingreifen. Die Nutzer können nun untereinander Erfahrungen austauschen und Lösungsmöglichkeiten bereitstellen. Ein positiver Nebeneffekt für das Unternehmen ergibt sich nun aus der Tatsache, dass es die Kommunikation zwischen den Nutzern verfolgen und analysieren kann, um daraus Erkenntnisse bezüglich seiner Produkte und Dienstleistungen zu ziehen oder sogar neue Problemlösungen zu generieren. Das Unternehmen kann solche Kommunikationsplattformen nutzen, um an den Erfahrungen und dem in der praktischen Anwendung des Produkts generierten Wissen der Nutzer zu partizipieren. In der Praxis kommt es nicht selten vor, dass Spezialisten unter den Produktnutzern bereits vor dem Unternehmen selbst Lösungen für spezielle Probleme mit Produkten gefunden haben.

Die skizzierten Effektivitätswirkungen treten jedoch nur ein, wenn einige Voraussetzungen erfüllt werden.

- Genaue und qualitativ hochwertige Informationen:
Es muss darauf geachtet werden, dass das Wissen nur einmal von Experten zentral gesammelt, zusammengestellt, redaktionell aufbereitet und auf geeignete Art online zur Verfügung gestellt wird. Die Wirksamkeit einer Information oder einer Hilfe ist nun nicht mehr vom Ausbildungsstand eines einzelnen Kundenberaters, seinen kommunikativen Fähigkeiten oder seiner Übung im Umgang mit einem call-center-internen Informationssystem abhängig, sondern von der Genauigkeit und der Qualität der ausgewiesenen Informationen.
- Direkter Zugriff auf die Systeme:
Das Unternehmen muss sicherstellen, dass beim interaktionsorientierten Customer Self Care alle Eingaben des Kunden aus dem Webfrontend über geeignete elektronische Schnittstellen direkt in die Backend-Systeme übergeben werden, wo die eingegebenen Daten verarbeitet werden. Die Ausgabe von Daten an den Kunden wiederum sollte in Echt-

³⁶ Vgl. STOLPMANN (2000), S. 86 ff., und BUSER/WELTE/WIEDERKEHR (2003), S. 96 ff.

³⁷ Vgl. HOMBURG (2003a), S. 29 ff.

³⁸ Vgl. HOMBURG (2003a), S. 31 f.

zeit von den Backend-Systemen an das Webfrontend geschehen, sodass der Kunde nur eine geringe Wartezeit hinnehmen muss.

➤ Usability der Instrumente, Verständlichkeit:

Da der Kunde bei der Nutzung von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten auf sich allein gestellt ist, muss bei der Konzeption und Gestaltung solcher Angebote insbesondere auf eine intuitive Benutzbarkeit der Instrumente geachtet werden. Wenn der Nutzer es wegen mangelhafter Bedienbarkeit nicht schafft, das Angebot zielführend zu nutzen, wird der Effektivitätseffekt nicht eintreten, was zur Folge hat, dass er andere Wege der Kommunikation mit dem Unternehmen suchen und das Self-Care-Angebot wahrscheinlich nicht mehr nutzen wird. Zudem wird der Nutzer die ihm angebotenen Informationen nur effektiv nutzen können, wenn er sie schnell und einfach finden kann und die Informationen verständlich und so formuliert sind, dass der Kunde eine Lösung seines Problems erkennt. Feldstudien haben gezeigt, dass die Lösung für ein Kundenproblem sehr oft in Online-Customer-Self-Care-Portalen vorhanden ist, der Kunde jedoch nicht erkennt, dass dies eine Lösung für sein Problem sein kann. Bei der Konzeption des Angebotes muss insbesondere auf eine klare Formulierung und gute Verständlichkeit aus Kundensicht geachtet und die Kompetenz des Kunden nicht überschätzt werden.³⁹

3.1.2 Effizienzwirkungen

Um die Effizienzwirkungen des Einsatzes von Customer-Self-Care-Instrumenten herauszuarbeiten, muss der Aufbau der Service-Organisation vor dem Einsatz von Customer-Self-Care-Instrumenten untersucht werden.

Das klassische Instrument von After-Sales-Maßnahmen im Service-Bereich ist das Telefon bzw. das Call-Center und im kleineren Maße das Präsenz-Kundencenter. In beiden Fällen ist das Verhältnis von Kunde zu Service-Mitarbeiter immer 1:1, und es müssen Räumlichkeiten, Infrastruktur und entsprechend ausgebildete Mitarbeiter vorgehalten werden. Der Kunde erwartet unter anderem bei einem Anruf oder einem Besuch im Präsenz-Kundencenter eine möglichst schnelle Betreuung. Der Mitteleinsatz für eine erwartungskonforme Service- und Support-Leistung in den Call-Centern und in den Präsenz-Kundencentern ist also immens, die Effizienz daher sehr gering. Es ist unmöglich, für jeden anrufenden Kunden sofort einen Kundenberater zur Verfügung zu stellen. Es ergeben sich also Wartezeiten.

Der Einsatz von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten verbessert jetzt das Verhältnis zwischen dem Kunden und dem Service-Instrument von 1:1 zu 1:n. Internetbasierte Customer-Self-Care-Instrumente müssen nur einmal erstellt und im Internet zur Verfügung gestellt werden und können – bei entsprechender technischer Ausgestaltung – alle Anfragen gleichzeitig bedienen. Der Aufwand für die Räumlichkeiten und die Infrastruktur hält sich in Grenzen, und das Wissen kann einmal von Experten gesammelt und in das System eingegeben und die laufende Aktualisierung von einer kleineren Redaktionsgruppe übernommen werden. Der Vorteil für den Kunden ist klar ersichtlich: Er kann sein Anliegen sofort selbst und autonom erledigen bzw. seine Anfrage kann just in time mit einem qualitativ sehr hochwertigen Wissen beantwortet werden. Dieser Vorteil beinhaltet jedoch den Verlust einer personalen Kommunikation. An die Stelle der personalen tritt eine apersonale Mensch-Maschine-Kommunikation. Diese Art der Kommunikation erfordert jedoch von den Kunden das Wissen, wie die internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumente zu bedienen sind.

³⁹ Vgl. HOMBURG (2000), S. 323 f.

Eine weitere Effizienzwirkung von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten liegt in der möglichen automatisierten Verarbeitung von Standardprozessen unter der Einsparung einer Prozessstufe. Da der Kunde seine Eingaben im Online-Kundencenter bereits direkt in ein elektronisches Medium getätigt hat, können die Daten ohne weitere Bearbeitungsschritte in die Backend-Systeme des Unternehmens übernommen werden. Damit wird die Prozesskette verschlankt⁴⁰ und eine fehlerträchtige und aufwendige Mensch-Maschine-Schnittstelle im Unternehmen ausgeschaltet. So ist festgestellt worden, dass im Bereich der administrativen Kundenanfragen circa 80 % aller Anfragen reine Standardprozesse betreffen. Dies beinhaltet z. B. das Ändern der Stammdaten des Kunden, bei Mobilfunkanbietern das Ändern von Tarifoptionen oder das Ordern von Informationsmaterial, Treibersoftware, Bedienungsanleitungen und Ähnlichem. Die Komplexität dieser Aktivitäten ist meist sehr gering, doch wenn diese vom Kunden über ein Call-Center angefragt werden, ist die Mehrzahl der Kundenberater mit der Bearbeitung dieser Standardanfragen bereits blockiert. Die beispielhaft genannten Anfragen und Anliegen sind so strukturiert, dass sie relativ leicht mittels Customer-Self-Care-Instrumenten im Internet abgebildet werden können, sodass die bereits beschriebenen Effizienzvorteile voll zum Tragen kommen. Die damit einhergehende freiwerdende Kapazität in den Call-Centern kann nun für die Kundenanfragen genutzt werden, die nicht oder nur unter zu hohem Ressourceneinsatz über internetbasierte Customer-Self-Care-Instrumente beantwortet werden können.

3.2 Formen

Internetbasierte Customer-Self-Care-Instrumente lassen sich in zwei große Cluster differenzieren. Zum einen gibt es Instrumente, die den Kunden in die Leistungserstellung inkorporieren und bestimmte Aufgaben an ihn delegieren sowie Status-Informationen bereitstellen. Diese Gruppe von Instrumenten findet sich hauptsächlich innerhalb so genannter Online-Kundencenter. Diesen Online-Kundencentern ist gemein, dass der Kunde sich mit einem kunden-spezifischen Login, bestehend aus Benutzerkennung und Passwort, das er beim Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung vom Anbieter erhält, anmelden muss. Nach durchgeführtem Login besteht dann auch die Möglichkeit, die Seiten innerhalb des Online-Kundencenters kundenseitig zu personalisieren, also speziell auf das Portfolio oder die Wünsche des Kunden anzupassen.

Die zweite Gruppe beinhaltet die Instrumente, Informationen, Hilfestellungen und Dokumente für den Nutzungsanlass Hilfe, Support und Problemlösung. Diese Instrumente sollen dem Kunden im Rahmen des After Sales Management eine breite Informationsbasis zur Selbsthilfe für Fragen, die nach dem Kauf eines Produkts auftreten, bei der Konfiguration sowie zur Hilfe bei auftretenden Problemen bieten.

3.2.1 Onlinebasierte Kundencenter

Das Online-Kundencenter ist ein geschlossener Bereich für Kunden auf der Homepage des Anbieters, der nur mittels eines Login zu erreichen ist. Im Online-Kundencenter erhält der Kunde personalisierte Informationen, kann aktiv seine Daten bzw. seine Produktausprägung ändern oder historische Daten abfragen. Speziell in der TIME-Branche ist ein virtuelles Kun-

⁴⁰ Vgl. zum Lean Management *ROLLBERG* (1996).

dencenter inzwischen ein Standardinstrument zur Kundenbindung geworden.⁴¹ So haben inzwischen fast alle großen Telekommunikations- und Mobilfunkanbieter, Internet Service Provider und Softwareanbieter virtuelle Kundencenter eingerichtet, in denen der Kunde personalisierte Informationen abfragen oder aktiv Änderungen durchführen kann. Der Einsatz solcher Kundencenter wird von den Kunden im Allgemeinen akzeptiert und auch erwartet. Insofern ist der Nichteinsatz von virtuellen Kundencentern als Wettbewerbsnachteil anzusehen.

War noch vor vier bis fünf Jahren der Einsatz eines virtuellen Kundencenters ein Mittel, um sich im Markt von den Wettbewerbern positiv differenzieren zu können, so ist es heute eine vom Kunden erwartete und bei der Kaufentscheidung berücksichtigte Notwendigkeit. Die Unternehmen sind daher gezwungen, sich nicht durch das Online-Kundencenter selbst, sondern vielmehr durch dessen Effektivität zu differenzieren.

3.2.1.1 Passive Elemente in einem Kundencenter⁴²

- **Rechnungen:**
Einige Anbieter, insbesondere im Mobilfunk- und Internet-Service-Provider-Bereich, sind da-zu übergegangen, Rechnungen nicht mehr nur per Post zu versenden, sondern Online-Rechnungen per E-Mail zu senden bzw. den Kunden darauf hinzuweisen, dass seine Rechnung im Online-Kundencenter für ihn bereit liegt.⁴³ Der Kunde kann dementsprechend wählen, ob er weiterhin eine postalisch versendete Papierrechnung erhalten möchte oder ganz auf Online-Rechnungen umsteigen will. Oft ist das Umsteigen auf Online-Rechnungen incentiviert, um den Anreiz für den Kunden zu erhöhen.⁴⁴ Ziel des Unternehmens ist es somit die Kosten für Papier, Druck und Versand zu minimieren.
- **Verbindungsnachweise:**
Insbesondere im Bereich der Telefonie-, Mobilfunk- und Internet-Service-Provider-Anbieter kann der Kunde im Online-Kundencenter seine aktuellen und historischen Verbindungsdaten (z. B. Datentransfervolumen, Onlinezeiten, Mobilfunkverbindungen, Rufnummernachweise, etc.) pro Abrechnungszeitraum einsehen. Ziel des Unternehmens ist es, den Aufwand für die persönliche oder telefonische Auskunft über Verbindungsnachweise sowie das Versenden der entsprechenden Dokumente einzusparen und die Einsicht und Prüfung sowie gegebenenfalls den Ausdruck dieser Daten an den Kunden zu delegieren.
- **Statusinformationen:**
Die Auskunft an den Kunden über Statusinformationen zu bestimmten Vorgängen ist einer der größten Lastfaktoren in den Call-Centern. Im Online-Kundencenter kann sich der Kunde in einer Vorgangshistorie sowohl den Status zu getätigten Bestellungen als auch den Status zu Anfragen, Beschwerden oder Auskunftsbegehren ansehen. Ziel des Unternehmens ist es somit, die Call-Volumina bezüglich der Statusanfragen seitens des Kunden zu verringern.

⁴¹ Vgl. online WITZKI (2005).

⁴² Vgl. NEWELL (2004), S.152.

⁴³ Unter anderem die Deutsche Telekom AG und Vodafone.

⁴⁴ Vgl. STOLPMANN (2000), S. 51 ff. und S. 121 ff.

- **Angebotsabhängige Informationsservices:**
Viele Anbieter von Online-Kundencentern haben bezüglich ihrer Produkte und Dienstleistungen spezifische Informationsservices, die sie den Kunden in der After-Sales-Phase zugänglich machen möchten. Ziel ist es hierbei, den Kunden diese Informationen in einem Online-Kundencenter zur Verfügung zu stellen, um ihnen eine Alternative zu einem Anruf im Call-Center oder einem Besuch in einem Präsenz-Kundencenter zu geben.

3.2.1.2 Aktive Elemente in einem Kundencenter

- **Tarifwechsel:**
Bei fast allen Telekommunikations-, Mobilfunk- und Internet-Service-Provider-Anbietern kann der Kunde im Online-Kundencenter bestimmte Produktausprägungen selbst anpassen. Beispielsweise besteht die Möglichkeit, dass der Kunde seinen gebuchten Telefon- bzw. Datentarif selbst über das Online-Kundencenter ändert. Diese vom Kunden eigenhändig durchgeführten Änderungen sind oft incentiviert, um dem Kunden einen Anreiz für die Nutzung des Online-Kundencenters zu geben. So kann z. B. bei der Online-Buchung eines neuen Mobilfunktarifes eine Wechselgebühr entfallen, die bei der telefonischen Buchung anfallen würde.⁴⁵ Ziel des Unternehmens ist es, die Aufgabe der Produktkonfiguration und die Abänderung der Produktausprägungen an den Kunden zu delegieren, um diesen Aufwand von der Service-Organisation fernzuhalten.
- **Kundenstammdaten:**
In den meisten Online-Kundencentern kann der Kunde seine persönlichen Stammdaten einsehen und gegebenenfalls verändern und anpassen. Ziel des Unternehmens ist es somit, die Aufgabe des Umstellens der Kundendaten von der Service-Organisation an die Kunden zu delegieren und damit eine Schnittstelle und Ressourcen einzusparen.
- **Produkt-Updates:**
Durch die personalisierte Darstellung der Informationen in einem Online-Kundencenter kann das Produktportfolio des Kunden mit allen Ausprägungen dargestellt werden. Das Unternehmen kann dem Kunden proaktiv Produkt-Updates oder Zusatzleistungen zum Produkt auf den Seiten des Online-Kundencenters anbieten. Entsprechend ist der Kunde in der Lage, nun gegebenenfalls die angebotenen Updates herunterzuladen sowie die Zusatzleistungen aktiv zu bestellen und zu nutzen.
- **Softwaredownloads:**
Viele Softwareanbieter distribuieren ihre Produkte nicht mehr per Datenträger über den Versandweg, sondern bieten über speziell gesicherte Zugangswege im Internet den direkten Download ihrer Software an. Geschieht der Kauf von Software innerhalb eines Online-Kundencenters, so kann, nachdem sich der Kunde eingeloggt hat, der weitere Ablauf des Geschäftsprozesses, also die Auftragsbestätigung, Rechnungslegung und der Versand über elektronische Medien, komplett innerhalb von elektronischen Systemen ablaufen, ohne dass Mitarbeiter der Service-Organisation des Unternehmens physisch eingreifen müssen. Kleinere Softwareprogramme wie Treiber, Firmware, Softwarepatches oder Software zum Musikhören können im Online-Kundencenter oft kostenlos heruntergeladen werden. Ziel des Unternehmens ist es, die Geschäftsprozesse möglichst End-to-End innerhalb von elektronischen Medien abzuwickeln, ohne dass das Unternehmen aktiv eingreifen muss.

⁴⁵ Vgl. STOLPMAN (2000), S. 51 ff. und S. 121 ff.

➤ Personalisierter Informationsdownload:

Viele Unternehmen bieten inzwischen fast alle Informationsmaterialien, die früher nur als Papierversion postalisch versendet werden mussten, in Online-Downloadcentern im Internet an. Hier können Bedienungsanleitungen, Datenblätter und ähnliches vom Kunden heruntergeladen werden. Die Verortung solcher Download-Center kann neben einem frei zugänglichen Angebot auf der allgemeinen Webseite des Unternehmens auch im Online-Kundencenter stattfinden. Dies hat den Vorteil, dem Kunden spezielle Informationen, die auf der allgemeinen Seite nicht zu finden sind, und direkt auf das Portfolio des Kunden zugeschnittene Informationen zum Download zu präsentieren. Ziel des Unternehmens ist es, Aufwände für Datenträger, deren Konfektionierung und Versand einzusparen und diese Aufgaben an den Kunden zu delegieren.

➤ Personalisierte Anfragen, Beschwerden:

Hat ein Kunde spezielle Anfragen oder möchte er sich bei dem Anbieter beschweren, so wird ihm von vielen Anbietern ein spezielles Webformular angeboten, in dem der Kunde – der im Online-Kundencenter eingeloggt ist, also dem Unternehmen bekannt ist – sein Anliegen darlegen kann. Webformulare haben den Vorteil, dass sie entweder den Kontext, aus dem sie aufgerufen werden, speichern oder den Kunden die Möglichkeit geben, selbstbestimmte Kategorien auszuwählen. Dies ermöglicht im Nachhinein eine effizientere Beantwortung in der Service- und Support-Organisation. Viele Unternehmen gehen inzwischen sogar so weit, dass sie die eingehenden elektronischen Kundenschriften von speziellen Softwaresystemen semantisch untersuchen lassen, um die geschriebenen Texte bestimmten Themenkategorien zuzuordnen und gegebenenfalls sogar ein automatisch generiertes Antwortschreiben an den Kunden zu versenden. Ziel des Unternehmens ist es, die Schreiben von den Kunden in einer möglichst vorkonfektionierten und kategorisierten Form zu erhalten, diese mittels elektronischer Systeme zu prüfen, weiterzuleiten und gegebenenfalls sogar zu beantworten.

➤ Tickets (Support-Wünsche/Aufträge):

Viele Soft- und Hardware-Unternehmen sind dazu übergegangen, Service- und Support-Aufträge über Ticketsysteme zu organisieren. Dementsprechend kann der Kunde im Online-Kundencenter ein vorkonfektioniertes Webformular ausfüllen, das alle notwendigen Angaben zum Kunden, zum Produkt und dem Kontext, aus dem das Webformular abgesendet wurde, beinhaltet. Das Formular wird als Ticket direkt in das Ticketsystem der Service-Organisation des Unternehmens eingestellt. Da alle Daten des Kunden und seiner Produktkonfiguration bekannt sind, sind auch alle Umfeld-Variablen dem Ticketbearbeiter bekannt. Diese Ticketsysteme haben speziell bei weltweit agierenden Firmen den Vorteil, dass sie 24 Stunden durchgängig bearbeitet werden. Endet in einer Zeitzone die Arbeitszeit, wird das Ticket vom Bearbeiter wieder in das Ticketsystem eingestellt und der nächste Bearbeiter in der folgenden Zeitzone kann das Ticket wieder übernehmen.⁴⁶ Ziel ist es auch hier, den Kunden sein Anliegen direkt in ein elektronisches Medium eingeben zu lassen, das die Daten dann direkt, ohne weiteren Prozessschritt, in die Systeme der Service-Organisation weitergibt. Die Service-Annahme des Unternehmens wird so direkt an den Kunden delegiert.

⁴⁶ Aus einem Vortrag der Firma Hewlett-Packard auf der SSPA-Conference im März 2005 in San Diego/USA.

3.2.2 Online-Hilfe und -Support

Unter Online-Hilfe bzw. -Support wird der Bereich der Webseite eines Unternehmens verstanden, der Informationen bereithält, um Fragen zu Produkten oder Dienstleistungen zu beantworten und Probleme zu lösen. Diesen Bereich nutzt ein Kunde dementsprechend nur, wenn er eine Frage zu seinem Produkt hat, die er beim Kauf des Produkts nicht erwartet hat. Die Kontaktaufnahme mittels Online-Hilfe im Support-Bereich der Webseite eines Unternehmens ist bestenfalls neutral, eher sogar negativ konnotiert. Der Kunde hat ein Problem, das er beim Kauf des Produkts nicht erwartet hat, und ist jetzt gezwungen, darauf eine Antwort zu erhalten bzw. sein Problem gelöst zu bekommen, um sein Produkt erwartungsgemäß zu nutzen. Es liegt somit ein vollkommen anderer Nutzungskontext vor als im Falle der Nutzung des Online-Kundencenters. Die Nutzungsanlässe für einen Online-Hilfe-/Support-Bereich lassen sich daher wie folgt zusammenfassen:

- „How-to“-Fragen:
Diese Fragenkategorie subsumiert alle Fragen, in denen der Kunde Unsicherheit, Unwissen oder Unverständnis hinsichtlich des Produkts oder der Dienstleistung ausdrückt.
- Technische/Funktionale Probleme:
Eine bestimmte Funktion oder ein bestimmtes Merkmal des Produkts oder der Dienstleistung ist nicht so wie erwartet oder ist disfunktional. Die Folge: Der Kunde kann das Produkt oder die Dienstleistung nicht nutzen und möchte sofort eine Lösung erhalten, die dieses Problem beseitigt, damit er die erwartete Funktionalität erhält.
- Allgemeine Suche nach Dokumenten und Software:
Zu den vom Kunden beim Kauf erwarteten Nutzungsmöglichkeiten des Produkts oder der Dienstleistung sind weitere Informationen, Dokumente oder eine zusätzliche Software notwendig. Den Bedarf solcher zusätzlicher Produktbestandteile hat der Kunde beim Kauf nicht antizipiert und möchte so schnell wie möglich über diese Bestandteile verfügen.
- Chats/Foren:
Chats und Foren innerhalb von Online-Kundencentern bieten dem Kunden die Möglichkeit einer direkten Kontaktaufnahme mit anderen Nutzern des Produkts oder mit Service-Mitarbeitern des Unternehmens. Speziell in Service-Chats können eigens geschulte Mitarbeiter des Unternehmens mehrere Diskussionen gleichzeitig führen und so eine höhere Effizienz erzielen.

4 Ansätze zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten

4.1 Notwendigkeit zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten

Die bisherige Diskussion zeigt den Status quo der aktuell angebotenen und genutzten internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumente. Insbesondere die Darstellung der möglichen Effektivitäts- und Effizienzwirkungen ist jedoch leider eher theoretischer Natur, weil sich in der Praxis gezeigt hat, dass die Transition dieser Services aus der Offline- in die Online-Welt

nur bedingt gelungen ist und die Delegierung von Aufgaben an den Kunden nur in bestimmten Bereichen ansatzweise so erfolgreich war, wie es von den Unternehmen erhofft wurden.⁴⁷

In der Praxis zeigt sich, dass die interaktionsorientierten internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumente (z. B. Online-Kunden-Center oder Online-Banking) vom Kunden angenommen und gern genutzt werden. Der vom Unternehmen erhoffte Effekt der Differenzierung vom Wettbewerb durch verbesserte After-Sales-Management-Maßnahmen in Form von interaktionsorientierten internetbasierten Self-Care-Instrumenten ist eingetreten. Für viele Kunden ist das Online-After-Sales-Service-Angebot zu einem weiteren wichtigen Entscheidungskriterium für den Erwerb eines Produkts oder einer Dienstleistung geworden bzw. ist ein mangelhafter Service ein Grund dafür, den Anbieter zu wechseln.⁴⁸

Eine Analyse der Auslastung der Call-Center und der Kostenentwicklung im Service-Bereich zeigt jedoch, dass die erhofften Kostensenkungspotenziale der internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumente nicht oder nur bedingt ausgeschöpft werden konnten oder die erzielten Einsparungen durch neue Kosten an anderer Stelle überkompensiert wurden.⁴⁹ Trotz des Einsatzes von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten werden die Call-Center weiterhin mit einer großen Menge an Anfragen zu Nicht- bzw. Fehlfunktionen, mit „How-to“-Fragen sowie Standardanfragen zu Vertrag, Rechnung und dem Status von Anfragen belastet, ja geradezu bombardiert. Alle diese Informationswünsche sind dabei durch einen nicht interaktionsorientierten Charakter beschreibbar.

Bei interaktionsorientierten Self-Care-Elementen ist die Akzeptanzquote beim Nutzer weitaus höher, weil er mittels virtueller Agenten aktiv eine Veränderung herbeiführen kann und die Ergebnisse meist sofort sieht und nachvollziehen kann. Der persönliche Mehrwert für den Nutzer ist durch die genutzten internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumente gleich ersichtlich.⁵⁰ Dieser Effekt ist wahrscheinlich dadurch zu erklären, dass die meisten Kunden die Nutzung solcher Self-Care-Angebote beim Kauf des Produkts einerseits erwarten und andererseits wissen, dass solche Tools zum Produkt bzw. zur Dienstleistung gehören und sie bereits ihre Kaufentscheidung zu einem gewissen Teil von der Existenz solcher Online-Customer-Self-Care-Instrumente abhängig gemacht haben.⁵¹ Diese Instrumente geben dem Nutzer einen gewissen Grad an Autonomie und Unabhängigkeit von seinen Offline-Kontakt-Möglichkeiten und der Erreichbarkeit des Anbieters. Er kann zu dem von ihm bestimmten Zeitpunkt administrative Tätigkeiten, die zu seinem erworbenen Produkt bzw. zur Dienstleistung gehören, durchführen, ohne abhängig von Öffnungszeiten, Erreichbarkeit und Kompetenz des Kundenberaters des Unternehmens zu sein. Seine Einstellung zu solchen internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten, die eher interaktionsorientiert und personalisiert sind (z. B. Online-Kundencenter, Online-Banking, Online-Depot oder Online-Statusabfrage bei Paketdiensten), ist also eher positiver Natur. Nichtsdestotrotz ist auch in der Gruppe der internetbasierten Customer-Self-Care-Angebote zu erkennen, dass das mögliche Potenzial der Nutzung noch nicht ausgeschöpft wird. Zudem wird deutlich, dass viele Nutzer aus Angst vor Fehlern übervorsichtig agieren und im letzten Moment vor dem „entscheidenden“ Klick die Aktion

⁴⁷ Vgl. ENGELBRECHT/HIPPNER/WILDE (2004), S. 81 ff.

⁴⁸ Vgl. STOLPMANN (2000), S. 31 f. und 92 f., STOJEK/ULBRICH (2001), S. 14 ff., und BAUER/HAMMERSCHMIDT (2004), S. 190 f.

⁴⁹ Zu Einsparungen vgl. ENGLERT/ROSENDAHL (2000), S. 317 ff., Keine Einsparungen bzw. Mehrkosten: vgl. online MONSE/JANUSCH (2003).

⁵⁰ Vgl. online DETICA (2002a).

⁵¹ Vgl. STOLPMANN (2000) S. 32.

abbrechen, um dann doch die persönliche Beratung eines Kundenberaters im Call-Center in Anspruch zu nehmen. In Usability-Tests wurde auch festgestellt, dass immer noch viele Kunden mit der Bedienung einzelner Funktionen in Online-Kundencentern Schwierigkeiten haben, wobei hier ein eindeutiges Gefälle zwischen jüngeren und älteren Nutzern zum einen und High-End- und Selten-Nutzern zum anderen zu beobachten ist. Jüngere Nutzer und High-End-Nutzer nutzen die Online-Kundencenter weitaus routinierter und sicherer.⁵²

Bei nichtinteraktionsorientierten, internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten ist jedoch eindeutig erkennbar, dass die Akzeptanz und damit die Nutzung weitaus geringer ist, als es von den Unternehmen antizipiert wurde. Erkennbar ist dies an der weiterhin sehr hohen und nach der Einführung von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten auch noch steigenden Auslastung der Call-Center.⁵³ Nichtinteraktionsorientierte, internetbasierte Customer-Self-Care-Instrumente sind hauptsächlich in den Bereichen zu finden, in denen für die Nutzung kein Login notwendig und keine Personalisierung gegeben ist. Dies ist der große Bereich Hilfe/Support und Problemlösung, „How-to“-Fragen und allgemeine Fragen (FAQ). Bei der Beobachtung des Nutzerverhaltens anhand der Clickstreams auf einem Hilfe- und Support-Portal konnte erkannt werden, dass über 80 % der Nutzer, die über die Startseite des Hilfe-/Support-Portals einsteigen, bereits ab der zweiten Ebene das Hilfe- und Support-Portal wieder verlassen, ohne die Detailinformationen erreicht zu haben.⁵⁴ Bei Usability-Labortests konnte auch festgestellt werden, dass gerade im Hilfe- und Support-Bereich sowie bei allgemeinen Fragen von den Nutzern nicht die benötigte Information gefunden wurde bzw. nicht erkannt wurde, dass eine vorliegende Information dem vorgebrachten Anliegen entspricht.⁵⁵ Wurde ein Einstieg gefunden, kam es oft vor, dass der Nutzer es nicht schaffte, überhaupt bis zu den Detailinformationen vorzudringen. Gerade bei technisch orientierten Fragestellungen fühlt sich der Nutzer häufig überfordert und hat Probleme mit dem Verstehen des vom Anbieter verwendeten technischen Vokabulars und der Vielzahl von Auswahl- und Suchmöglichkeiten. In diesem Zusammenhang kann beobachtet werden, dass viele Nutzer in Online-Hilfe-Portalen sehr hilflos und unkoordiniert suchen, ohne eine bestimmte Suchstrategie zu verfolgen. Werden die User nach dem Grund ihres unkoordinierten Suchverhaltens gefragt, kommt sehr oft die Antwort, dass mit der eigenen subjektiven Verbalisierung der Frage oder des Problems kein entsprechender Einstieg auf Basis der vom Anbieter vorgegebenen Beschreibungen im Hilfe-/Support-Angebot gefunden werden konnte. Das Problem liegt hier offensichtlich auf einer perceptiven (nimmt der Kunde das Angebot so wahr, wie es intendiert war) und einer kognitiven (versteht der Kunde die dargebotenen Informationen so, dass er sie auf sein Problem anwenden kann) Ebene. Der Kunde muss mit dem vom Unternehmen gegebenen und von ihm unbeeinflussbaren Informationsangebot versuchen, eine Lösung für sein Anliegen/Problem zu finden. Die Abbruchquoten sind daher extrem hoch. Hat ein Nutzer einmal schlechte Erfahrungen mit einem solchen internetbasierten Customer-Self-Care-Instrument gemacht, wird er es bis auf weiteres nicht wieder nutzen, sondern die persönliche Beratung eines Kundencenters über das Telefon vorziehen. Auch hier zeigt sich wieder eine Divergenz zwischen den jüngeren Usern und den High-End-Nutzern sowie den älteren Nutzern und Selten-Nutzern. Als weiteres Phänomen ist zu attestieren, dass die Nutzer bei inhaltlich und semantisch schlecht aufbereiteten Customer-Self-Care-Angeboten rasch die Geduld verlieren. Dies ist dadurch zu erklären, dass die Nutzung schlecht verbalisierter Customer-Self-Care-Instrumente beim Er-

⁵² Vgl. online *DETICA* (2002a) und *DETICA* (2002b).

⁵³ Vgl. *GENSLER/SKIERA* (2004), S. 371 ff.

⁵⁴ Vgl. online *REHMAN* (2000), S. 5 ff., online *DETICA* (2002a), *DETICA* (2002b) und online *ALLENBONDEGROUP* (2004).

⁵⁵ Ergebnis mehrerer Usability- und Wording-Tests bei Teststellungen an der *Hochschule Pforzheim* und Unternehmen der TIME-Branche.

werb des Produkts oder der Dienstleistung nicht erwartet wurde. Die Nutzung solcher Angebote ist meist mit einer nicht erfüllten Erwartungshaltung verknüpft, der Nutzungskontext ist daher negativ konnotiert.

Die häufigsten Probleme der Nutzer bei der Nutzung von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten sind also perzeptiver sowie kognitiver Art und sind bei interaktionsorientierten Instrumenten zusätzlich durch eine hohe Unsicherheit und ein Bedürfnis, „alles richtig“ zu machen, gekennzeichnet. Verstärkt wird diese Problematik insbesondere im Hilfe-/ Support-Bereich und den „How-to“-Fragen durch die spezielle Nutzungsverfassung bei der Nutzung, die im Unterschied zu Online-Kundencentern eher negativ konnotiert ist.

Es ist weiterhin festzustellen, dass sich die Forschung bezüglich Usability und Verbesserung der Nutzung von Online-Angeboten fast völlig auf den Pre-Sales-Bereich konzentriert.⁵⁶ Konkrete Tests und Erhebungen für Online-Angebote im After-Sales-Bereich gibt es fast nicht. Darüber hinaus ist eine starke Zurückhaltung der Unternehmen zu beobachten, Ergebnisse möglicher Untersuchungen zu veröffentlichen, weil mögliche Veröffentlichungen Einblicke in nicht effiziente und effektive interne Abläufe gewähren würden. Es besteht außerdem die Befürchtung, durch entsprechende Publikationen bestehende Problemfelder bei angebotenen Produkten und Dienstleistungen offen zu legen. Die Anbieter von Customer-Self-Care-Software haben ebenfalls ein Interesse daran, nur Erfolgsgeschichten vom Einsatz internetbasierter Customer-Self-Care-Instrumente öffentlich zu machen und die Misserfolge zu verschweigen.

Eine verbesserte Usability und Strukturierung des Angebots trägt sicher zu einer Steigerung der Effektivität und Effizienz internetbasierter Customer-Self-Care-Instrumente bei, kann aber keinesfalls das Problem der geringen Nutzungsquote dieser Angebote vollständig lösen. Es muss nach weiteren Ansätzen gesucht werden, um die geringe Nutzungsquote, speziell im Hilfe-/Support-Bereich und bei „How-to“-Fragen, besser zu erklären und neue Ansätze zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz ableiten zu können.

4.2 Verfassungsmarketingbasierte Aspekte zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten

Ein möglicher Ansatz, die Akzeptanz und damit die Nutzung von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten zu steigern, ist neben der Verbesserung von Struktur und Usability eine Berücksichtigung der Verfassung in der sich ein Kunde befindet, wenn er internetbasierte Customer-Self-Care-Angebote nutzt. Mit Verfassung ist hier ein situativ bedingter, die Wechselwirkung zwischen Produkt und dem Individuum einbeziehender sowie durch persönliche Wunschvorstellungen und Grundeinstellungen determinierter, emotionaler Zustand eines Individuums gemeint. Der Kunde bringt sich durch den Konsum eines Produkts in eine bestimmte Verfassung. Insbesondere SALBER hat den Begriff der Verfassung in seiner Theorie zur *Morphologischen Psychologie* geprägt.⁵⁷ Basis dieses Denkens ist es, dass z. B. von einem Produkt oder einer Dienstleistung bestimmte Wirkungen ausgehen, die ein Wirkungsgefüge aufspannen. Durch den unterschiedlichen Umgang mit diesem Wirkungsgefüge entste-

⁵⁶ Als Beispiele vgl. ENGELBRECHT/HIPPNER/WILDE (2004), KONRADT/WANDKE/BALAZS/CHRISTOPHERSEN (2003) und KRUG (2005)

⁵⁷ Vgl. SALBER (1965), SALBER (1989) und SALBER (1995).

hen verschiedene Verfassungen. Für die Untersuchung des Wirkungsgefüges darf dieses nicht in Einzelschritte zerlegt werden, sondern muss als „Handlungsganzheit“ betrachtet werden.⁵⁸ In diese Handlungsganzheit fallen auch Emotionen sowie Wünsche, Erwartungen, Vorstellungen und durch die Kontextsituation geprägte Elemente. Innerhalb dieser werden Verfassungen hervorgebracht, die für die spezifischen Wirkungsgefüge typisch sind. SALBER spricht in diesem Kontext von Aufwach-, Koch- oder Fußballverfassungen,⁵⁹ wobei z. B. unter der Fußballverfassung die spezielle Verfassung eines Individuums zu verstehen ist, in die es während eines spannenden Fußballspiels versetzt wird. In einer solchen Kontextsituation wird das Individuum gerne Angebote annehmen, die in diesen Rahmen gehören (Bier, Fähnchen, Fan-Bekleidung, etc.) und diese Verfassung positiv verstärken.

Einer der ersten praxisorientierten Versuche, den Begriff der Verfassung von der Psychologie in die Betriebswirtschaftslehre zu übertragen, ist die Methode des *Verfassungsmarketings*. Dieser Begriff wurde erstmals vom *rheingold*-Institut in Köln genutzt. Das Verfassungsmarketing beschreibt eine neue Methode, Werbung effektiver einsetzen zu können. Der Kern des Verfassungsmarketings basiert dabei auf der Erkenntnis, dass das alte Zielgruppenmodell ausgedient hat, weil sich das Kaufverhalten der Kunden immer weniger durch die klassischen soziodemographischen oder milieuorientierten Modelle beschreiben lässt. Vielmehr möchten Kunden durch ihren Konsum möglichst viele Verfassungen ausleben.⁶⁰

„Verfassungsmarketing setzt an der Stimmung, dem Zustand oder den Bedingungen an, in die sich Konsumenten und Geschäftskunden begeben, die mit bestimmten Produkten oder Dienstleistungen in ‚Kontakt‘ kommen. Diese Stimmungen, Bedingungen, Zustände werden mit dem Begriff ‚Verfassung‘ bezeichnet. Der Markt wird dabei wie ein psychisches Kräftefeld betrachtet. Betritt ein Mensch (Kunde, Verbraucher) dieses Feld, so unterliegt er diesen Bedingungen und Kräften. Mit diesem Wissen kann ich eingreifen, steuern, verändern – das ist Verfassungsmarketing.“⁶¹

Ein Beispiel für den Einsatz des Verfassungsmarketings sind Tees der Firma Teekanne. Eine Kräutertee-Mischung heißt seit geraumer Zeit nicht mehr einfach „Kräutertee Mischung“, sondern „Hol-Dir-Kraft“-Tee, um Personen in einer Verfassung zu erreichen.⁶² Beworben wird nicht mehr das Produkt an sich, sondern die damit verbundene Wirkung bzw. die Verfassung, das Einkaufserlebnis, das der Konsument ausleben möchte.⁶³

Ein erster Versuch, das Verfassungsmarketing in der virtuellen Welt des Internets zu analysieren, erfolgte im Rahmen einer Untersuchung zur „Nutzungsverfassung“ von Individuen beim Surfen durch das Internet.⁶⁴ Diese Studie analysierte die Rezeption von Online-Werbung bei verschiedenen Nutzungsverfassungen während der Nutzung von Internetangeboten. Die *Nutzungsverfassung* beschreibt hier bestimmte Verfassungen während der Internetnutzung, abhängig von persönlichen Merkmalen und Einstellungen sowie den verschiedenen Nutzungsintentionen der Nutzer. Fast alle der bisher bekannten wissenschaftlichen Arbeiten zu

⁵⁸ Vgl. FITZEK/SALBER (1996), S. 100 f.

⁵⁹ Vgl. SALBER (1989).

⁶⁰ Vgl. online LÖNNEKER (2004).

⁶¹ Online LÖNNEKER (2004).

⁶² Vgl. online GRÜNEWALD (2004).

⁶³ Vgl. online VIERBOOM/HÄRLEN (2004).

⁶⁴ AOL DEUTSCHLAND GMBH (2003).

Verfassungen und dem Verfassungsmarketing bzw. erste Umsetzungen in die betriebswirtschaftliche Praxis haben eines gemeinsam: Sie beziehen sich nur auf den Pre-Sales-Bereich.⁶⁵ Es liegt jedoch nahe, die Idee der Verfassungen bzw. des Verfassungsmarketings auch in den After-Sales-Bereich zu übertragen. Sowohl der eher positiv konnotierten Nutzung von Online-Kundencentern als auch der eher negativ konnotierten Nutzung von Hilfe- und Support-Bereichen können – äquivalent der Situation vor dem Kauf der originären Leistung – bestimmte Verfassungen zugeordnet werden. Während jedoch in der Pre-Sales-Phase mit dem Verfassungsmarketing versucht wird, diesen Verfassungen zu entsprechen oder sie zu verstärken und den Kunden zum Kauf zu animieren, sind im After-Sales-Bereich zur Zeit noch keine Untersuchungen oder Versuche dieser Art bekannt.

Die Verfassungen, in denen sich Kunden befinden, wenn sie während der After-Sales-Phase Online-Service-Angebote der Unternehmen nutzen, könnten ein Ansatz sein, diese Maßnahmen im Hinblick auf deren Effektivität zu verbessern und dahingehend zu beeinflussen, dass ein Nutzer eher ein Online-Angebot nutzt.

Im *ersten Schritt* sollte somit untersucht werden, ob beim Service-Fall während der After-Sales-Phase eine spezielle Verfassung neben anderen Einflussfaktoren mit den Ausschlag dafür gibt, ob ein Kunde zum Telefon greift und das Call-Center anruft oder online über Customer-Self-Care-Instrumente versucht, sein Anliegen zu erledigen oder eine Antwort auf seine Frage zu erhalten. Hier gilt es zu untersuchen, wie solche Verfassungen entstehen, wie sie charakterisiert sind und wie sie gesteuert werden können.

Im *zweiten Schritt* gilt es zu untersuchen, ob verschiedene Verfassungen bei der Nutzung unterschiedlicher internetbasierter Customer-Self-Care-Instrumente vorliegen und wie diese Instrumente entsprechend angepasst werden müssen, um diesen Verfassungen gerecht zu werden. Da es hier um die Wirkungen der Verfassung der Kunden bei der Nutzung von internetgestützten Service-Angeboten geht, wird im Weiteren der Begriff *Nutzungsverfassung* verwendet, weil sich dieser Begriff auf die psychischen und kognitiven Zustände eines Nutzers während der Nutzung des Internets bezieht.⁶⁶

Es ist zu vermuten, dass sich je nach Art des Service-Wunsches und der damit verbundenen Nutzung eines internetbasierten Customer-Self-Care-Instruments die kontextspezifischen Nutzungsverfassungen unterscheiden. Die Nutzungsverfassung während der Nutzung eines Online-Kundencenters dürfte grundlegend anders als die Nutzungsverfassung bei der Nutzung eines Online Hilfe- und Support-Portals sein. Bei vielen Produkten und Dienstleistungen der TIME-Branche ist das Internet zum akzeptierten Medium geworden, mit dem Produktausprägungen oder Produktkonfigurationen manipuliert werden können. Es ist inzwischen bekannt und akzeptiert, dass über das Internet schnell und autonom Daten eingesehen und geändert werden können, zusätzliche Bestellungen getätigt werden können oder mit dem Anbieter in Kontakt getreten werden kann. Viele Kunden sehen die Service-Möglichkeiten eines Anbieters im Internet bereits als ein wichtiges Entscheidungskriterium für den Erwerb eines Produkts. Die Nutzung dieser Instrumente wird antizipiert und deren Vorhandensein vorausgesetzt. Daraus lässt sich folgern, dass die generische Nutzungsverfassung eines Kunden bei der Nutzung eines Online-Kundencenters eine andere sein wird als die generische Nutzungsverfassung bei der Nutzung von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten, die eher

⁶⁵ Ein erster Ansatz bei HALBACH (2004).

⁶⁶ AOL DEUTSCHLAND GMBH (2003), S. 14 f.

einen problembehafteten Charakter haben, wie dies Hilfe-, Support- und Problemlösungsangebote explizieren.

Das Erkennen der verschiedenen Nutzungskontexte und die Untersuchung der damit verbundenen Nutzungsverfassungen liefern somit mit Sicherheit neue Ansätze zur Verbesserung der Effektivität internetbasierter Customer-Self-Care-Instrumente.

5 Fazit

Es wird immer wichtiger, den Kunden auch nach dem Kauf intensiv und interaktiv zu begleiten und ihm ein umfassendes Service-Angebot zu bieten. Ein kundenorientiertes After Sales Management kann dazu beitragen, die Kundenzufriedenheit und damit auch die Kundenbindung zu steigern und das Potenzial eines Kunden voll auszuschöpfen. Ein wichtiger Bestandteil des After Sales Management ist der Kundenservice, die Betreuung des Kunden nach dem Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung. Der Kundenservice eines Unternehmens ist die Kontaktstelle des Kunden, wenn nach dem Kauf ein Kontaktwunsch zum Unternehmen besteht. Der Offline-Kundenservice eines Unternehmens kann in Form von Präsenzkundencentern oder in Form von telefonisch oder per E-Mail erreichbaren Call-Centern vorgehalten werden. Beide Formen haben die Eigenschaft, sehr personalintensiv zu sein und hohe laufende Kosten zu verursachen. Der Kunde hat es quasi in der Hand, dem Unternehmen Kosten zu verursachen, indem er in der After-Sales-Phase mit dem Unternehmen nach Belieben Kontakt aufnimmt. Das Bestreben der Unternehmen geht dementsprechend vermehrt dahin, Alternativen für die Bereitstellung von After-Sales-Service-Leistungen zu finden, die effizienter und effektiver sind als die bisher genutzten Service-Möglichkeiten. Die elektronischen Medien und hier speziell das Internet bieten die Chance, die Service-Leistungen der Präsenzkundencenter oder der Call-Center auch internetgestützt anzubieten, um so Kosten einsparen zu können. Wichtig ist dabei, dass der Kunde diese Transition nicht als Abbau von Service-Leistungen eines Unternehmens sieht, sondern als einen Mehrwert wahrnimmt. Es gilt, die vom Kunden subjektiv gefühlte Service-Bereitschaft des Unternehmens durch die Verlagerung von Service-Angeboten auf elektronische Medien nicht zu mindern, sondern möglichst auf gleichem Niveau zu halten oder sogar zu steigern.

Die Transition von Service-Leistungen geht Hand in Hand mit der Delegation von Aufgaben an den Kunden, die ursprünglich dem Unternehmen zugeordnet waren. Service-Leistungen, die früher ein Kundenberater des Unternehmens für den Kunden erbracht hat, werden nun vom Kunden selbst erbracht. Der Kunde wird in die Wertschöpfungskette integriert. In vielen Fällen erfährt der Kunde diese Inkorporation als Mehrwert, weil er autonom handeln kann und nicht mehr von der Verfügbarkeit und der Kompetenz der Mitarbeiter des Unternehmens abhängig ist. Diese Übertragung und Inkorporation wird auch als *Customer-Empowerment* bezeichnet und basiert meistens auf interaktionsorientierten Instrumenten. Weniger als Mehrwert sieht der Kunde jedoch die Verlagerung von nicht interaktionsorientierten Service-Bereichen, wie Hilfe- und Support-Angebote, in das Internet an. Hier fühlt sich der Kunde eher verloren als autonom. Die Transition von Service-Leistung vom Offline- in den Online-Bereich wird eher als Reduktion der Service-Leistung angesehen.

Um die geschilderten Effektivitäts- und Effizienzwirkungen von internetbasierten Customer-Self-Care-Angeboten bestmöglich auszunutzen, muss die Nutzung beider Typen von Online-Customer-Self-Care-Instrumenten signifikant gesteigert werden. Dies lässt sich nicht nur durch punktuelle Verbesserung von Informationsstruktur und Usability erreichen. Es müssen neue Ansätzen gesucht und gefunden werden, die die besondere Situation und die psychologische Verfassung des Kunden bei seinem Service-Anliegen berücksichtigen. Ein möglicher Ansatz könnte hier der Ansatz des *Verfassungsmarketings* sein. Dieser basiert auf dem in der *morphologischen Psychologie* geprägten Begriff der *Verfassungen*. Es wird dabei postuliert, dass – wie im Pre-Sales-Bereich bereits untersucht und in der Praxis angewendet – auch spezielle Verfassungen für den Service-Fall im After-Sales-Bereich existieren. Dementsprechend gilt es in weiteren Schritten zu untersuchen, in welchen Verfassungen sich Kunden befinden, wenn sie, abhängig vom Nutzungsanlass, wegen eines Service-Falls in Kontakt mit einem Unternehmen treten möchten. In welchen Verfassungen wählen die Kunden das Telefon, und in welchen Verfassungen sind sie offen für die Nutzung von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten? Im nächsten Schritt müssen dann die speziellen Internet-Nutzungsverfassungen untersucht werden, die sich beim Kunden während der Nutzung von internetbasierten Customer-Self-Care-Instrumenten einstellen. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse können dann letztlich die Instrumente so gestaltet werden, dass sie effektiver und effizienter auf die jeweiligen Verfassungen der Kunden passen und daher voraussichtlich intensiver genutzt werden.

Quellenverzeichnis

- ALBERS, S./PANTEN, G./SCHÄFERS, B. (2004): Die eCommerce-Gewinner – Wie Unternehmen im Web profitabel wurden. 10 Erfolgsgeschichten aus erster Hand. Frankfurt 2004.
- ALLENBONDEGROUP (2004): How to Complete the Customer Self-Service Picture, online: www.actuate.com/download/allenbonde_css.pdf, Stand: 2007, Abruf: 20.01.2007.
- AOL DEUTSCHLAND GMBH (2003): Erfolgsfaktor Nutzungsverfassung – Eine qualitative Studie des rheingold-Institutes zum Einfluss der Nutzungsverfassung auf die Wirkung von Online-Werbung, Hamburg 2003.
- BAUER, H. H./HAMMERSCHMIDT, M. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Internet-Portalen – Eine kausalanalytische Studie, in: BAUER, H. H./RÖSGER, J./NEUMANN, M. M. (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet, München 2004, S. 189–214
- BAUMBACH, M./STAMPFL, A. (2002): After Sales Management, München 2002.
- BLIEMEL, F./FASSOTT, G./THEOBALD, A. (2000): Electronic Commerce, Wiesbaden 2000.
- BRÖSEL, G./DINTNER, R./KEUPER, F. (2006): Quo vadis Unternehmensführung? Von der nicht vorhandenen Dichotomie zwischen Sach- und Dienstleistungsunternehmen, in: BURKHARDT, TH./KÖRNERT, J./WALTHER, U. (Hrsg.), Banken, Finanzierung und Unternehmensführung, Festschrift für Karl Lohmann zum 65. Geburtstag, Berlin 2006, S. 11–29.
- BUSER, T./WELTE, B./WIEDERKEHR, T. (2003): Vom Unternehmen zum Kundenunternehmen – Kunden gewinnen und halten mit dem Customer-Care-Prinzip, Zürich, 2003.

- DETICA* (2002a): Customers Reject Selfish Service, online: http://www.detica.com/indexed/opinion_consumersrejectselfish.htm, Stand: 2007, Abruf: 25.01.2007.
- DETICA* (2002b): Self-Service Technology – Putting the Customer in the Driving Seat – A Detica Research-Report, London 2002.
- DRUCKER, P. F.* (1974): Management – Tasks, Responsibilities, Practices, New York 1974.
- EGGERT, A.* (2001): Konzeptionelle Grundlagen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements, in: *EGGERT, A./FASSOTT, G.* (Hrsg.), eCRM, Stuttgart 2001, S. 87–106.
- ENGELBRECHT, A./HIPPER, H./WILDE, K.* (2004): Kundenorientierung als Determinante des Käuferverhaltens im Internet – Eine Analyse ausgewählter Websites deutscher Unternehmen, in: *BAUER, H. H./RÖSGER, J./NEUMANN, M. M.* (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet, München 2004, S. 81–105.
- ENGLERT, R./ROSENDAHL, T.* (2000): Customer Self Services, in: *WEIBER, R.* (Hrsg.), Handbuch Electronic Business, Wiesbaden 2000, S. S. 317–329.
- FENN, J.* (2002): Self Service From 2003 to 2012, online: <http://www.library.txstate.edugartner/research/111700/111798/111798.pdf>, Stand: unbekannt, Abruf: 05.02.2007.
- FITZEK, H./SALBER, W.* (1996): Gestalt-Psychologie, Geschichte und Praxis, Bonn 1996.
- GENSLER, S./SKIERA, B.* (2004): Einsatz des Colombo/Morrison-Modells zur Analyse der Loyalität in verschiedenen Absatzkanälen, in: *BAUER, H. H./RÖSGER, J./NEUMANN, M. M.* (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet, München 2004, S. S. 371–384.
- GOUTHIER, M.* (2004): Customer Empowerment im Internet, in: *WIEDMANN, K. P./BUXEL, H./FRENZEL, T./WALSH, G.* (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet, Wiesbaden 2004, S. 227–253.
- GRÜNEWALD, S.* (2007), Vehement auf Sinnsuche – Zur Psychologie der Kundenbindung, online: http://www.rheingold-online.de/rheingold-online/front_content.php?client=10&lang=3&idcat=&current_cat=26&idart=300&m=&s=&idparent=26, Stand: unbekannt, Abruf: 26.01.2007.
- HALBACH, R.* (2004): Institutspräsentation ifm-Sitescreen, Forschungsbereiche, Kundenbindung, Köln 2004.
- HERING, TH.* (1995): Investitionstheorie aus Sicht des Zinses, Wiesbaden 1996.
- HOMBURG, C.* (2000): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden 2000.
- HOMBURG, C.* (2003a): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 2003.
- HOMBURG, C.* (2003b): Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 2003.
- JESCHKE, K.* (1995): Nachkaufmarketing. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf Konsumgütermärkten, Diss., Frankfurt/Main 1995.
- KEUPER, F.* (2001): Strategisches Management, München 2001.
- KEUPER, F.* (2004): Kybernetische Simultaneitätsstrategie – Systemtheoretisch-kybernetische Navigation im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma, Berlin 2004.

- KEUPER, F./BRÖSEL, G. (2005a): Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) als Informationslieferant für das Wissensmanagement am Beispiel mittelständischer Unternehmen der Nachtgastronomie, in: MEYER, J.-A. (Hrsg.), Wissens- und Informationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2005 in der Edition „Kleine und Mittlere Unternehmen“, Lohmar/Köln 2005, S. 339–373.
- KEUPER, F./BRÖSEL, G. (2005b): Zum Effektivitäts-Effizienz-Dilemma des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 2005, S. 1–18.
- KEUPER, F./HANS, R. (2003a): Multimedia-Management – Strategien und Konzepte für Zeitungen- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter, Wiesbaden 2003.
- KEUPER, F./HANS, R. (2003b): Strategisches Konvergenz-Management, in: WIRTZ, B. W. (Hrsg.), Handbuch Medien- und Multimediamanagement, Wiesbaden 2003, S. 793–834.
- KEUPER, F./HANS, R. (2004): Kernkompetenzbasierte Planungsmodelle für das strategische Konvergenzmanagement, in: Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationswissenschaft, 2004, Nr. 2, S. 74–82.
- KÖHNE, F./KLEIN, S. (2003): Prosuming in der Telekommunikationsbranche: Konzeptionelle Grundlagen und Ergebnisse einer Delphi-Studie, Münster 2003.
- KONRADT, U./WANDKE, H./BALAZS, B./CHRISTOPHERSEN, T. (2003): Usability in Online Shops, in: Behaviour & Information Technology, 2003, S. 165–174.
- KRUG, S. (2005): Don't make me think! A Common Sense Approach to Web Usability, Berkeley 2005.
- LÖNNEKER, J. (2004): Das Ende der Zielgruppen, online: http://www.rheingold-online.de/rheingold-online/front_content.php?idcat=38, Stand: unbekannt, Abruf: 23.01.2007.
- MONSE, K./JANUSCH, M. (2003): Enterprise Self Services – Wege aus der Kostenfalle?, aus: E-Business Outlook der European E-Commerce Academy, online: www.ecin.de/state-of-the-art/selfservice/, Stand: 06.02.2003, Abruf: 26.01.2007.
- MUTHER, A. (2001) Electronic Customer Care – Die Anbieter-Kunde-Beziehung im Informationszeitalter, Berlin/Heidelberg 2001.
- NEWELL, F. (2004): Von CRM zu CMR, Frankfurt am Main 2004.
- PEPELS, W. (1999): Kundendienstpolitik – Die Instrumente des After Sales-Marketing. München 1999.
- REHMAN, A. (2000): Holiday 2000 E-Commerce, online: www.dad.be/library/cg-holiday2000.pdf, Stand: unbekannt, Abruf: 20.01.2007.
- ROLLBERG, R. (1996): Lean Management und CIM aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden 1996.
- SALBER, W. (1965): Morphologie des seelischen Geschehens, Ratingen 1965.
- SALBER, W. (1989): Der Alltag ist nicht grau – Alltagspsychologie, Bonn 1989.
- SALBER, W. (1995): Wirkungsanalyse: was, wie, warum; Medien – Märkte – Management, Bonn 1995.

- SALMEN, S./GRÖSCHEL, M.* (2004): Handbuch Electronic Customer Care, Heidelberg 2004.
- SCHÜTZE, R.* (1994): Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1994.
- STAUSS, B./SEIDEL, W.* (2002): Beschwerdemanagement, München 2002.
- STEIMER, F. L.* (2000): Mit E-Commerce zum Markterfolg, München 2000.
- STOJEK, M./ULBRICH, T.* (2001): E-Loyalty – Kundengewinnung und -bindung im Internet, Landsberg/Lech 2001.
- STOKBURGER, G./PUFAHL, M.* (2002): Kosten senken mit CRM – Strategien, Methoden und Kennzahlen, Wiesbaden 2002.
- STOLPMANN, M.* (2000): Kundenbindung im E-Business. Loyale Kunden – Nachhaltiger Erfolg, Bonn 2000.
- VIERBOOM, C./HÄRLEN, I.* (2004): Effiziente Kundenbindungsstrategien durch moderne Markenführung – Am Beispiel der Drogeriemarktkette dm, online: <http://www.wirtschaftspsychologen.de/archiv/dm%20Wirkungspsychologie.pdf>, Stand: 01/2007, Abruf: 26.01.2007.
- VOSSEN, K./REINHARDT, F.* (2002): Zukunftsmärkte, Regensburg 2002.
- WERNER, A.* (2003): Marketing Instrument Internet, Heidelberg 2003.
- WITZKI, A.* (2005): Der Kunde bedient sich selbst, online: <http://www.funkschau.de>, Stand: 03/2007, Abruf: 20.02.2005.

Ungenutzte Potenziale der Kundenbindung durch geplante, bewertete und gesteuerte After Sales Services heben

PETER MÜLLER, STEFFI BRANDL und CHRISTIAN PASSARGE

BearingPoint – Management & Technology Consultants

1	After Sales Service – „Alter Wein in neuen Schläuchen?“	293
2	Kundensegmentierung als Basis für zielgruppengerechtes After Sales Service	295
2.1	Bedeutung von Kundenwert und Kundensegmentierung für After-Sales-Betreuung und Kundenbindung	295
2.2	Nutzen von Kundenwertmodellen	296
2.3	Der Prozess der Kundensegmentierung	298
2.3.1	Ziele und Parameter definieren	299
2.3.2	Segmentierungsverfahren auswählen	300
2.3.3	Datenqualität sicherstellen	303
2.3.4	Segmente bilden	303
2.3.5	Segmente prüfen	304
2.4	Anpassung der Segmentierung	304
3	Planung und Steuerung von After Sales Services	305
3.1	Möglichkeiten von After-Sales-Maßnahmen	307
3.1.1	Bestätigen der Kaufentscheidung des Kunden	307
3.1.2	Schaffen eines kontinuierlichen Dialogs – Up- und Cross-Selling-Aktivitäten, Generieren von Daten und Einsatz von Kundenbindungsprogrammen/ Kundenclubs	308
3.1.3	Motivationssteigerung der Mitarbeiter	309
3.1.4	Aktive Reklamationsbehandlung	310
3.1.5	Kündiger-Rückgewinnung	311
3.1.6	Kundenzufriedenheitsbefragung/Entwicklungshinweise	311
3.2	Neue Formen der Kundenkommunikation	312
3.3	Grenzen und Risiken des After-Sales-Service-Marketing	312
4	Roadmap und Benefits für die Einführung von After-Sales-Aktivitäten	313
4.1	Strategie und Business Case	313
4.2	Prozesse und Organisation	316
4.3	Mitarbeiter	317
4.4	Technologie	317
5	Fazit	318
	Quellenverzeichnis	319

1 **After Sales Service – „Alter Wein in neuen Schläuchen?“**

Ja und Nein sind hier die richtigen Antworten, wenn es dabei überhaupt um Richtigkeit geht. Viel eher soll in den nachfolgenden Ausführungen dargestellt werden, dass die Besinnung auf „uralte Kernkompetenzen des klassischen Kolonialwaren-Händlers oder der Tante Emma“ in Verbindung mit den heute zur Verfügung stehenden Mitteln eine sehr effektive und effiziente Kombination zur Schaffung von Kundenzufriedenheit/-bindung ist.

After Sales Service (im Deutschen spricht man von dem „Nach-Kauf-Service“) wird heute hauptsächlich von der Investitionsgüter-Industrie institutionell betrieben, um in den teilweise langen Nutzungsdauern zwischen der Beschaffung und der Neuanschaffung kontinuierlich im Kontakt mit dem Kunden zu bleiben. Dieser Zeitraum ist einer der wichtigsten in der Kundenbeziehung, da das die Phase der „Erlebnisqualität“¹ ist, d. h. der Kunde stellt fest, ob das Leistungsversprechen des Anbieters mit dem tatsächlich Erlebten übereinstimmt.

Die Konsumgüter-Industrie (z. B. weiße oder braune Ware, Automobile oder Computer), obwohl auch sie aus Sicht der privaten Haushalte „Investitionsgüter“ vertreibt, hat im After Sales Service massive Lücken. Selbst „Luxushersteller“ wie Bang & Olufsen, Gaggenau, Apple, Mercedes Benz etc. haben nur rudimentäre After-Sales-Betreuungsmaßnahmen in ihrem Service-Portfolio. Sie stecken heute immer noch mehr Energie in die Gewinnung neuer Kunden, als in die Betreuung des bestehenden Kundenpotenzials. Einer der Gründe liegt wohl daran, dass noch zu wenig darüber bekannt ist, wie sich der zukünftige Umsatz (Potenzial) mit einem Kunden berechnet.

Wenn Unternehmen wüssten, was der Verlust eines Kunden sie wirklich kostet (im Sinne von Kundenwert über den gesamten Kundenlebenszyklus) bzw. welches Potenzial verloren geht, würden mehr Anstrengungen in dem Bereich der Kauf-Nachbetreuung unternommen werden. REICHHELD und SASSER² haben schon in den 80er Jahren des letzten Jahrtausends in einer Studie die Kosten der Geschäftsanbahnung mit einem Neukunden mit der eines Bestandskunden verglichen, und dabei aufgezeigt, dass nicht nur die Kosten für das Halten eines Kunden um das 5–8-fache niedriger sind als die Kosten für die Gewinnung von Neukunden. Vielmehr sehen sie den Nutzen einer langfristigen Kundenbeziehung u. a. auch:

- in den Economies of Scale (Kostendegression durch optimale Betriebsvergrößerung) bei steigenden Absatzzahlen, die häufig die Aufwendungen für besseren Service übersteigen,
- durch gesenkte Marketingkosten, die entstehen, weil ineffiziente Ausgaben für die Akquisition von neuen Kunden vermieden werden können. Weiter spricht ein zufriedener Kunde 3–5 Weiterempfehlungen aus, die die Neuakquisition wesentlich erleichtert bzw. in Bewertungsportalen (z. B. Ciao, Dooyoo, etc.) werden gleich mehrere tausend potenzielle Käufer erreicht,
- in Mitarbeitern, die besonders motiviert sind, weil sie feststellen, dass ihre Bemühungen um die Kunden zu guten Ergebnissen führen,

¹ Vgl. MAYER (1991).

² Vgl. REICHHELD/SASSER (1990).

- durch die Bereitschaft der Kunden, relativ höhere Preise zu akzeptieren. Denn durch gute Erfahrungen in der bestehenden Anbieter-Beziehung gehen sie ein geringeres Qualitäts- bzw. Vertrauensrisiko ein und sind dafür in der Regel bereit mehr zu zahlen,
- in einer nachgewiesenen höheren Kauffrequenz und
- einer breiteren Nutzung des vorhandenen Leistungssortiments.

In einer Zeit, in der die Produkte immer homogener werden sind die klassischen Differenzierungsmerkmale nicht mehr stark genug. Von daher gewinnt der individuell gestaltete Service (inklusive dem After Sales Service), als Merkmal zur Abgrenzung vom Wettbewerb, immer mehr an Bedeutung. Die Ziele von After Sales Services sind sehr stark mit den oben beschriebenen Benefits einer langfristigen Kundenbeziehung verbunden. Zusätzliche Ziele können sein:

- Verbesserung der Kundenzufriedenheit,
- Ausschöpfung von Up- und Cross-Selling-Potenzialen,
- stärkere Differenzierung von Wettbewerbern durch Servicequalität,
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Verbesserung des Images,
- Hinweise zur Prozess-Optimierung,
- Erhalten von zusätzlichen Kunden-, Produkt- und Wettbewerbsinformationen und
- Erhalten von Weiterempfehlungen.

Die nachfolgende Grafik soll aufzeigen, wie der After Sales Service in den Gesamtkundenbetreuungszyklus eingebunden ist.

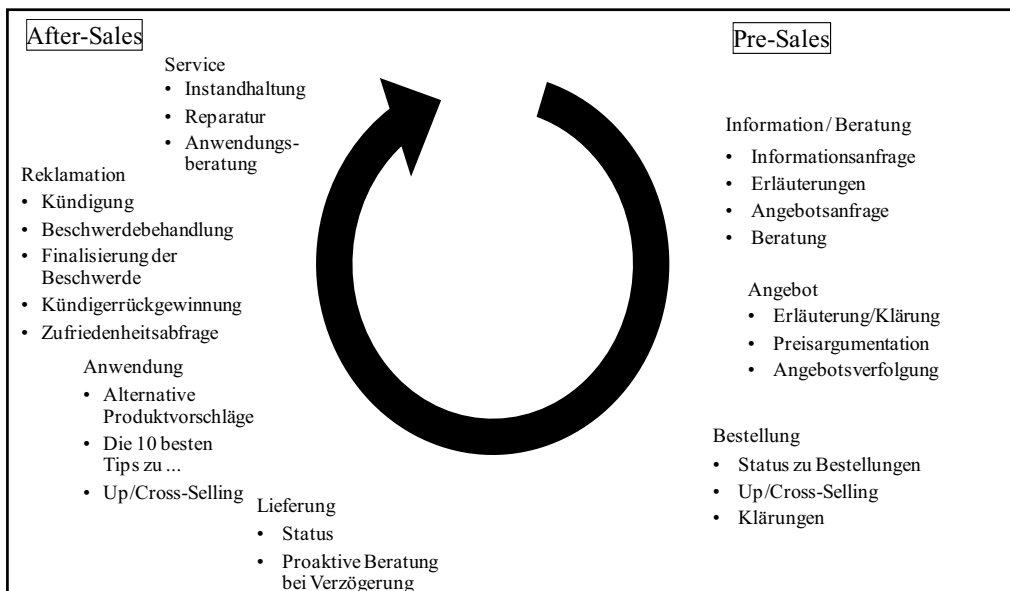


Abbildung 1: Kundenbetreuungszyklus

Selbstverständlich unterliegt auch der After Sales Service, wie die anderen Phasen des Kundenbetreuungszyklus, den Regeln der „ökonomischen Vernunft“, d. h. die Angebote und Kosten der jeweiligen Services sollten im Zusammenhang mit dem Wert der erworbenen Ware bzw. Leistung genauso stehen, wie mit dem Wert bzw. dem Potenzial des Kunden für den Anbieter.

Zur Erläuterung dieses Beispiels hilft das Miles & More[®] Programm der Lufthansa, dass nicht nur anhand der Kartenfarbe den Kundenwert für beide Seiten (Anbieter und Abnehmer) transparent macht, sondern auch in den Pre- und After Sales Services klare Differenzierungen vornimmt: kostenfreie Telefonnummern, Lounges, Fahr- und Kofferdienste, Prioritätenlisten, Wartepplatz-Bevorzugung etc. werden nicht gleich für alle, sondern eben je nach Status den Zielgruppen angeboten. Je höher der Wert des Services, desto höher der Wert und das Potenzial des Kunden. Heutiger Höhepunkt ist der HON-Circle[®], den man mit über 600.000 erfliegenen Meilen innerhalb von 2 Jahren erreicht.

Im Folgenden wird daher nicht nur erläutert, was im Rahmen des After Sales Service an Leistungen denkbar und für eine langfristige und wertbringende Kundenbeziehung erfolgreich ist, sondern auch betrachtet werden, anhand welcher Definitionskriterien entschieden werden kann, wer welche After Sales Services überhaupt erhält und welche Varianten der Multikanal-Betreuung heute im After Sales eingesetzt werden können.

2 Kundensegmentierung als Basis für zielgruppengerechtes After Sales Service

2.1 Bedeutung von Kundenwert und Kundensegmentierung für After-Sales-Betreuung und Kundenbindung

Die personellen und zeitlichen Ressourcen, die in die Betreuung und Beratung von Kunden investiert werden, sind längst auch zu einem wesentlichen Kostenfaktor geworden. Schaut man sich die Realität der After-Sales-Aktivitäten an, wird schnell deutlich, dass die entsprechenden Maßnahmen vielfach noch mit der berühmten Gießkanne gleichmäßig über alle Kunden oder über nur unzureichend differenzierte Kundengruppen verteilt werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich berechtigterweise immer stärker die Frage nach dem Return on Investment (RoI) aufwändiger After-Sales- und Kundenbindungs-Aktivitäten. Zeit und Geld sollen künftig primär für die Kunden aufgebracht werden, die bereits hohe Wertbeiträge liefern oder für solche, von denen dies zukünftig erwartet wird. Um eine solche Steuerung des Investments in die Kunden effizienter managen zu können, muss ein Unternehmen zunächst die folgenden Fragen beantworten:

- Wer sind heute meine wertvollsten Kunden?
- Welche Kunden haben das größte Potenzial?
- In welche Kunden lohnt es sich zu investieren?
- Welche Kunden sollen nicht gehalten werden?

Die Grundlage für die Beantwortung dieser Fragen ist eine wertorientierte Kundensegmentierung. Kern eines solchen Segmentierungsansatzes ist ein Bekenntnis zu einer Kundenorientierung, die die Bedürfnisse und das Verhalten des Kunden in das Zentrum des unternehmerischen Denkens und Handelns stellt.

Dies ist insbesondere eine Herausforderung für bislang fast ausschließlich produktgetriebene Branchen wie z. B. Finanzdienstleister oder die Pharma-Industrie, die auch ihre Mitarbeiter-Incentivierung häufig sehr stark an produktorientierten Zielen ausrichten. Ziel der wertorientierten Kundensegmentierung ist es dagegen, den Gesamtwert eines Kunden für das Unternehmen unabhängig von Einzelproduktbetrachtungen aufzuzeigen. Dabei werden die Kunden in Gruppen aufgeteilt, die für das Unternehmen einen ähnlichen Gesamtwert haben. Auf Basis dieser Einteilung kann das Unternehmen seine After-Sales- und Kundenbindungs-Investitionen gezielt auf hochwertige Kunden konzentrieren und bewusst das Investment in unrentable Kunden reduzieren, „umkanalisieren“ oder sogar bepreisen. Es ist aber zu beachten, dass eine kundenwertorientierte Segmentierung nur die Basis für die Art des Investments in den Kunden ist, nicht aber für den Inhalt einer Maßnahme, die der Kunde bekommt. Anhand der Segmentierung kann also z. B. festgelegt werden, wie häufig ein Kunde angesprochen wird, welche exklusiven Services ihm angeboten werden oder welche Kulanzregeln für ihn gelten, wohingegen die Art der Ansprache, der Ansprache-Kanal oder das konkrete Produkt-/Dienstleistungsangebot sich primär nach den individuellen Bedürfnissen des Kunden und weniger nach seinem Kundenwert richten.

2.2 Nutzen von Kundenwertmodellen

Kundenwertorientierte Segmentierungsmodelle sind die Basis für eine verursachungsgerechte Investitionsentscheidung in den Kunden. Aber welche Anforderungen müssen an solche Modelle gestellt werden? Eines der wichtigsten Unternehmensziele in Bezug auf Kunden ist die Generierung von nachhaltigem Wachstum. Dies bedeutet in erster Linie die Steuerung des Unternehmens an den Kundenbedürfnissen auszurichten um somit sowohl loyale, aber in erster Linie profitable Kundenbeziehungen zu etablieren. Nur so kann langfristig der Gesamtwert aller Kunden und damit die Profitabilität des Unternehmens gesteigert werden. Genau an diese Zielsetzung knüpft eine kundenwertorientierte Segmentierung an.

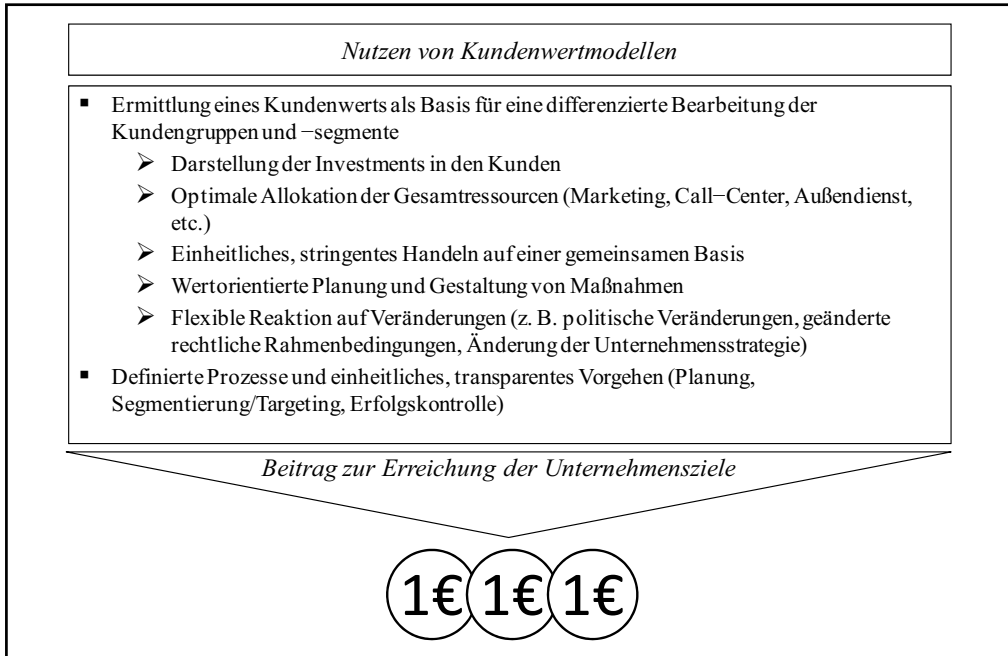


Abbildung 2: Nutzen von Kundenwertmodellen

Zunächst wird durch die Ermittlung eines Kundenwertes die Basis für eine differenzierte Bearbeitung verschiedener Kundengruppen gelegt. Dies geschieht, indem sowohl die bisherigen Wertbeiträge des Kunden wie Umsatz, Absatz, etc. als auch die bisherigen Investitionen in den Kunden dargestellt werden. Insbesondere die Transparenz über die bisherigen Investitionen in den Kunden ist ein wichtiger Baustein, der bislang in den wenigsten Unternehmen nachhaltig etabliert ist. Diese Transparenz über den Gesamtwert des Kunden für ein Unternehmen ermöglicht auch eine optimale Allokation der gesamten Marketing- und Vertriebsressourcen. Ausgehend vom Kunden kann nun auch eine Bottom-Up-Planung der einzelnen Marketing- und Vertriebsbudgets basierend auf den Bedürfnissen und dem Wert des Kunden erfolgen. Diese kann im Abgleich mit der zumeist üblichen Top-Down-Planung von Budgets wertvolle Hinweise über Veränderungen im Kundenstamm oder Fehlplanungen geben. Zudem stellt der Gesamtwert des Kunden für ein Unternehmen den Ausgangspunkt für alle folgenden kundenbezogenen Maßnahmen dar, unabhängig davon wer sie durchführt. Egal ob das Call-Center eine Nachfassaktion zu einer Transaktion durchführt, das Marketing eine Cross-Selling-Aktion plant oder der Außendienst sich beim Kunden über die Zufriedenheit mit dem neuen Produkt erkundigt, alle haben ein einheitliches Bild vom Kunden und können ihr Verhalten auf dieser Basis steuern.

Ein weiterer wichtiger Wertbeitrag, den ein Kundenwertmodell leisten kann und sollte, ist dem Unternehmen eine höhere Flexibilität bei der Reaktion auf Veränderungen zu geben. Wenn die Attribute zur Bestimmung des Kundenwerts richtig bestimmt sind, lassen sich solche Veränderungen sehr schnell auch im Kundenwert abbilden, was dann automatisch in einer angepassten Bearbeitungsstrategie für jeden einzelnen Kunden mündet. So führen zum Beispiel Margen-Verluste aufgrund von Preiskämpfen (z. B. Handyverträge) dazu, dass auch Kunden

mit einem hohen Potenzial für den Abschluss solcher Produkte in Ihrem Gesamtkundenwert sinken. In der Folge sollten somit die Investitionen in diese Kunden angepasst werden.

Insgesamt ermöglicht ein Kundenwertmodell es dem Unternehmen, eine konsequent am Kundenwert ausgerichtete Prozesskette von der Planung über das Targeting bis zur Erfolgskontrolle zu etablieren und somit ein profitables Kundenwachstum zu realisieren. Jedoch führt ein Kundenwertmodell an sich noch keine Veränderungen herbei. Nur wenn die eingesetzten After-Sales- und Kundenbindungsmaßnahmen konsequent von dieser Basis abgeleitet und durchgesetzt werden, können die genannten Vorteile realisiert werden.

2.3 Der Prozess der Kundensegmentierung

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die Bedeutung und der Nutzen von Kundensegmentierung und insbesondere von kundenwertorientierten Verfahren dargestellt wurde, soll in diesem Abschnitt der Prozess zur Einführung eines Kundensegmentierungsmodells erläutert werden. Es geht hierbei um einen übergeordneten, in der Praxis bewährten Handlungsleitfaden, der die Einführung einer Kundensegmentierung für verschiedene Zielsetzungen, Methoden und Branchen beschreibt, unabhängig davon ob es sich um Kunden im B2B- oder B2C-Bereich handelt.

Der Grundprozess der Kundensegmentierung besteht aus fünf Schritten:

1. Ziele und Parameter definieren,
2. Segmentierungsmethode auswählen,
3. Datenqualität sicherstellen,
4. Segmente bilden und
5. Segmente prüfen.

Auch wenn diese Schritte eine feste Abfolge darstellen, ist es in der Praxis häufig erforderlich einzelne Schritte mehrmals zu durchlaufen, um ein qualitativ hochwertiges Segmentierungsmodell aufzubauen. Dies betrifft insbesondere die Auswahl und Gewichtung der Parameter sowie die Definition der Segmente.

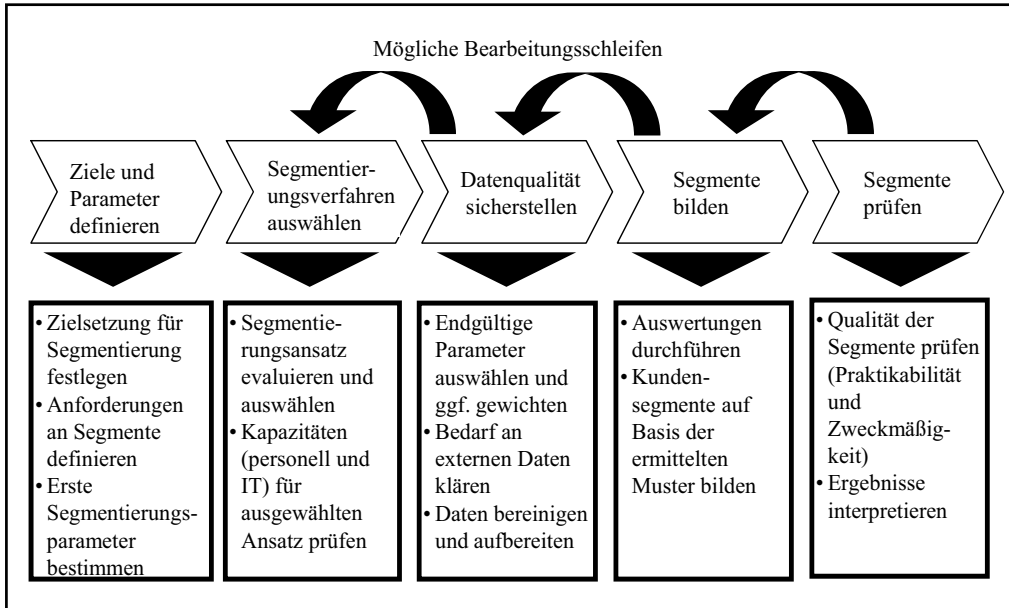


Abbildung 3: Prozess der Kundensegmentierung

Das Ergebnis des Prozesses ist ein fertiges Kundensegmentierungsmodell, auf dessen Basis einzelne After-Sales- und Kundenbindungsmaßnahmen geplant werden können. Die einzelnen Schritte des Segmentierungsprozesses werden im Folgenden genauer beschrieben.

2.3.1 Ziele und Parameter definieren

Ausgangspunkt ist die mit der Segmentierung verfolgte Zielsetzung. Neben der bereits erwähnten Ermittlung eines ganzheitlichen Kundenwertes können das beispielsweise auch die Zuordnung von Kunden zu verschiedenen Mailings oder die Risikobewertung bei einer Kreditvergabe sein. Das Ziel ist klar zu definieren, da alle weiteren Prozessschritte auf dieser Zielsetzung aufbauen.

Des Weiteren werden in diesem ersten Schritt die Praxisanforderungen an die zu bildenden Segmente bestimmt. Eine genaue Definition ist notwendig, weil insbesondere die Methodenauswahl und die spätere Bildung der Segmente auf diesen Anforderungen beruhen. Ist es beispielsweise das Ziel, eine kundenwertorientierte Segmentierung durchzuführen, auf deren Basis später ein Außendienst unterschiedliche Maßnahmen pro Segment durchführen soll, lassen sich in der Praxis kaum mehr als fünf bis sechs Segmente bilden, da die Komplexität der Maßnahmen ansonsten für den einzelnen Mitarbeiter zu groß wird und er die gewünschte Differenzierung zwischen den Segmenten nicht mehr umsetzen kann. Anders dagegen ist es, wenn die Segmentierung Kunden einzelnen oder einer Kombination von Werbemaßnahmen (z. B. Mailings, Flyer oder Kataloge) zuordnen soll. Die Anforderung ist hier eine möglichst hohe Response zu erzielen. Der Versand, die Konfektionierung und die Response-Messung funktionieren aber weitestgehend automatisiert. Hier sind daher mehrere hundert verschiedene Segmente denkbar, weil die entstehende Komplexität durch die IT abgedeckt werden kann.

Der abschließende Punkt des ersten Prozessschritts ist die Bestimmung erster Segmentierungsparameter. Es soll festgelegt werden, anhand welcher Attribute die verschiedenen Segmente bestimmt werden sollen. Für eine kundenwertorientierte Segmentierung haben sich in der Praxis für diesen Schritt Brainstorming-Meetings mit Vertretern aus allen Mitarbeitergruppen mit Kundenkontakt bewährt. Wichtig bei der Bestimmung der Parameter ist die Vermeidung von ungewollten Selbstverstärkungseffekten. Dies geschieht, wenn man zu viele korrelierende Attribute für einen bestimmten Faktor berücksichtigt. Wenn beispielsweise für die aktuelle Bestimmung des Kundenwerts eines Restaurants für einen Kaffeehersteller sowohl die Anzahl der Besucher als auch die Größe des Restaurants, die Anzahl der Angestellten und die Anzahl der Kaffeemaschinen eingeht, kann dies zu einer Überbewertung großer Restaurants führen, obwohl diese nicht zwangsläufig den höchsten Kundenwert haben müssen. In einem solchen Fall sollte man sich auf die aussagekräftigsten Attribute beschränken.

Ein bei der kundenwertorientierten Segmentierung häufig vernachlässigter Faktor ist der Referenz- oder Empfehlungswert eines Kunden. Unabhängig von seinen eigenen Transaktionen kann ein Kunde über seine Meinungsführerschaft im privaten oder beruflichen Umfeld starken Einfluss auf die Entscheidungen anderer aktueller Kunden oder potenzieller Kunden haben. Dieser Faktor ist in den letzten Jahren immer wichtiger geworden, da durch die Entwicklungen im Internet (Stichwort Web 2.0) ständig neue soziale Netzwerke entstehen und der Austausch von Informationen immer schneller zwischen immer mehr Personen erfolgt. Somit ist die Berücksichtigung eines entsprechenden Referenz- oder Empfehlungswerts für eine kundenwertorientierte Segmentierung heute ein wesentlicher Faktor.

2.3.2 Segmentierungsverfahren auswählen

Auf der Basis von Zielsetzung und Segmentanforderungen wird im zweiten Schritt das Segmentierungsverfahren ausgewählt. Dieses setzt sich dabei immer aus zwei Komponenten zusammen. Zum einen gilt es, den inhaltlichen Segmentierungsansatz festzulegen. Dieser basiert stark auf der Zielsetzung der Kundensegmentierung und kann u. a. eine wertorientierte, geografische, verhaltensorientierte oder soziodemografische Segmentierung sein. Zum anderen muss die konkrete Segmentierungsmethode bestimmt werden. Auch hier gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, von denen sich in der Praxis aber nur einige durchgesetzt haben.

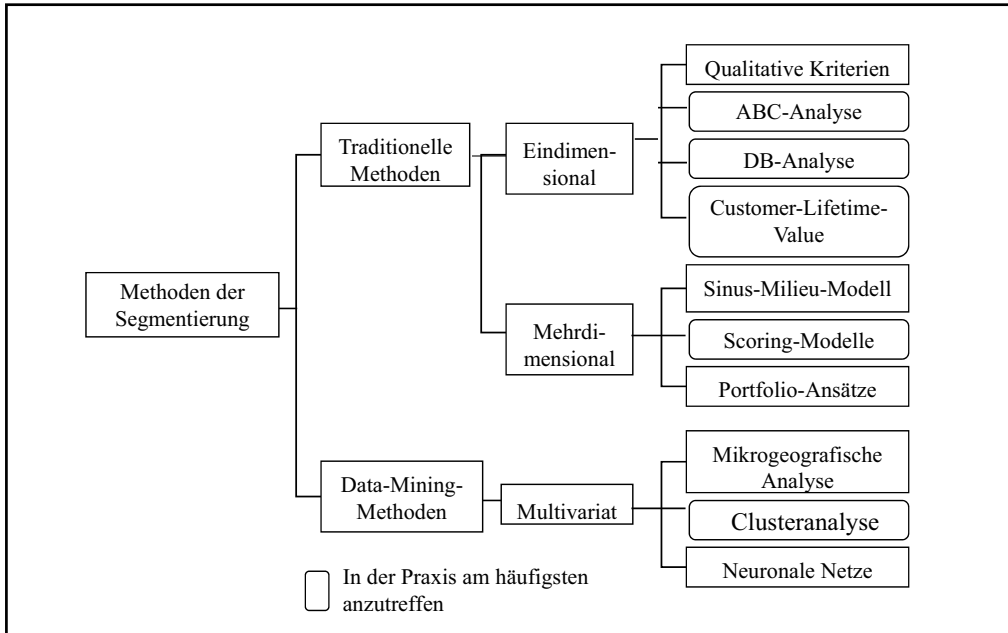


Abbildung 4: Methoden der Kundensegmentierung

In der Praxis am häufigsten anzutreffen sind *eindimensionale* Segmentierungsverfahren wie die klassische ABC-Analyse nach Umsatz. Der Vorteil dieser Verfahren ist, dass sie sich zumeist einfach und schnell realisieren lassen. Der Nachteil ist, dass sie sich nur auf einen Faktor konzentrieren und zumeist vergangenheitsbezogen sind. Eine Ausnahme dazu bildet der Customer-Lifetime-Value-Ansatz, der eine kundenbezogenen Erfolgsrechnung über die Totalperiode der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden darstellt und somit auch Prognosewerte beinhaltet. Dieser Ansatz versucht einen typischen Musterverlauf eines *Kundenlebens*, ausgehend von der aktuellen Situation, zu bestimmen. Da jedoch heutzutage aufgrund des schnellen Wandels der Gesellschaft herkömmliche Lebensphasen oft genug nicht mehr als Rollenbild einer typischen Entwicklung passen, stößt dieser Ansatz insbesondere im B2C-Bereich an seine Grenzen.

Von den *mehrdimensionalen* Verfahren ist der Scoring-Ansatz häufig anzutreffen. Die Beurteilung der Kunden erfolgt hier anhand eines Kriterienkatalogs, dem ein einheitliches Bewertungsschema zugrunde liegt. Die einzelnen Kriterien werden anhand ihrer Bedeutung in Bezug auf das Segmentierungsziel gewichtet. Die Qualität dieses Ansatzes hängt stark von der Vollständigkeit und Gewichtung der einzelnen Kriterien ab. Da dies subjektiv für jedes Unternehmen individuell gemacht werden muss, ist dies zugleich auch der Schwachpunkt dieses Ansatzes.

Neben den traditionellen Segmentierungsverfahren hat sich auch das Data-Mining in der Kundensegmentierung etabliert. Damit sollen bislang unbekannte Zusammenhänge in den Kundendaten gefunden und dargestellt werden. In der Praxis ist dabei die Clusteranalyse dominierend. Hierbei sollen aus der heterogenen Gesamtheit der Kunden homogene Teilmengen gebildet werden. Dabei werden Personen nach spezifischen Eigenschaften zu Gruppen zusam-

mengefasst, wobei Mitglieder einer Gruppe möglichst homogene Eigenschaften aufweisen sollten und zwischen den verschiedenen Gruppen möglichst große Unterschiede bestehen sollten.

Wie kann nun das für das entsprechende Segmentierungsziel passende Verfahren ausgewählt werden? Hierfür hat sich ein dreistufiges Prüfschema bewährt.

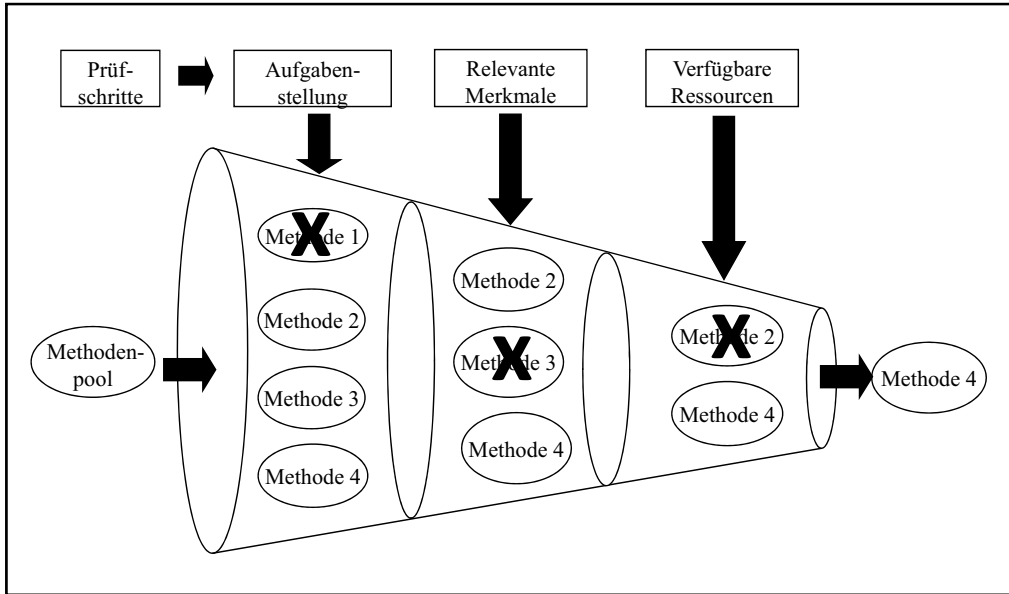


Abbildung 4: Auswahl des Segmentierungsverfahrens

1. Passt das Verfahren zur Aufgabenstellung? So ist z. B. die ABC-Analyse für eine ganzheitliche Kundenwertbestimmung aufgrund ihrer Eindimensionalität und des ausschließlichen Vergangenheitsbezugs ungeeignet.
2. Können die relevanten Segmentierungsmerkmale mit der Methode abgebildet werden? Eine Deckungsbeitragsrechnung kann z. B. den Referenzwert eines Kunden nicht abbilden.
3. Stehen ausreichende personelle und IT-Ressourcen zur Verfügung? Clusteranalysen können z. B. ohne die notwendigen Datenbanken und das entsprechende Data-Mining-Know-how nicht durchgeführt werden.

Mit Hilfe dieser Prüfschritte lässt sich das jeweils passende Segmentierungsverfahren bestimmen. Für die kundenwertorientierte Segmentierung hat sich das Scoring-Verfahren häufig als die beste Alternative erwiesen, weil es einen ganzheitlichen Ansatz ermöglicht, sehr flexibel in Bezug auf die Einbeziehung verschiedener Attribute ist und zumeist mit bestehenden IT-Systemen abgedeckt werden kann.

2.3.3 Datenqualität sicherstellen

Nachdem das Segmentierungsverfahren ausgewählt worden ist, werden im nächsten Schritt die endgültigen Segmentierungsparameter festgelegt. Hierzu werden die anfangs bestimmten Parameter noch einmal aufgrund folgender Kriterien überprüft:

- Liegen die Daten für dieses Attribut in ausreichender Menge vor? (Vollständigkeit der Daten),
- Ist die Qualität der vorliegenden Daten ausreichend? (Qualität der Datenquelle),
- Können die Daten das gewünschte Kriterium ausreichend bestimmen (Aussagekraft der Daten) und
- Fehlen wichtige Attribute, weil die entsprechenden Basisdaten nicht vorliegen? (Vollständigkeit der Attribute).

Aufgrund dieser Analyse können einzelne Attribute noch entfernt oder hinzugenommen werden und gegebenenfalls intern weitere Datenerhebungen (z. B. Kundenbefragungen) durchgeführt oder externe Daten dazugekauft werden. Dieser Schritt ist insbesondere für die kundenwertorientierte Segmentierung von Bedeutung, weil die Vollständigkeit der Attribute entscheidend für die Qualität der späteren Segmente ist. Grundsätzlich sollten die Attribute einer kundenwertorientierten Segmentierung auf jeden Fall drei Bereiche abdecken:

- Das bislang realisierte Potenzial des Kunden (Vergangenheitswerte wie z. B. der Deckungsbeitrag der vergangenen Periode),
- Das offene und realisierbare Potenzial des Kunden (Prognose über offene Umsatzpotenziale des Kunden),
- Strategische Faktoren (Aussagen die den Kundenwert betreffen, sich aber nicht direkt in Euro messen lassen wie z. B. Meinungsführerschaften oder die Bereitschaft zur Interaktion mit dem Unternehmen)

Nachdem die einzelnen Attribute final bestimmt wurden, ist es beim Scoring-Verfahren noch erforderlich, die einzelnen Attribute in ein einheitliches Bewertungsschema zu überführen und anschließend in Übereinstimmung mit der Zielsetzung des Unternehmens zu gewichten (z. B. höhere Priorisierung von offenen Potenzialen in Phasen von Produktneueinführungen). Abschließend wird das Modell aufgesetzt und die entsprechenden Daten in der benötigten Form zur Verfügung gestellt.

2.3.4 Segmente bilden

Liegen sowohl das Modell als auch die notwendigen Daten vor, wird die vorgegebene Auswertung durchgeführt. Das Ergebnis dieser Auswertung ist je nach Segmentierungsverfahren unterschiedlich. Bei verhaltensorientierten oder geografischen Verfahren entstehen als Ergebnis der Auswertung bereits Kundensegmente. Die Anzahl und Zusammensetzung dieser Segmente kann auf zwei Arten bestimmt werden. Zum einen kann die Anzahl der Segmente von vorne herein festgelegt werden, so dass die Analyse die Kunden in die vorgegebene Anzahl von Segmenten überführt. Die andere Möglichkeit besteht darin, über die Vorgabe von Ähnlichkeits-Parametern nur die Anforderung an die Homogenität eines einzelnen Segments zu bestimmen. Die Anzahl der Segmente ergibt sich dann aus der Analyse.

Im Gegensatz dazu führt die kundenwertorientierte Segmentierung mit Hilfe von Scoring-Verfahren zu einem Ranking der Kunden von 1 bis n. Je nach Zielsetzung kann nun eine praktikable Anzahl von Segmenten bestimmt werden. Da das Ziel einer kundenwertorientierten Segmentierung zumeist die Schaffung einer gemeinsamen Basis für eine differenzierte Kundenbehandlung über alle Kundenkontaktpunkte hinweg ist, ist eine Einteilung in weniger als drei und mehr als sechs Kundensegmente zumeist wenig praktikabel. Eine einfache aber praxisbewährte Einteilung ist eine Unterscheidung in vier Segmente, wobei auf Segment eins die Top 10 % der Kunden, auf Segment zwei die nächsten 20 %, auf Segment drei die nächsten 30 % und auf Segment vier die letzten 40 % der Kunden verteilt werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Bildung der Segmente ist deren Benennung. Eine sprachliche und bildliche Unterstützung der Segmentierung hilft den Mitarbeitern im Kundenkontakt ein klareres Bild des Kunden und der Zielsetzung des Unternehmens mit dem Kunden zu haben. Bei wertorientierten Segmenten könnte anstatt der üblichen Buchstabenbenennung z. B. eine Klassifizierung nach Gold, Silber und Bronze oder Basis, Fortgeschritten, High Potential und Star erfolgen.

2.3.5 Segmente prüfen

Bevor die Segmente endgültig verabschiedet werden, um in die ganzheitliche operative Umsetzung zu gelangen, müssen sie in Bezug auf ihre Zweckmäßigkeit und Praktikabilität getestet werden. Hierzu erfolgt im ersten Schritt eine logische Prüfung der Segmente. Kunden aus verschiedenen Segmenten werden direkt anhand aller Attribute einander gegenübergestellt, um festzustellen, ob die entstandene Differenzierung gerechtfertigt ist oder ob Attribute bzw. Gewichtungen verändert werden müssen. Wichtig ist insbesondere bei Bewertungen nach Scoring-Verfahren, dass die Grenzbereiche der einzelnen Segmente nicht immer absolut trennscharf sind, das die Qualität der Segmentierung aber nicht beeinträchtigt. Im zweiten Schritt werden die Segmente und die dafür vorgesehenen Differenzierungen in einem Piloten dahingehend getestet, wie die Kundenreaktionen auf die Maßnahmendifferenzierungen ausfallen und wie die Mitarbeiter mit unterschiedlichen Segmenten und Maßnahmen zurecht kommen.

Erst wenn diese Überprüfungen positiv verlaufen sind, empfiehlt sich der komplette Roll-Out der Segmentierung. Zeigen sich Probleme oder Schwachstellen der Segmentierung, ist genau zu analysieren, was der Grund für das Problem ist, den entsprechenden Prozessschritt anzupassen und anschließend die normale Prozessabfolge laufen zu lassen. Allerdings sollte vor der Durchführung des Piloten bereits eine hohe Qualität sichergestellt werden, weil dieser Schritt nicht beliebig oft wiederholt werden kann.

2.4 Anpassung der Segmentierung

Nachdem eine Kundensegmentierung eingeführt wurde, stellt sich die Frage, was mit den gebildeten Segmenten passiert. Neben den im nächsten Kapitel beschriebenen Maßnahmen, die aus diesen Segmenten abgeleitet werden können, geht es vor allem darum, eine kontinuierliche Qualität der Segmentierung zu gewährleisten. Eine kundenwertorientierte Segmentierung ist kein einmaliger Prozess, sondern eine kontinuierliche Aufgabe. Aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeiten der Märkte muss sich auch die Kundenbewertung dieser Geschwindigkeit anpassen können, um massive Fehlinvestitionen zu verhindern. Dies bedeutet, dass die Kundensegmentierung in Abhängigkeit von Kundenanzahl und Marktdynamik ein- bis zwei-

mal jährlich aktualisiert werden sollte, um Fehlentwicklungen vorzubeugen. Dazu werden jeweils die Prozessschritte von „*Daten managen*“ bis „*Segmente prüfen*“ mit Ausnahme der Pilotierung durchlaufen, um die Aktualität der Handlungsbasis sicherzustellen.

Wichtig ist, die Erfahrungen aus der praktischen Anwendung der Segmente in die Aktualisierung einfließen zu lassen, um so einen *Closed-Loop-Ansatz* zu gewährleisten.

3 Planung und Steuerung von After Sales Services

Nachdem die Ansätze zur Definition von Zielgruppen und die Auswahl der „richtigen“ Kunden im Sinne der Profitabilität der Kundenbeziehung erläutert wurden, soll im Folgenden auf die Möglichkeiten und Wege der Kontaktaufnahme und des kontinuierlichen Dialogs zwischen Kunde und Unternehmen eingegangen werden.

Mit dem Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung tritt die Kundenbeziehung in ein neues Stadium ein und endet keinesfalls. Jetzt beginnt die Phase der Intensivierung der Kundenbeziehung, weil nun der Kunde das Produkt einsetzt (Auto wird gefahren, Computer genutzt) bzw. die Ergebnisse der Dienstleistung erfährt/spürt (Bankberatung im Investmentbereich und Hausbau). In dieser Zeit wendet er sich z. B. wegen Anwendungsfragen, Defekten, Reparaturen an den Hersteller der Leistung. Erfährt er in diesen Kontakten die gleiche Wertschätzung, wie während der Akquisitionsphase, wird dies zur Bildung von Vertrauen in den Anbieter beitragen. Aus dem Vertrauen wird sich mittelfristig Loyalität und damit verbunden eine wertschöpfende Kundenbeziehung entwickeln. Wie können Unternehmen, die die o. g. Potenziale der Kundenbindung noch ungenutzt lassen, diese durch geplante, bewertete und gesteuerte After-Sales-Aktivitäten heben? Die Ausschöpfung der *Möglichkeiten von After Sales Services* beinhalten die Planung, Umsetzung und Messung der notwendigen Aktivitäten.

Zur *Planung von After Sales Services* gehört es, sich den Kundenlebenszyklus und die möglichen Gelegenheiten und Anlässe für Kundenkontakte in der Nach-Kaufphase zu verdeutlichen. Mögliche Anlässe sind abhängig von der Branche/dem Produkt:

- Automobil: Inspektionszyklen, Pannen, Wiederkauf,
- Financial Services: Veränderung der Lebenssituation und damit einhergehender Bedarf an weiteren/anderen Produkten,
- Konsumgüter: Garantieleistungen, Zubehörbedarf, technischer Support,
- Telekommunikation: Austausch Mobiltelefon, Rechnungsfragen, technischer Support und
- Handel: Umtausch und Garantie.

Sind mögliche Anlässe für After Sales Services definiert, folgt im nächsten Schritt die Festlegung, wie die Bearbeitungsprozesse gestaltet werden sollen. Definiert werden sollten folgende Parameter:

- Welche Angebote/Services mit welchem Service-Level für welche Kunden/Kundensegmente?
- Wie ist der Ablauf der Bearbeitung?
- Wer ist intern zuständig?
- Welche Wege/Kanäle werden geöffnet?
- Welche Daten werden vom Kunden benötigt und im Zuge des Kundenkontakts erfasst?
- Wie sehen Folgeschritte zum Kundenkontakt aus?

Als großes Hindernis bei der Planung von After-Sales-Aktivitäten kann sich die organisatorische Trennung von Verkauf, Service, Beschwerdemanagement und weiteren Bereichen im Unternehmen erweisen. Wenn die Kompetenzen, Zuständigkeiten und Service-Level unklar sind, kann es zu Situationen kommen, in denen der Kunde für ein und dasselbe Anliegen mehrere Ansprechpartner mit unterschiedlichen Aussagen zur Bearbeitung kontaktiert. Derartige Verwirrung kehrt das Ziel, Kundenbindung zu erreichen, eher ins Gegenteil um. Diese Schranken gilt es, durch die Definition von Bearbeitungsprozessen, Übergabepunkten und Verantwortlichkeiten zu überwinden. Eine klare Kommunikation dieser Prozesse intern und zum Kunden hin erleichtert dies und hilft, Doppelarbeit und negative Serviceerlebnisse zu vermeiden.

Im Zuge der Planung von After-Sales-Aktivitäten ist weiterhin zu beachten, die möglichen Medien, Mittel und Kanäle, auf denen der Kundenkontakt zu den oben genannten Anlässen initiiert wird, zu definieren und bereit zu stellen. Heute wählt der Kunde den Weg selbst, auf dem er mit dem Unternehmen Kontakt aufnehmen und halten will. Da er aber flexibel ist, muss das Unternehmen gewährleisten, dass er bei jedem Kontakt auf jedem Kanal die gleiche Servicequalität erhält und erfährt. Dass dem Kunden alle Kanäle geboten werden müssen, steht außer Frage. Nur welchem Kundensegment welche Services/Angebote auf welchem Kanal zu welchem Preis geboten werden, das liegt in der Hand der Anbieter. Das Wissen um das Profil und die Verhaltensweisen des Kunden ist dabei von entscheidender Bedeutung. Einem Kunden, dessen Kaufverhalten nicht auf Internetnutzung (z. B. Bestellung per Webshop) hindeutet, muss auch keine webbasierte After-Sales-Betreuung geboten werden, sondern andere Kanäle sind in diesem Falle angebracht. Weitere Aspekte für die Nutzung unterschiedlicher Kanäle sind Faktoren wie Schnelligkeit, Kosten und Erreichbarkeit. Auswahlkriterien hierfür sind die Art des Anliegens (z. B. Notfallservices für hochwertige Konsumgüter), der Kundenwert und damit die Rechtfertigung der Investition in „teure“ Kommunikationskanäle und die erwartete Reaktionszeit (z. B. wird auf eine e-Mail kein Brief als Antwort akzeptiert werden).

Ein bereits genannter Aspekt für die Planung von After-Sales-Aktivitäten ist der Kundenwert bzw. das Kundenprofil. Ein großer Vorteil der Aktivitäten in der Nachkaufphase ist es, dass man schon weiß, mit wem man es zu tun hat und, dass der aufwendige Weg des Datensammelns und Zielgruppenbildens viel einfacher vonstatten geht. Basierend auf den zum Kunden gesammelten Informationen lassen sich einerseits Affinitäten und Präferenzen für bestimmte Produkte und Services ableiten, andererseits auch sein Kundenwert im Vergleich zu anderen. So kann sowohl der richtige Kanal der Ansprache als auch das richtige Angebot gewählt werden. Ein Kreditkarten-Kunde, dessen Nutzungsverhalten sowohl auf einen Bedarf für einen Kredit als auch auf die Nutzung des Internets als Kommunikationsmedium hindeutet (den ersten

Aspekt kann man aus den Kreditkarten-Bewegungsdaten ableiten, den zweiten aus der Kundenkontakthistorie) kann so gezielt angesprochen werden.

Mit Hilfe der im vorangegangenen Abschnitt erörterten möglichst individuell ermittelten Kombination „Welche Angebote für welche Kunden“ und dem Wissen um den Wert der angebotenen Leistung und des Kunden kann eine Win-Win-Situation hergestellt werden. Der Kunde bekommt auf sein Profil zugeschnittene Angebote und wird nicht mit für ihn irrelevanten Angeboten nach dem Gießkannen-Prinzip konfrontiert. Das Unternehmen investiert in den Erhalt der Kundenbeziehung an genau den Stellen, an denen die Chancen, die Kundenbindung zu erhöhen, am größten sind und verliert nicht durch unkoordinierte Angebote Geld. Das Unternehmen wird zum Initiator. So werden Situationen wie die folgenden vermieden:

- Kunden suchen sich eigene Zugangswege in das Unternehmen und produzieren internen Aufwand.
- Kunden erhalten Angebote, die sie mit Sicherheit ablehnen werden, da sie in keiner Weise auf sie passen.

3.1 Möglichkeiten von After-Sales-Maßnahmen

Wie aufgezeigt besteht der After Sales Service aus vielen unterschiedlichen Bausteinen, die aber selten allein stehen, sondern im Teil eines vor-/nachgelagerten Kundenprozesses sein können. Die After-Sales-Phase vereinigt u. a. folgende Aufgaben, die bei guter Erfüllung zur Kundenbindung führen können:

- Bestätigen der Kaufentscheidung des Kunden,
- Schaffen eines kontinuierlichen Dialogs,
- Motivationssteigerung der Mitarbeiter,
- Aktive Reklamationsbehandlung,
- Kündiger-Rückgewinnung und
- Kundenzufriedenheitsbefragung

3.1.1 Bestätigen der Kaufentscheidung des Kunden

Die Kunden können einen sehr intensiven Prozess des Kümmerns während der Akquisitionsphase erleben. Diese Art der „Zuwendung“ stoppt allerdings in den meisten Fällen abrupt, wenn der Kunde seine Kaufentscheidung gefällt und bezahlt hat. Forschungen haben gezeigt, dass dies bei den Kunden zu Verstörungen geführt hat. Treffen diese Störungen auf einen Anteil von Nachkaufreue, so entsteht oft eine Retoure bzw. Stornierung des Geschäfts.

Spricht man die Kunden allerdings in einem angemessenen Zeitraum nach Erwerb der Ware an, um zu erfahren, wie die Kunden mit der erhaltenen Leistung zufrieden sind, erreicht man mehrere Punkte auf einmal:

- Der Kunde hat das Gefühl, dass er auch nach dem Kauf weiter betreut wird und erhält so ein Gefühl der Sicherheit, dass seine Kaufentscheidung die Richtige war.
- Der Verkäufer/Kundenbetreuer positioniert sich beim Kunden als kompetenter und service-orientierter Partner.

Gerade im Segment der sehr intensiven Kaufentscheidungen (hohe Komplexität und Kosten) fallen die Kunden sehr oft in diese „Betreuungslöcher“. Sei es die teure Küche, das neue Auto, der exklusive Fernseher, alle diese Produkte werden in der Regel vom Kunden sehr bewusst und geplant erworben und gleichzeitig vom Verkäufer/Kundenbetreuer sehr intensiv begleitet. Gleichzeitig bieten sie sehr viel Potenzial für Unzufriedenheit, wie z. B. ein großer Automobilhersteller mit seinem Navigations-/Kommunikationssystem im Fahrzeug feststellen musste. Es war aus Kundensicht, wie in vielen Fachzeitschriften publiziert, doch nicht so intuitiv und einfach, wie es von den Verkäufern und in Prospekten angepriesen wurde. Dennoch erfolgte keine aktive Kundennachbetreuung, sondern den Kunden wurde in den Hotlines sogar noch das Gefühl vermittelt, selber das Problem zu sein. Insbesondere bei hochwertigen Gütern oder Leistungen spielt die Bestätigung der Richtigkeit der Kaufentscheidung eine große Rolle. Der Kunde möchte sich in der Entscheidung, ein bestimmtes Investment getätigt zu haben, bestätigt und wertgeschätzt fühlen. Möglichkeiten, mit diesem Fokus Kundenkontakte zu initiieren gibt es viele: sei es durch den Versand von Welcome-Packages, die Vorteilsnutzung von Zusatzleistungen, kostenlose Angebote, um das Produkt gruppierte Leistungen zu nutzen oder, indem man gleich beim Kauf bestimmte Leistungen mitgibt, die nach dem Kauf abgerufen oder eingelöst werden können. So wird die Wahrnehmung verlängert, mit dem Kauf die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

3.1.2 Schaffen eines kontinuierlichen Dialogs – Up- und Cross-Selling-Aktivitäten, Generieren von Daten und Einsatz von Kundenbindungsprogrammen/ Kundenclubs

Ein anderes Instrument zur dauerhaften After-Sales-Betreuung ist die Schaffung einer Plattform zum kontinuierlichen Dialog mit dem Ziel, Anknüpfungspunkte für Cross- und Up-Selling zu generieren oder aufzudecken. Auch kann durch einen kontinuierlichen Dialog das Wissen über den Kunden erweitert werden, das wiederum die Chancen zur Verlängerung oder Vertiefung der Kundenbeziehung erhöht. Durch den Kontakt, auch regelmäßiger Art, können gezielt mögliche Up- und Cross-Selling-Aktivitäten des Kunden ausgelöst werden. War der erste Kontakt nur ein Schnupperkontakt, so wird der zufriedene Kunde bei Bedarf seinen Auftrag aufstocken. Durch die ersten Erfahrungen mit dem/der neuen Produkt/Leistung (die in der Regel in der ersten Woche am intensivsten sind) bekommt der Kunde Lust auf mehr bzw. zusätzliche Leistungen. Der Mitarbeiter kann durch den Kontakt dieses Potenzial entdecken und entsprechend handeln. Jedoch haben viele Praxisbeispiele in verschiedenen Industrien gezeigt, dass der Kontakt in der After-Sales-Phase rein als Care-Kontakt ohne Verkaufsabsicht durchgeführt werden sollte. Nur wenn der Kunde fragt, kommt es zu einem Angebot einer weiteren Leistung. Es besteht sonst die Gefahr, dass der positive Effekt des Kontakts ins Gegenteil schlägt.

Die meisten Kontaktmöglichkeiten in der Kundenbeziehung haben den Vorteil, dass sie Daten generieren, die wiederum Informationen über Kauf- und Nutzungsverhalten liefern, um frühzeitig Wiederverkaufschancen zu erkennen und zu nutzen. Daher gilt: die Erfassung nicht nur von Kundenstammdaten, sondern auch von Bewegungsdaten sollte Bestandteil jedes Kundenkontakts sein. Im Nachgang zur Erfassung der Daten sollten auf Basis von Analysetools,

die die Selektion anhand von Schwellenwerten, Zeitangaben und Produkt- sowie Kundeninformationen zulassen und in der Lage sind, Verknüpfungen zwischen diesen Daten herzustellen, Kunden zur gezielten Ansprache selektiert werden. Mögliche Ansatzpunkte zur Ansprache könnten die Antworten auf folgende Fragen sein:

- Bietet sich aufgrund des Kundenprofils die Möglichkeit, innerhalb einer Familie weitere Produkte und Leistungen zu verkaufen?
- Wie muss demzufolge nicht nur der Kunde, sondern auch weitere potenzielle Kunden aus seinem näheren Umfeld behandelt und angesprochen werden?
- Wann ist es Zeit, den Kunden auf Austausch/Upgrade des Produkts anzusprechen?
- Wie sollte die Zeit bis zu diesem Zeitpunkt mit kontinuierlichen Kontakten gestaltet werden?
- Welche Ansprache und Medien bevorzugt der Kunde, worauf reagiert er nicht?

All diese Fragen lassen sich nur dann beantworten, wenn der Kunde und seine Kunden-Historie bekannt sind.

In den meisten Unternehmen wird Kundenbindung als wichtigster Erfolgsfaktor gesehen, noch vor Produktqualität und Kosten. Ein wichtiges Instrument hierzu ist die Etablierung von Kundenbindungsprogrammen, z. B. Rabattkarten (Happy Digits), Kundenclubs (IKEA Family). Ein positiver Effekt hierbei ist, dass neben der Erhöhung der Kundenbindung auch Kundendaten generiert werden: In Bereichen wie Fluggesellschaften, Verbrauchermärkten, Tankstellen, und im Versandhandel sind Kundenbindungsprogramme bereits lange etabliert, im Bereich Financial Services hingegen noch unterrepräsentiert. Um Kunden zur Teilnahme zu bewegen, sollte das Programm einfach (leicht verständlich und ohne Aufwand für den Kunden) und attraktiv (finanzielle oder andere Vorteile) genug sein, um zur Teilnahme zu bewegen. Weiterhin sollten genug Möglichkeiten in den Prozess eingebaut sein, an denen Informationen über den Kunden und sein Verhalten gesammelt und erfasst werden können (z. B. Kauf und Einlösung).

Viele Kunden schrecken mittlerweile jedoch vor Kundenkarten, Bonusheften etc. zurück, da der Platz in der Brieftasche begrenzt ist. Daher kann eine Alternative die Kooperation mit Anbietern großer Loyalitätsprogramme sein, die ein größeres Kunden-Einzugsgebiet bieten, den Anreiz zur Nutzung erhöhen und teilweise auch gleich die Aufbereitung der Daten übernehmen.

3.1.3 Motivationssteigerung der Mitarbeiter

Durch den Kontakt in der After-Sales-Phase hat der Mitarbeiter die Chance, sich ein „Danke-schön“ beim Kunden abzuholen. Ist der Kunde mit seiner Kaufentscheidung einverstanden, wird er seine Zufriedenheit in diesem Kontakt artikulieren.

Gute Hotels, Reiseveranstalter und Privatbanken haben heute schon Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern, die diese Kontakte als Bestandteil der Beurteilungskriterien haben. So erhält nach der Reise der Verkäufer/Kundenbetreuer schnell Feedback, inwieweit seine Beratung einerseits der Realität standgehalten hat, andererseits erlebt er selber noch etwas von der (hoffentlich) positiven Stimmung, die die Reise bei den Kunden hinterlassen hat. Der Mitar-

beiter hat dadurch auch die Chance, sich bei dem Kunden erneut ins Gedächtnis zu rufen. Der wird sich bei der Absicht, wieder eine Leistung aus dem oben genannten Bereich zu erwerben, an den Verkäufer/Kundenbetreuer erinnern, das den Verkauf dann sehr vereinfacht.

3.1.4 Aktive Reklamationsbehandlung

Bei jedem Kontakt mit dem Kunden hat der Verkäufer/Kundenbetreuer eine 50 zu 50 Chance einen zufriedenen bzw. unzufriedenen Kunden zu erreichen. Ist der Kunde nach dem Kauf seiner Ware/Leistung unzufrieden (etwas geht nicht wie versprochen, ein Defekt, Teile fehlen) so muss er sich normalerweise selber bemühen den Schaden zu beheben. Je nach Preis der Leistung wird der Kunde dies aber nicht tun, sondern einfach nicht mehr bei diesem Anbieter kaufen. In Deutschland beschwert sich von 100 % Kunden mit einem Beschwerdepotenzial nur ein geringer Teil von 20–30 %. Etwas über die Hälfte der Kunden wandert ab, ohne den Anbieter noch einmal zu kontaktieren. Der Rest versucht es noch einmal mit dem Anbieter, aber ohne dem Verkäufer/Kundenbetreuer zu sagen, dass sie das letzte Mal unzufrieden waren. Der Kontakt in der After-Sales-Phase ist ein Instrument, um das vorhandene Beschwerdepotenzial zu aktivieren.

Denn durch den Kontakt des Verkäufers/Kundenbetreuers wird ihm dieser Schritt abgenommen und der Fehler kann besprochen und evtl. sogar direkt behoben werden. Dadurch, dass der Kunde seine Enttäuschung loswerden kann, wird gleichzeitig wieder Vertrauen aufgebaut und damit die Abwanderung gestoppt. Zusätzlicher Vorteil: Der Kunde ist noch nicht in Beschwerdelaute, wenn er angesprochen wird und daher wird die Art, wie die Beschwerde vorgebracht wird, sehr sachlich sein. Das erleichtert die Arbeit des Verkäufers/Kundenbetreuers sehr, weil er mit dem Kunden schneller zu einer für beide Seiten zufriedenstellenden Lösung kommt. Die Möglichkeiten reichen hier von aktiver Ansprache mittels klassischer Dialogmarketing-Mittel bis hin zur Öffnung verschiedener Kanäle, um proaktiv Feedback einzuholen. Insbesondere die Möglichkeit, schnell und unkompliziert ein Problem mit dem erworbenen Produkt artikulieren zu können und einen kompetenten Ansprechpartner zu erreichen, der akzeptable Lösungen in vertretbarer Zeit bietet, soll in jedem Fall geschaffen werden. Insbesondere die Dauer bis zur Problemlösung und die Anzahl der Kontakte, die bis dahin benötigt werden, haben großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Wiederkaufsabsichten. Wendet sich ein Kunde an ein Unternehmen, so kommt es auf folgende Faktoren an:

- Zugang: Wohin wende ich mich?
- Erreichbarkeit: Wird mein Anliegen entgegengenommen/registriert?
- Reaktion: Wie schnell wird mir eine akzeptable Lösung angeboten?
- Verlässlichkeit: Werden Zusagen eingehalten?
- Kontinuität: Haben die Mitarbeiter des Unternehmens alle zur Bearbeitung notwendigen Daten oder muss ich mich, je nach Kontaktkanal und Ansprechpartner, aufs Neue erklären?

Wichtig ist auch hier eine dem Kundenprofil und dem Kunden-/Produktwert angemessene Reaktion. Bei schwerwiegenden, finanziellen Verlusten, bedeutenden Reklamationen erwarten Kunden zu Recht mehr als die Artikulation des Bedauerns. Daher sollten Mitarbeiter, die in diesem Bereich tätig sind, mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet werden, um den Kunden nicht durch Rückfragen und Mehrfachkontakte zusätzlich zu belasten und hinzuhalten.

3.1.5 Kündiger-Rückgewinnung

Zu viele Unternehmen akzeptieren heute eine Kündigung der Geschäftsbeziehung stillschweigend. Einige von ihnen sammeln und analysieren zumindest die Kündigungsgründe. Nur wenige Anbieter haben klar definierte Kündiger-Rückgewinnungsprozesse. Diese lassen sich in vor- und nachgelagerte Prozesse differenzieren:

- Vorgelagerte Kündiger-Rückgewinnung bedeutet, dass das Unternehmen die Kaufgewohnheiten des Kunden regelmäßig analysiert und bei signifikant stark (z. B. –15 %) abnehmenden Umsätzen bzw. bei stark negativ veränderten Kaufgewohnheiten, den Kunden kontaktiert, um die Gründe für diese Abweichungen zu erfahren.
- z. B. hat eine Direkt-Bank bei der Reduzierung regelmäßiger Eingänge (d. h. regelmäßige Eingänge wie Gehalt, Dividenden, etc.) den Kunden angesprochen und durch das Angebot einer besseren Girokonto-Kondition den Kunden von der neuerlichen Intensivierung der Kundenbeziehung überzeugt.
- Nachgelagerte Kündiger-Rückgewinnung erfolgt nach der durch den Kunden ausgesprochenen Kündigung der Geschäftsbeziehung. Dies tritt hauptsächlich im Abonnenten-Geschäft auf, z. B. Handyverträge, Energie-Versorger, Telekommunikations-Unternehmen, Mitgliedschaften, Zeitschriften, etc. Erfolgreiche Unternehmen setzen hierbei auf gezielt geschulte Teams, deren persönliche Bonifizierung sogar von den erreichten Erfolgsquoten abhängen kann. Jedoch haben diese Prozesse in der näheren Vergangenheit aufgrund einiger schwarzer Schafe ein negatives „Drücker“-Image erhalten.
- z. B. hat ein internationales Internet-Unternehmen über ein Drittel seiner gekündigten Mitglieder durch gezielte, kundenfreundliche (aktives Beschwerdemanagement) Kontakte zu einem Bruchteil der Neukundengewinnungskosten zu einer Reaktivierung bzw. Verlängerung der Mitgliedschaft bewegen können

3.1.6 Kundenzufriedenheitsbefragung/Entwicklungshinweise

Ist der Kunde mit der erhaltenen Leistung zufrieden, wird er über den Kontakt erfreut sein und bereit, einige Fragen zu beantworten. So ist es möglich, einige Teilprozesse der Leistungserstellung (z. B. Verkaufsberatung, Unterlagen, Aufstellung) auf Zufriedenheit zu überprüfen und evtl. Schwachstellen aufzudecken. Auch gibt der Kunde gerne Hinweise, was noch besser gemacht werden könnte. Durch die Abfrage über die Qualität und Zufriedenheit von Teilprozessen können wichtige Hinweise für die Entwicklung eines Produkts erworben werden. Weiter bietet sich die Möglichkeit, den Kunden als Tipgeber für zukünftige Produkte und Leistungen zu gewinnen.

Man kann beim zufriedenen Kunden auch die Weiterempfehlungsabsicht testen, um so seine Loyalität zu dem Unternehmen und zusätzliche Ansprechpartner zu erfahren. Dies hat ebenfalls Implikationen auf seine Potenzial-Einschätzung und weitere Up- und Cross-Selling-Maßnahmen.

Eine weitere sinnvolle Frage ist die nach der Wichtigkeit bestimmter Leistungen aus Sicht des Kunden. Stellt sich beispielsweise heraus, dass ein teurer 24-Stunden-Service vom Kunden als verzichtbar angesehen wird und stimmt diese Meinung mit den internen Beobachtungen zum Nutzungsverhalten überein, können durch solche Hinweise die Investitionen auf für die Kundenzufriedenheit wirklich relevante Bereiche gelenkt werden.

3.2 Neue Formen der Kundenkommunikation

Die Klaviatur der After-Sales-Kundenkommunikation reicht von den bereits beschriebenen Instrumenten wie Extra-Services, Reklamationsbearbeitung, Loyalitätsprogrammen über Kundenzeitschriften, Clubs und Newsletter bis hin zu klassischem Dialogmarketing mittels Mailing oder Telefon. Zunehmend entwickeln sich die Wichtigkeit des Austauschs von Erfahrungen und die Gewinnung von Informationen. Waren in der Vergangenheit die Möglichkeiten, positive wie negative Erfahrungen zu teilen, durch den begrenzten Zugang des einzelnen Käufers zu einer größeren Plattform limitiert, so wird diese Beschränkung durch die Möglichkeiten, die sich unter dem Begriff Web 2.0 zusammenfassen lassen, aufgehoben. Jeder kann in Communities und Blogs Informationen und Erfahrungsberichte beschaffen oder selbst mitteilen. Die Reichweite kann in Abhängigkeit von Produkt und gewählter Plattform enorm sein, insbesondere gewinnen Produkt- und Dienstleistungs-Bewertungsportale immer mehr Nutzer, um den Wahrheitsgehalt von Marketing-Aussagen durch Erfahrungsberichte von Gleichgesinnten zu validieren und eigene positive und negative Erfahrungen kundzutun. Das Internet ist somit nicht länger ein Kanal, der ausgehend vom Unternehmen hin zum Kunden Informationen und Leistungen transferiert, sondern wird zunehmend vom Kunden instrumentalisiert, das positive oder negative Folgen für das Unternehmen haben kann.

Tatsache ist, dass sich Communities, Blogs und Bewertungsportale längst als Informations- und Kommunikationsbörse etabliert haben. Über Suchmaschinen ist es ein Leichtes, schnell Kaufentscheidungen für bestimmte Produkte zu beeinflussen und Erfahrungen zu verbreiten. Die Herausforderung besteht darin, sich als Unternehmen entweder genau dieser Mittel zu bedienen, indem man solche Plattformen schafft und zur Verfügung stellt, also selbst steuernd und koordinierend eingreift oder offensiv mit den Informationen, die darin verbreitet werden, umgeht. In jedem Fall ist es ratsam zu wissen, wo im Netz in welchem Maße welche Botschaften verbreitet werden, um rechtzeitig reagieren zu können. Zum Auffinden und Reagieren stehen dem Unternehmen natürlich die gleichen Mittel zur Verfügung wie dem Kunden selbst.

3.3 Grenzen und Risiken des After-Sales-Service-Marketing

Die Risiken im Bereich After Sales Service liegen zum großen Teil im Überstrapazieren der einzelnen Instrumente. Auch der zufriedenste Kunde wird ungeduldig, wenn er z. B. nach jedem Werkstatttermin seines Wagens eine eingehende Befragung zur Zufriedenheit mit dem Service über sich ergehen lassen muss. Da zu vermuten ist, dass der Kunde von verschiedenen Unternehmen in ähnlicher Form kontaktiert wird, kann eine aus Sicht des einzelnen Unternehmens moderate Taktung der einzelnen Maßnahmen aus Sicht des Kunden schnell zur Überflutung mit Angeboten und Informationen werden. Daher kommt es neben der Berücksichtigung dessen, was der Wettbewerb an After-Sales-Aktivitäten betreibt, auf das richtige Augenmaß bei der Dosis an unterschiedlichen Maßnahmen an und vor allem darauf, Kontakte, die vom Kunden initiiert werden, umso höher zu bewerten und intensiv zu nutzen.

Ein weiteres Risiko liegt in den Abwicklungsprozessen, die sich an After Sales Services anschließen. Wenn vereinbarte oder erwartete Leistungen nicht geliefert werden können, weil die nachgelagerten Abwicklungsprozesse im Unternehmen nicht stimmen, dann kann die Stimmung beim Kunden sehr schnell umschlagen. Wenn beispielsweise die zugesagte Lösung für ein Problem oder der Versand der versprochenen Info-Materialien daran scheitern, dass der zuständige Kollege nicht da oder die Broschüre nicht auf Lager ist, dann ist die Chance vertan,

durch diesen Kontakt die Kundenbindung zu stärken. Andererseits können kleine Dinge, wie die schnelle Antwort auf e-Mails oder der Versand einer kleinen Wiedergutmachung für entstandene Unannehmlichkeiten lohnende Investitionen sein, die sich aus dem Geld finanzieren, das der Kunde beim nächsten Kauf ausgibt. Ein dritter Bereich, der mit Risiken behaftet ist, ist die ungesteuerte Investition in möglichst umfassenden Service verbunden mit zu starren Vorgaben und das außer Acht lassen der Kosten-Nutzen-Relation. Oft kann das Gewähren einer Kulanzgutschrift oder der Versand einer kleinen Wiedergutmachung für das Unternehmen kostengünstiger sein als die aufwendige Recherche und umfassende Aufbereitung eines Vorgangs.

4 Roadmap und Benefits für die Einführung von After-Sales-Aktivitäten

Wie soll nun ein Unternehmen vorgehen, um den Bereich After Sales aufzubauen und im positiven Sinne umzubauen? Insgesamt sollten 5 Aufgabenfelder bearbeitet werden.

4.1 Strategie und Business Case

Im ersten Schritt sollte das Unternehmen ein klares Bekenntnis zur Kundenorientierung vom Management bis zu den Mitarbeitern abgeben. Das bedeutet:

- Eine Integration des Kunden in die Unternehmensphilosophie und -vision,
- Eine Unternehmenskultur, die es den Mitarbeitern erlaubt, sich kundenorientiert zu verhalten,
- Eine konsequente Ausrichtung aller Geschäftsprozesse an den Bedürfnissen der Kunden,
- Eine kontinuierliche Optimierung der Prozesse im Dialog mit den Kunden und Mitarbeitern,
- Eine aktive, kontinuierliche Kommunikation mit dem Kunden und den Mitarbeitern über den gesamten Kunden-Lebenszyklus,
- Eine an den Kundenwünschen ausgerichtete Leistungs-Angebotspalette,
- Eine Schaffung leicht zugänglicher und einfach handhabbarer Kaufprozesse sowohl für Neu- wie Stamm-Kunden,
- Eine individuelle Betreuung bestehender und neuer Kunden und
- Eine Gestaltung eines effizienten und unternehmensweiten Reklamationsmanagements sowie eines aktiven Kundenrückgewinnungsprogramms.

Bestandteile dieser Strategie sind die Ziele, die mit dem Bereich After Sales verfolgt werden sollen und wie diese mit den weiteren Unternehmenszielen und Unternehmensleitbild zusammenpassen. Eventuell ist es gerade dieser Bereich, der die Differenzierung vom Wettbewerb ausmacht. Konkret gilt es, die Kundengruppen, Produkte und Angebote zu definieren, die für den Bereich After Sales relevant sind. Danach sollte eine Business-Case-Betrachtung folgen,

bei der sowohl die mit der Veränderung einhergehenden Kosten als auch die erwarteten Benefits zusammengefasst werden. In die Kosten sollten die Aufwände für organisatorische, prozessuale und technische Änderungen einfließen. Die Benefit-Betrachtung sollte auf folgenden Faktoren basieren und mit konkreten Zahlen bzw. Schätzungen untermauert werden:

- Umsatzsteigerung durch Vermeidung von Kundenabwanderung: Es kann von einer Abwanderungsquote von etwa 40 % bei Kunden mit Problemen ausgegangen werden, daher sollte zur Ermittlung des vermeidbaren Verlusts die Anzahl der Beschwerden und der Produktkundenwert für die Kalkulation herangezogen werden. Ansatzpunkt zur Verbesserung ist einerseits die Erhöhung der Anzahl der Kunden, die sich überhaupt beschwerten, andererseits die Beschwerdezufriedenheit zu erhöhen.
- Umsatzsteigerung durch Cross- und Up-Selling: Annäherung an diese Zahl kann durch die Definition von Anzahl und Konstellation der Ereignisse für den Kauf von weiteren Produkten erfolgen.

Ein Praxis-Beispiel aus dem Versandhandel soll mögliche Benefits einfach verdeutlichen. Angelehnt ist dies an ein Modell von *STAUSS/SEIDEL*³: Berechnung für Einzelbesteller im Versandhandel. Die Zahl der Kunden beträgt 7.144.000. Diese machen einen durchschnittlich jährlichen Umsatz von 745,44 EUR und einen Deckungsbeitrag DB01 von 232,57 EUR.

Schaden durch Abwanderung	Zahlen	Rechnung
Kunden mit Beschwerden	2.500.400	7.144.000 x 0,35
abgewanderte Kunden ohne Beschwerde	875.140	2.500.400 x 0,35
entgangener Umsatz pro Jahr	652.364.361,60	875.140 x 745,44
entgangener Gewinn	203.531.309,80	875.140 x 232,57
entgangener Lebenszeitgewinn	915.890.894,10	203.531.309,80 x 4,5
Schaden durch negative Kommunikation		
Angesprochene potenzielle Kunden: 11 (gesch)	9.626.540	875.140 x 11
gewarnte potentielle Kunden (50%) gesch.	4.813.270	9.626.540 x 0,5
verlorene potenzielle (2%)	96.265,40	4.813.270 x 0,02
entgangener Umsatz pro Jahr	71.760.079,78	96.265,40 x 745,44
entgangener Gewinn	22.388.444,08	96.265,40 x 232,57
entgangener Lebenszeitgewinn	100.747.998,40	22.388.444,08 x 4,5
gesamter Schaden		
entgangener Umsatz pro Jahr	724.124.441,40	
entgangener Gewinn	225.919.753,90	
entgangener Lebenszeitgewinn	1.016.638.892	

Abbildung 5: Ohne Beschwerdemanagement

³ Vgl. *STAUSS/SEIDEL* (1998).

Schaden durch Abwanderung	Zahlen	Rechnung
Kunden mit Beschwerden	2.500.400	
Kunden mit Beschwerde 12,2%	305.048,80	$2.500.400 \times 0,122$
* Rate begeisterte Kunden 49%	149.474	$305.048,80 \times 0,49$
* Rate zufriedener Kunden 33,8%	103.106	$305.048,80 \times 0,338$
* Rate unzufriedener Kunden 17,2%	52.468	$305.048,80 \times 0,172$
ABWANDERUNGSRATE Begeisterter 3,9%	5.829	$149.474 \times 0,039$
ABWANDERUNGSRATE Zufriedener 18,4%	18.972	$103.106 \times 0,184$
ABWANDERUNGSRATE Unzufriedener 41,1%	21.564	$52.468 \times 0,411$
abgewanderte Kunden ohne Beschwerde	875.140	
SUMME Abwanderung	921.505	$5829+18972+21564+875140$
entgangener Umsatz pro Jahr	686.926.687,2	$921.505 \times 745,44$
entgangener Gewinn	214.314.417	$921.505 \times 232,57$
entgangener Lebenszeitgewinn	964.414.876	$214.314.417 \times 4,5$

Abbildung 6: Mit Beschwerdemanagement

Die Anwesenheit eines Beschwerdemanagements bei dem Versender führt dazu, dass die Zahl der Abwanderungen um 49.900 Kunden pro Jahr verringert werden kann. Das bedeutet eine Verringerung des Lebenszeitverlusts um ca. 52 Mio. EUR.

In der nächsten Tabelle ist zu erkennen, dass in diesem Modell die Annahme getroffen wurde, dass durch die Verbesserung des Beschwerdemanagements sich der Anteil der begeisterten Kunden um 2 % der zufriedenen um 3,2 % und der der unzufriedenen um 5,2 % veränderte. Daraus abgeleitet folgt auch, dass die Abwanderungsrate der begeisterten Kunden um 0,9 %, die der zufriedenen um 1,2 % sinkt. Dadurch konnte nochmals die Abwanderungsrate um 5.767 Kunden verringert werden, das einem Lebenszeitgewinn von 6.035.536 EUR entspricht.

Schaden durch Abwanderung	Zahlen	Rechnung
Kunden mit Beschwerden	2.500.400	
Kunden mit Beschwerde 12,2%	305.048,80	$2.500.400 \times 0,122$
* Rate begeisterte Kunden 51%	155.574	$305.048,80 \times 0,51$
* Rate zufriedener Kunden 37%	112.867	$305.048,80 \times 0,37$
* Rate unzufriedener Kunden 12%	36.605	$305.048,80 \times 0,12$
ABWANDERUNGSRATE Begeisterter 3%	4.667	$155.574 \times 0,03$
ABWANDERUNGSRATE Zufriedener 17%	20.887	$112.867 \times 0,17$
ABWANDERUNGSRATE Unzufriedener 41,1%	15.044	$36.605 \times 0,411$
Abgewanderte Kunden ohne Beschwerde	875.140	
SUMME Abwanderung	915.738	$875.140 + 4667 + 20887 + 15044$
entgangener Umsatz pro Jahr	682.627.734	$915.738 \times 745,44$
entgangener Gewinn	212.973.168	$915.738 \times 232,57$
entgangener Lebenszeitgewinn	958.379.340	$214.314.417 \times 4,5$

Abbildung 7: Verbesserung des Beschwerdemanagements

4.2 Prozesse und Organisation

After Sales Services können nur in einer kundenorientierten Organisation erfolgreich sein. Wie in Kapitel 4.1. beschrieben, beinhaltet das Commitment zu einer Kundenorientierung in der Strategie eine Anpassung der Organisationsstruktur hin zu kundenzentrierten Strukturen und Prozessen. Darunter versteht man:

- Einfache und flache Führungsstrukturen, um Mitarbeitermotivation und -coaching so intensiv wie möglich zu gestalten,
- Kurze Entscheidungswege und ausreichende Kompetenz am Point of Contact, um für den Kunden schnell und einfach fallabschließende Lösungen bieten zu können, schnell über Gutschriften und Anpassungen etc. zu entscheiden und
- Einfache, klar strukturierte und aus Kundensicht verständliche Prozesse schaffen.

Dazu sind konkrete Definition der in der Strategie umrissenen Kundenkontakt-Prozesse und des dazugehörigen Ablaufs mit Übergabepunkten, Verantwortlichkeiten und organisatorischen sowie technischen Voraussetzungen notwendig. Nachdem dies geschehen ist gilt es, diese Prozesse mit Leben zu füllen, zu trainieren und die Kunden über neue oder veränderte Angebote zu informieren. Dies sollte sukzessive durch eine schrittweise Ausweitung erfolgen. Mögliche Implementierungsschritte können sein:

- Nach Produkten,
- Nach Kundengruppen und
- Nach After-Sales-Angeboten.

4.3 Mitarbeiter

Die Veränderungen zu einer Service-Orientierung beeinflusst die Anforderungen an die Mitarbeiter im Kundenkontakt massiv. Das beginnt mit der Auswahl der „richtigen“ Mitarbeiter mit der notwendigen Service-Einstellung z. B. dienen zu wollen und Spaß dabei haben. Weiter werden die Mitarbeiter von folgenden Bereichen betroffen sein:

- Umstellung der Aufbauorganisation und Führungsstruktur hin zu einer kundenorientierten Organisation,
- Schulung zur Beherrschung neuer Prozesse und Sprachregelungen,
- Ausstatten mit Kompetenzen, Entscheidungswegen und -parametern und
- Schulung in der effizienten Nutzung der neuen notwendigen Technologien.

4.4 Technologie

Die häufigste technische Veränderung, die mit der Implementierung von After-Sales-Strukturen einhergeht, ist die Schaffung der Voraussetzung zur Sammlung und Weiterverwendung von Kundeninformationen für Kundensegmentierung und Angebotsdefinition. Hierzu kann es notwendig sein, bestehende operative und analytische kundendatenhaltende Systeme entweder zu erweitern, stärker zu integrieren oder so genannte Customer-Relationship-Management-(CRM)-Systeme neu einzuführen. Diese haben die Aufgabe, allen Mitarbeitern im direkten (Face-to-Face, Medial-Telefon, Internet, Mail, Chat) und indirekten Kundenkontakt (Logistik, Abrechnung, Reparatur), alle relevanten Daten zum Kunden bereit zu stellen, ihre kundenbezogenen Aktivitäten zu erfassen und besonders das notwendige Know-how zur fallabschließenden Beratung bzw. Betreuung an den Point of Contact zu bringen.

Die Anforderungen hierzu leiten sich aus den Prozessen ab. Die wichtigsten Funktionen sind:

Operativ:

- Anzeige und Pflege von Kundenstammdaten (Adresse, Alter, Profil, Klassifizierung, Produkte, wahrgenommene Leistungen etc.),
- Anzeige und Pflege von Bewegungsdaten (letzte Aktivitäten mit dem Kunden, Käufe, Anfragen, Beschwerden, geleistete Wiedergutmachungen, Historien, etc.) und
- Funktionen für Dialogmarketing mit Versand und Responseerfassung (Kampagnen-Management: statisch und dynamisch, Loyalitätsfunktionen, Marketing, Veranstaltungsmanagement)

Analytisch:

- Definition von Selektionskriterien für die Zielgruppenbildung anhand von Stamm- und Bewegungsdaten,
- Kombination und Analyse von Kundenstammdaten, Bewegungsdaten, soziodemografischen Daten und Marktdaten und
- Definition von Schwellenwerten und Erkennung von Mustern im Verhalten

5 **Fazit**

Der Kontakt in der After-Sales-Phase bietet ein großes Spektrum an Leistungen, die zur Kundenzufriedenheit und zur langfristigen Kundenbindung beitragen können. Es wird häufig das Argument gebracht, die Verbesserungsmaßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit seien zu teuer bzw. Kunden würden die neuen Leistungen nicht zu würdigen wissen. Wie die oben beispielhaft gezeigten Berechnungen zeigen, ist der durchschnittliche Lebens-Umsatzwert einer Kundenbeziehung je nach Branche sehr hoch. Der Verlust eines Kunden lässt sich also gut berechnen und so den Kosten für die zusätzlichen After-Sales-Service-Leistungen gegenüberstellen. Daraus lässt sich schließen, dass abhängig von der vorherrschenden Marktstruktur und der relativen Bedeutung eines Unternehmens in diesem Markt *Kundenbindungsstrategien* häufig wesentlich günstiger sind als *Kundengewinnungsstrategien*. Der Betreuungskontakt in der After-Sales-Phase ist so gesehen ein zusätzliches, günstiges und effizientes Instrument zur Schaffung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Denn Kundenzufriedenheit sichert:

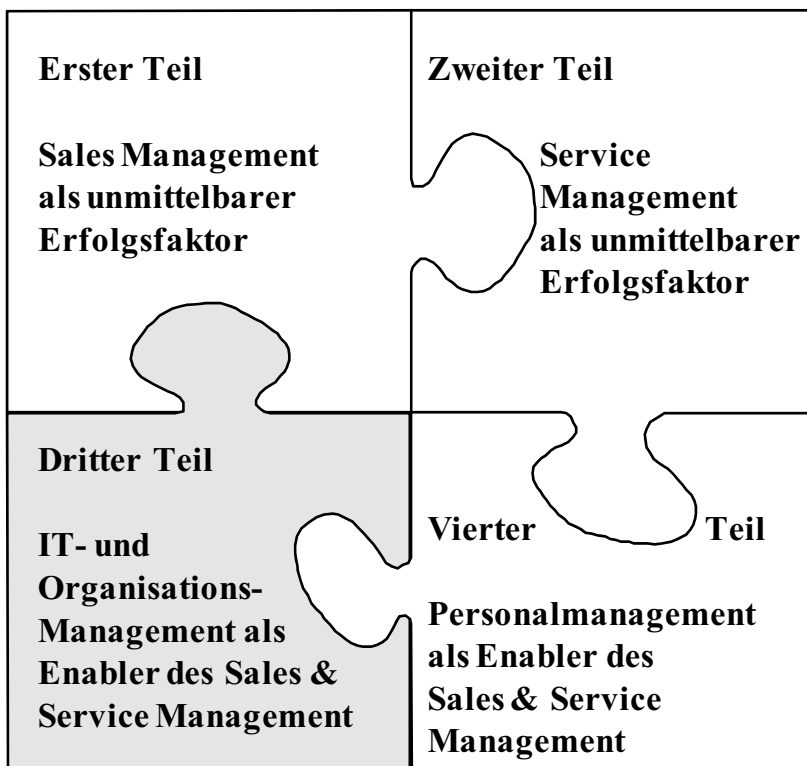
- Dauerhafte Wettbewerbsvorteile,
- Mehr positive Referenzen,
- Am Kunden ausgerichtete Produktweiterentwicklungen,
- Verstärkte Kundenbindung und Loyalität,
- Erhöhter Umsatz pro Kunde über höhere Cross-Selling-Raten und Ausnutzung der Economies of Scale und
- Teilweise Abschirmung vom Preiswettbewerb.

Quellenverzeichnis

- BAUMBACH, M./HOMBURG, C.* (1998): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden 1998.
- BRUHN, M./STAMPFEL, A. T.* (2002): After Sales Management, München 2002.
- HÜBNER, S.* (2002): Surpriseservice, Offenbach 2002.
- KAERNER, H./KASPER, M./MATTMÜLLER, R.* (2004): After Sales, Frankfurt 2004.
- MAHNEL, M.* (2003): Service-Trends 2005 – Wohin entwickelt sich der After-Sales-Service? Düsseldorf 2003.
- MEYER, A.* (1991): Dienstleistungsmarketing, in: Die Betriebswirtschaft, 1991, S. 195-202.
- PEPELS, W.* (2007): After Sales Service – Geschäftsbeziehungen profitabel gestalten, Düsseldorf 2007.
- REICHELDT, F. R./SASSER, W. E.* (1990): Zero Defections: Quality comes to Services, in: Harvard Business Review, 1990, September-October, S. 105–111.
- STAUSS, B./SEIDEL, W.* (1998): Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, München 1998.
- STAUSS, B./SEIDEL, W.* (2007): Beschwerdemanagement – Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, München 2007.
- VAVRA, T. G.* (1995): Aftermarketing – How to customers for life through relationship marketing, New York 1995.
- WIRTZ, B. W./BUHRMANN, C.* (2006): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden 2006.
- ZEMKE, R./ANDERSON, K.* (2002): Umwerfender Service, Frankfurt 2002.

Dritter Teil

IT- und Organisationsmanagement als Enabler des Sales & Service Management



Entwicklung eines kennzahlenbasierten Steuerungssystems für IT-Service-Management-Prozesse nach ITIL

MARC SCHOMANN und STEFAN RÖDER

Steinbeis-Hochschule Berlin

1	Status quo der kennzahlenbasierten Steuerung von ITIL-basierten Service-Management-Prozessen	325
1.1	IT-Services und IT-Service-Management.....	325
1.2	IT Infrastructure Library (ITIL)	326
1.2.1	Historische Entwicklung und Ziel	326
1.2.2	Struktur und Nutzen.....	327
1.3	IT-Service-Management nach ITIL	330
1.4	IT-Kennzahlensysteme zur Steuerung von IT-Service-Management-Prozessen ..	334
1.4.1	COBIT	335
1.4.2	IT-Service-Management-Balanced-Scorecard (IT-Service-BSC)	336
1.5	Zwischenfazit.....	341
2	Konzeptualisierung einer IT-Service-Balanced-Scorecard zur kennzahlenbasierten Steuerung von ITIL-konformen IT-Service-Management-Prozessen	341
2.1	Vertikale Verknüpfung der IT-Balanced-Scorecard mit der IT-Service-Balanced-Scorecard	341
2.2	Entwicklung der Scorecards.....	344
2.2.1	Finanz-Perspektive	344
2.2.2	Kunden-Perspektive.....	344
2.2.3	Lern- und Entwicklungs-Perspektive.....	345
2.2.4	Interne Prozess-Perspektive.....	346
2.2.4.1	Prozessgruppe „Service-Support“	346
2.2.4.2	Prozessgruppe „Service-Delivery“	348
2.3	Auswahl der perspektivspezifischen Kennzahlen	349
2.4	Verknüpfung der definierten IT-Service-Scorecards und Herleitung der Ursache-Wirkungs-Kette	353
2.5	Erfolgsfaktoren und Hemmnisse im Rahmen des Transformationsprozesses	355
3	Fazit und Ausblick	355
	Quellenverzeichnis.....	356

1 **Status quo der kennzahlenbasierten Steuerung von ITIL-basierten Service-Management-Prozessen**

IT-Organisationen befinden sich in einem fundamentalen Wandel weg vom Hard- und Softwaresystem-Lieferanten hin zum lösungs- und wertschöpfungsorientierten IT-Dienstleister, dessen konkreter Beitrag zur Wertsteigerung im Unternehmen zunehmend im Fokus des Interesses von internen und externen Anspruchsgruppen steht. Die IT-Organisation soll ihre Dienstleistungen bedarfsgerecht, zeit-, qualitäts- und kostenoptimal für ihre Kunden erbringen. Hierbei stehen die IT-Verantwortlichen vor der Herausforderung, die effektive und effiziente IT-Dienstleistungserbringung dauerhaft sicher zu stellen.¹ Diese Herausforderung kann nur bewältigt werden, wenn die IT-Organisation ihre Ziele, Strategien und Maßnahmen zur Bereitstellung von IT-Dienstleistungen auf der Grundlage der übergeordneten Geschäftsstrategie im Rahmen des IT-Service-Managements zu planen, zu steuern und zu kontrollieren vermag.² In der Praxis hat sich die IT Infrastructure Library (ITIL) zu einem De-facto-Standard für das IT-Service-Management entwickelt. Die Steuerung von IT-Service-Management-Prozessen mittels IT-Kennzahlensystemen wird in der Literatur sehr intensiv diskutiert.³ Allerdings existiert noch kein allgemein anerkanntes Instrument zur Steuerung von ITIL-basierten IT-Service-Management-Prozessen, das im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Transparenz geeignet ist, sowohl dem Anspruch der IT-Verantwortlichen an größtmögliche Gestaltungsfreiheit bei der individuellen Anpassung an die spezifischen betrieblichen Gegebenheiten gerecht zu werden als auch die Erfordernisse der interorganisationalen Vergleichbarkeit zu berücksichtigen.

Die Zielsetzung muss daher sein, mit der theoriegeleiteten Konzeptualisierung einer IT-Service-Balanced-Scorecard (IT-Service-BSC) zur Relaxation der vorgenannten Problemstellung beizutragen. Hierfür werden zunächst die für das Verständnis der Funktions- und Wirkungsweise notwendigen terminologischen und fachlichen Grundlagen gelegt, um darauf aufbauend im zweiten Teil die IT-Service-BSC zu entwickeln. Besonderes Augenmerk wird hierbei einerseits auf die Einbettung der IT-Service-BSC in den Regelkreis zur Steuerung von ITIL-basierten IT-Service-Management-Prozessen sowie andererseits den systematischen Auswahlprozess für die perspektivspezifischen Scorecard-Kennzahlen gelegt.

1.1 **IT-Services und IT-Service-Management**

Der englische Begriff „Service“ lässt sich als „Bedienung“, „Dienst“ oder „Dienstleistung“ übersetzen. Ein Service kommt in der Regel durch einen Austauschvorgang zwischen Leistungserbringer und Leistungsabnehmer zustande.⁴ KÖHLER definiert den Terminus Service im Zusammenhang mit IT als „...eine definierte Aufgabe, wie z. B. eine IT-Dienstleistung, die erforderlich ist, um einen bestimmten Geschäftsprozess durchzuführen oder am Leben erhalten zu können.“⁵ IT-Services, die aus internen und externen Dienst- sowie Sachleistungen be-

¹ Vgl. zum Effektivitäts-Effizienz-Dilemma vertiefend KEUPER (2004), S. 97 f. und S. 125 f.

² Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 117.

³ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 211, und KÜTZ (2006a), S. 139 ff.

⁴ Vgl. ITSMF (2005), S. 15 ff.

⁵ KÖHLER (2006), S. 30.

stehen,⁶ werden durch IT-Organisationen für deren Kunden erbracht,⁷ wobei Zeitraum, Qualität und Kosten der IT-Service-Erbringung im Rahmen einer Vereinbarung zwischen den vorgenannten Parteien in Form so genannter „*Service Level Agreements*“ (SLA) festzulegen sind.⁸ ZARNEKOW/BRENNER strukturieren IT-Services anhand von vier Bezugsgruppen: IT-Ressourcen, IT-Informationssysteme, IT-Prozessunterstützung und IT-Services.⁹ Kennzeichnend für IT-Services sind deren Immaterialität, die mangelnde Lagerfähigkeit, die Prozessorientierung und die starke Einbindung des Kunden in den Leistungserbringungsprozess.¹⁰

IT-Service-Management ist die Gesamtheit der Prinzipien und Verfahren zur Erstellung und Erbringung von IT-Services für Kunden der IT-Organisation mit dem Ziel, für deren bedarfsgerechte, d. h. zeit-, kosten- und qualitätsoptimale Planung, Erbringung, Überwachung und Steuerung Sorge zu tragen.¹¹ Bisher beschränkte sich das eher technologie- und projektbezogene IT-Management auf die Steigerung der Effektivität und Effizienz der IT, wobei vor allem die termingerechte Planung und Entwicklung von IT-Anwendungen im Blickpunkt standen. Im Gegensatz dazu unternimmt modernes IT-Service-Management den Versuch, die Erbringung von IT-Dienstleistungen umfassender zu betrachten. Dieser modernere Ansatz umfasst demnach die bereits genannten Aufgaben, impliziert zusätzlich die Bereiche IT-Architektur, -Standardisierung und -Betrieb und bezieht insbesondere Qualitäts- sowie Kosten-Nutzen-Betrachtungen ein.¹² Zur Konzeption, Implementierung und laufenden Verbesserung von IT-Service-Management-Prozessen in Unternehmen eignet sich die Nutzung von Referenzmodellen wie beispielsweise ITIL.¹³

1.2 IT Infrastructure Library (ITIL)

1.2.1 Historische Entwicklung und Ziel

Ende der 1980er Jahre beauftragte die britische Regierung die damalige Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA), das heutige Office of Government Commerce (OGC), mit der Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen durch den Einsatz von IT. Hierzu kooperierte die CCTA mit einer Reihe von Unternehmen, Betreibern von Rechenzentren und IT-Spezialisten. Aus dieser Zusammenarbeit entstand ITIL als weltweiter De-facto-Standard für das IT-Service-Management.¹⁴

⁶ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 118.

⁷ Vgl. KÜTZ (2006b), S. 26.

⁸ Vgl. vertiefend GADATSCH (2005), S. 52.

⁹ Vgl. ZARNEKOW/BRENNER (2003), S. 7 ff.

¹⁰ Vgl. vertiefend KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 117.

¹¹ Vgl. ITSMF (2005), S. 33, KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 117, und ZARNEKOW/HOCHSTEIN/BRENNER (2007), S. 8.

¹² ITSMF fasst modernes IT-Service-Management relativ kurz zusammen, ohne auf die genannten Neuerungen gegenüber dem traditionellen Ansatz explizit einzugehen: „Das IT Service Management ist eine prozessgerichtete und servicegerichtete Methode für das Management von IT“, ITSMF (2005), S. 32.

¹³ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006) für einen Überblick bezüglich bestehender Konzepte und Standards für das IT-Service-Management. Die Autoren sprechen sich für die Verwendung von ITIL aufgrund der bereits vorhandenen breiten Nutzerschicht aus. Vgl. hierzu KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 124 ff.

¹⁴ Vgl. im einzelnen KÖHLER (2006), S. 24, und OGC (2006).

ITIL beschreibt als Sammlung von „Best-Practice-Ansätzen“ detailliert Erfolg versprechende Aktivitäten zur Planung, Erbringung und Unterstützung von IT-Services durch IT-Organisationen in Form von weitestgehend gebündelten, organisationsneutral modellierten, vollständigen Prozessen inklusive der dazugehörigen Rollen und Aktivitäten.¹⁵

Ziel von ITIL ist es, die qualitätsadäquate¹⁶ und kostenoptimale Zurverfügungstellung von IT-Services gegenüber den Kunden der IT-Organisation zu gewährleisten.¹⁷ ITIL richtet sich hierzu primär an Anbieter von IT-Services und IT-Verantwortliche in Organisationen über die verschiedensten Hierarchiestufen hinweg. Darüber hinaus ist ITIL für Geschäftsbereichs-Verantwortliche ebenso von Bedeutung wie für Anwender von IT-Services oder jedwede Organisation, die IT-Services in Anspruch nimmt.¹⁸

1.2.2 Struktur und Nutzen

ITIL setzt sich aus acht Hauptbereichen zusammen:¹⁹

1. Geschäftliche Perspektive (Business Perspective),
2. Planung und Lieferung von IT-Services (Service-Delivery),
3. Unterstützung und Betrieb von IT-Services (Service-Support),
4. Sicherheitsdienstleistungen (Security Management),
5. Management der Infrastruktur (ICT Infrastructure Management),
6. Management der Anwendungen (Applications Management),
7. Planung zur Einführung von Service Management (Planning to Implement Service Management) und
8. Infrastruktur und Prozesse zur Steuerung des Software-Lebenszyklus (Software Asset Management).

Diese Hauptbereiche wiederum enthalten einzelne Module von IT-Services. Beispielsweise ist das Incident Management ein Modul des Hauptbereichs Service-Support. Jedes Modul wird durch Elemente beschrieben: Soll-Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, Schlüsselqualifikationen, Prozessaktivitäten, Planungsdokumente, Risiken, Kosten und Nutzen, Tipps und Tricks sowie Leistungsindikatoren, die auch als *Key Performance Indicators* bezeichnet werden.²⁰

¹⁵ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 134.

¹⁶ Vgl. zum Qualitätsbegriff im Zusammenhang mit IT-Services und ITIL *ITSMF* (2005), S. 15 ff.

¹⁷ Vgl. *ITSMF* (2005), S. 37.

¹⁸ Vgl. *OGC* (2006).

¹⁹ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 135.

²⁰ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 134.

Die einzelnen Prozesse stehen für bestimmte Aufgaben einer IT-Organisationseinheit.²¹ Im Rahmen von ITIL werden allerdings nur Aussagen darüber getroffen, welche Aktivitäten umzusetzen sind, um aus Kundensicht IT-Services mit hoher Qualität zu vertretbaren Kosten zu erbringen, nicht aber wie dies erreicht werden soll. Somit eröffnen sich ausreichend Spielräume zur unternehmensspezifischen Umsetzung der in ITIL dargelegten Prozesse, wobei die auf ITIL basierenden Prozesse zusammenhängend, ganzheitlich und mit standardisierten Begriffen dargestellt werden.²² In diesem Zusammenhang betont SPAFFORD, dass auch bei einem vorhandenen Rahmenmodell²³ dem Kunden die zentrale Aufgabe obliegt, ausschließlich die für die jeweilige Organisation relevanten Prozesse zu implementieren.²⁴

Der Hauptbereich „*Geschäftliche Perspektive*“ behandelt die effiziente Gestaltung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen in Hinblick auf IT-Services.²⁵ Hierzu gehören die Themen Business Continuity Management, Partnerships und Outsourcing oder die Transformation der Geschäftspraxis durch radikalen Wandel.²⁶

Im Hauptbereich „*Planung und Implementierung*“ steht die Planung, Einführung und Verbesserung der ITIL-Prozesse im Vordergrund. Zunächst bedarf es der Feststellung der Ist-Situation und der Festlegung eines entsprechenden Soll-Zustands. Sodann sind entsprechende Maßnahmen zur Erreichung des Soll-Zustands unter Nennung von Terminen, Verantwortlichkeiten und Ressourcen zu erarbeiten. Die Umsetzung der Maßnahmen muss laufend gesteuert werden. Es empfiehlt sich, bei der Maßnahmendefinition auch Szenarien aufzuzeigen, die dann hinsichtlich der mit der Szenario-Umsetzung verbundenen Chancen und Risiken zu bewerten sind.²⁷

Im Fokus des Hauptbereichs „*Management der Applikationen*“ stehen die Planung, Entwicklung, der Test, die Implementierung und die Abschaltung von eingesetzten Applikationen.²⁸ Die Besonderheit dieses Hauptbereichs liegt darin, dass neben der reinen Applikationsentwicklung auch der Betrieb sowie die Außerbetriebnahme beleuchtet werden, wodurch sich der konkrete Zusatznutzen ergibt.²⁹

Die Tatsache, dass die Informationssicherheit für die Kunden von IT-Services von zunehmender Bedeutung ist, findet auch im ITIL-Rahmenmodell durch das Buch „Sicherheitsdienstleistungen“ seinen Niederschlag. Grundvoraussetzung für eine effektive und effiziente Informationssicherheit sind klare Vereinbarungen zwischen Kunden und Lieferanten über Art und Umfang der zu erbringenden Leistungen, denn letztlich geht es darum, dass der Kunde die für ihn relevanten Informationen kontrolliert und vor Missbrauch geschützt zur Verfügung gestellt bekommt.³⁰

²¹ Vgl. ITSMF (2005), S. 33.

²² Vgl. ITSMF (2005), S. 33.

²³ Vgl. KRCMAR (2005), S. 361, und KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 125 für einen tabellarischen Überblick über Referenzmodelle zur serviceorientierten IT-Leistungserbringung.

²⁴ Vgl. SPAFFORD (2003b).

²⁵ Vgl. SCHIEFER/SCHITTERER (2006), S. 10.

²⁶ Vgl. OGC (2005), S. 5, sowie hierzu ergänzend ITSMF (2005), S. 43, und SCHIEFER/SCHITTERER (2006), S. 10.

²⁷ Vgl. ITSMF (2005), S. 42.

²⁸ Vgl. ITSMF (2005), S. 42.

²⁹ Vgl. SCHIEFER/SCHITTERER (2006), S. 11.

³⁰ Vgl. SCHIEFER/SCHITTERER (2006), S. 9.

Der Hauptbereich „*Management der Infrastruktur*“ beinhaltet die Prozesse zur Sicherstellung einer anforderungsgerechten sowie ökonomisch vertretbaren Betreuung der IT-Infrastruktur.³¹ Dieser Hauptbereich umfasst sowohl die Aktivitäten im Rechenzentrum als auch die kontrollierte Integration von neuen IT-Verfahren bzw. -strukturen.³²

Die beiden bekanntesten ITIL-Hauptbereiche sind jedoch „*Planung und Lieferung von IT-Services*“ sowie „*Unterstützung und Betrieb von IT-Services*“, weil hierin die wichtigsten und am häufigsten durch die IT-Organisation durchgeführten Prozesse zusammengefasst sind. Diese beiden Bücher bilden das Service Management nach ITIL und werden an späterer Stelle inhaltlich weiter vertieft.

In der Literatur wird der Nutzen des Einsatzes von ITIL sehr intensiv diskutiert.³³ Deshalb wird an dieser Stelle nur ein kurzer Überblick möglicher Nutzenpotenziale gegeben. Das *itSMF* nimmt eine sichtenorientierte Einordnung möglicher Nutzenpotenziale von ITIL vor und bezieht hierzu insbesondere die Themen Qualität, interne und externe Kommunikation sowie die Zielverknüpfung zwischen Unternehmen und deren IT-Organisationen ein.

Nutzenpotenziale aus Sicht der Kunden und Anwender	Nutzenpotenziale aus Sicht der IT-Organisation
➤ Stärkung der Kundenorientierung ➤ Qualitätsabsprachen verbessern das Kundenverhältnis ➤ transparentere und eindeutigere Servicebeschreibung ➤ verbesserte Qualitäts- und Kostenkontrolle ➤ Verbesserung der Kommunikation mit der IT-Organisation	➤ Verbesserte Verknüpfung der IT-Organisationsziele an den Unternehmenszielen ➤ Verbesserung der Steuerungs- und Bewertungsmöglichkeiten für die Unternehmensleitung gegenüber der IT-Organisation ➤ ITIL-Prozesse ermöglichen fundierte Outsourcing-Entscheidungen ➤ Schaffung der Grundlage für die Implementierung von Qualitätssystemen ➤ Verbesserung der internen Kommunikation ➤ Steigerung der Standardisierung und Erkennbarkeit von Vorgängen

Abbildung 1: Sichtenorientierte Nutzenpotenziale von ITIL nach *itSMF*³⁴

Um die Nutzenpotenziale in größtmöglichem Umfang erschließen zu können, fordert *SPAFFORD*, dass sich Organisationen ausreichend Zeit für die Analyse der kurz- und langfristigen Anforderungen an die Implementierung von ITIL-basierten Prozessen nehmen sollten. Hierzu unterbreitet *SPAFFORD* Vorschläge für Kriterien, die in die Nutzenanalyse einbezogen werden sollten:

³¹ Vgl. *itSMF* (2005), S. 41 f.

³² Vgl. *KÖHLER* (2006), S. 40.

³³ Vgl. hierzu vertiefend *itSMF* (2005), S. 34, *KRCMAR* (2005), S. 366, *KÖHLER* (2006), S. 26, *KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER* (2006), S. 134 f., *OLBRICH* (2006), S. 4, und *SCHIEFER/SCHITTERER* (2006), S. 11 f.

³⁴ Vgl. *itSMF* (2005), S. 34.

- Anforderungen der Organisation (z. B. verbesserte Prozesse),
- Zeitrahmen für die Implementierung,
- Verfügbarkeit interner Ressourcen,
- Einbindung unterstützender externer Ressourcen,
- intra- und extraorganisatorische Risiken der Implementierung und
- Implementierungskosten³⁵.

1.3 IT-Service-Management nach ITIL

ITIL schafft den Rahmen für effektives und effizientes IT-Service-Management.³⁶ Jeder der ITIL Service-Management-Prozesse versteht sich als „eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten zur Erstellung einer Leistung oder Veränderung eines Objekts (Transformation)“. Diese Folge von Aktivitäten besitzt einen eindeutigen Anfang („Input“) und ein definiertes Ende („Output“). Im Rahmen der Prozessdurchführung kommen so genannte Steuerungsgrößen zum Einsatz, die das Endergebnis des Prozesses beeinflussen. Das sich hieraus ergebende Resultat wird anhand vorab spezifizierter Kennzahlen dokumentiert³⁷ und mit entsprechenden Vorgaben verknüpft, bei deren Erreichung der Prozess als effektiv gilt. Sofern alle Aktivitäten dem ökonomischen Prinzip folgend die definierten Vorgaben bei minimalem Aufwand erreichen, ist der Prozess selbst als effektiv zu bezeichnen. Die Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Prozessdurchführung durch Planung und Steuerung obliegt nach ITIL dem Prozessmanagement³⁸, das dreistufig organisiert ist. Die gesamte Ergebnisverantwortung trägt der Prozessinhaber, wohingegen der Prozess-Verantwortliche für die Prozess-Implementierung, -Durchführung und Berichterstattung an den Prozess-Inhaber verantwortlich zeichnet. Die dritte Ebene bildet der dem Prozess-Verantwortlichen berichtende Prozess-Ausführende, dem wiederum die tägliche Steuerung des Prozesses obliegt.³⁹

Die Kernziele des IT-Service-Managements nach ITIL bestehen in der Ausrichtung der IT-Services auf die aktuellen und künftigen Unternehmens- bzw. Kundenbedürfnisse, in der Verbesserung der IT-Service-Qualität und der Senkung der IT-Service-Kosten.

Innerhalb des IT-Service-Managements nach ITIL werden drei Ebenen unterschieden. Die strategische Ebene beinhaltet das Management von IT-Services⁴⁰, wozu die Themen strategische Planung, IT-Architektur, IT-Service-Organisation, Qualitätsmanagement, Finanzen und Controlling zu zählen sind. Die Planung, Lieferung und Steuerung von IT-Services („Service-Delivery“) bildet die taktische Ebene, der nachfolgende Module zugeordnet sind: Service Level Management, Continuity, Availability, Capacity und Financial Management.⁴¹ Das Ser-

³⁵ Vgl. SPAFFORD (2003).

³⁶ Vgl. ZARNEKOW/HOCHSTEIN/BRENNER (2005), S. 13 f., KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 124 f., und OLBRICH (2006), S. 2 für einen Überblick zu weiteren IT-Service-Management-Konzepten und -Standards.

³⁷ Vgl. KÖHLER (2006), S. 29.

³⁸ Vgl. ITSMF (2005), S. 30.

³⁹ Vgl. ITSMF (2005), S. 30.

⁴⁰ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 120.

⁴¹ Vgl. OGC (2005), S. 5.

vice Level Management übernimmt die Leistungsvereinbarungen zwischen Kunden und IT-Organisation. In engem Zusammenhang hierzu steht das Business Relationship Management, welches sich auf die systematische und nachhaltig angelegte Pflege der Beziehungen zwischen der IT-Organisation und deren Kunden konzentriert.⁴² ITIL beschreibt die hierfür notwendigen Abstimmungsprozesse ebenso wie die Überwachung der erbrachten IT-Services und wie der jeweilige IT-Service in puncto Qualität mit Hilfe von Verträgen gegenüber Lieferanten abgesichert werden kann⁴³, was dann wiederum Einfluss auf das Vorgehen im Rahmen des Supplier Managements hat. Beide genannten Service-Prozesse an der Schnittstelle zum Kunden bilden das Account Management innerhalb der Service-Delivery. Continuity Management für IT-Services behandelt sämtliche erforderlichen Maßnahmen zur Sicherstellung der Betriebsfähigkeit von IT-Services nach einer Geschäftsunterbrechung. Hierzu müssen vorbeugende Maßnahmen, wie die Implementierung fehlertoleranter Systeme, ebenso betrachtet werden wie die Nutzung von Ersatz-Systemen oder der Rückgriff auf externe Dienstleister. Des Weiteren wird im Rahmen des Continuity Management geplant, wie Systemausfälle vermieden, der Systemneustart gewährleistet und Ausfallzeiten wieder aufgeholt werden können.⁴⁴ Durch das Availability Management soll die größtmögliche Verfügbarkeit von IT-Services, Anwendungen und IT-Infrastrukturen sichergestellt werden. Das Spektrum der Aufgaben umfasst beispielsweise die Durchführung systematischer Schwachstellen-Analysen, die Überwachung der durch Dritte erbrachten IT-Services, die Implementierung von Fehlervermeidungs-Prozeduren gegenüber Externen, die Wartungsoptimierung oder die Ausarbeitung und Kontrolle von Systemsicherungs- und -wiederherstellungsplänen.⁴⁵

Capacity Management beinhaltet die Sicherstellung der zeitgerechten Bereitstellung von IT-Ressourcen zur Erreichung der Geschäftsziele.⁴⁶ *itSMF* definiert eine Reihe weiterer Aufgaben im Rahmen dieses Prozesses: Planung von Kapazitäten oder Anwendungsdimensionierung.⁴⁷ Durch eine ordnungsgemäße Umsetzung des Prozesses können Risiken durch Kapazitätsengpässe minimiert, die effektive Ressourcenauslastung sichergestellt und die Kapazitätsplanung auf Basis fundierter Analysen verbessert werden.⁴⁸ Die Ermittlung von Kosten für IT-Services sowie deren verursachungsgerechte Zuordnung bilden den Kern des Financial Managements. Hinzu kommt die Prognose und Überwachung der Kosten für IT-Services.⁴⁹ Zur bestmöglichen Umsetzung des Prozesses bedarf es einer engen Abstimmung mit dem Capacity, Configuration und Service Level Management.⁵⁰

⁴² Durch die Verknüpfung des Business Relationship Management mit dem Supplier Management können die Kundenanforderungen an IT-Services besser erfasst, bewertet und letztlich eine fundiertere Make-or-Buy-Entscheidung getroffen werden. Vgl. hierzu SCHIEFER/SCHITTERER (2006), S. 17 f.

⁴³ Vgl. *ITSMF* (2005), S. 39.

⁴⁴ Vgl. KÖHLER (2006), S. 48 f.

⁴⁵ Vgl. KÖHLER (2006), S. 49 und ergänzend *ITSMF* (2005), S. 39 f.

⁴⁶ Vgl. KÖHLER (2006), S. 50.

⁴⁷ Vgl. *ITSMF* (2005), S. 39.

⁴⁸ Vgl. KÖHLER (2006), S. 50.

⁴⁹ Vgl. KÖHLER (2006), S. 39.

⁵⁰ Vgl. *OGC* (2005), S. 14.

Die Module des Hauptbereichs „*Unterstützung und Betrieb von IT-Services*“ inklusive des Supplier Managements sind der operationellen Ebene, ergo der dritten Ebene des IT-Service-Managements, zuzuordnen.⁵¹ Die Module beinhalten die Prozesse, welche der direkten Anwender- und Betriebsunterstützung dienen:⁵² Incident, Problem, Configuration, Change, Release Management und der Service-Desk.⁵³ Wie in Abbildung 2 deutlich wird, ist der Service-Desk die operative Schnittstelle zum Kunden der IT-Organisation im Sinne eines „One-Face-to-the-Customer“-Ansatzes ohne allerdings ein IT-Service-Management-Prozess selbst zu sein. Der Service-Desk als Koordinations- und Informationsplattform zwischen Kunden, internen Service-Organisationen und externen Dienstleistern⁵⁴ ist vielmehr eine Funktion, welche sowohl die Koordination weiterer Support-Einheiten übernimmt als auch der Unterstützung anderer Service-Management-Prozesse dient, wie z. B. das Incident, Release, Change, Configuration, Service Level Management und insbesondere das Infrastructure Management.⁵⁵

Im Rahmen des Incident Managements wird der Soll-Prozess zur Beseitigung von Störungen sowie zur Hilfestellung in Bezug auf Applikationen dargelegt. Es soll die größtmögliche Hard- und Software-Verfügbarkeit für den Kunden erreicht werden.⁵⁶ Dieser Standardprozess ist zumeist Bestandteil des First-Level-Supports und demgemäß wie bereits erwähnt eng mit dem Service-Desk als erste Anlaufstelle für Kundenanfragen verknüpft.⁵⁷ Grundvoraussetzung für das ordnungsgemäße Funktionieren ist der Zugang der Service-Desk-Mitarbeiter zur Configuration-Management-Datenbank (CMDB) der Gesamtorganisation.⁵⁸ Die Hauptaufgabe der CMDB-Prozess-Beteiligten liegt in der Ermittlung, Beschreibung und Prüfung aller Komponenten, Schnittstellen sowie Komponentenbeziehungen.⁵⁹ Die CMDB ist demnach von elementarer Bedeutung für die Erbringung ITIL-konformer Service-Prozesse.⁶⁰ Im Gegensatz zum Incident-Management-Prozess behandelt der Prozess des Problem-Managements die Vorgehensweise zur Ursachenforschung in Bezug auf Störungen oder IT-Infrastrukturprobleme.⁶¹ Die Effektivität des Prozesses hängt von der detaillierten Registrierung von Störungsfällen ab, um einerseits deren Ursachen möglichst exakt feststellen und andererseits Trendentwicklungen erforschen zu können.⁶² Das Release Management ist ein umfassender Ansatz zur Änderung von IT-Services unter Berücksichtigung von technischen und nicht-technischen Implikationen.⁶³ Gegenstand des Prozesses sind die Planung, die Erstellung, der Test, die Implementierung sowie Verwaltung von Hard- und Software-Änderungsanforderungen („*Request for Change*“).⁶⁴ Der Prozess des Release Managements ist eng mit den

⁵¹ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 120.

⁵² Vgl. OGC (2005), S. 5.

⁵³ Vgl. ITSMF (2005), S. 40.

⁵⁴ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 141.

⁵⁵ Vgl. ITSMF (2005), S. 119 f.

⁵⁶ Vgl. SCHIEFER/SCHITTERER (2006), S. 44.

⁵⁷ Vgl. KÖHLER (2006), S. 43.

⁵⁸ Vgl. KÖHLER (2006), S. 44.

⁵⁹ Vgl. KÖHLER (2006), S. 45.

⁶⁰ GERICK stellt insbesondere die Bedeutung der CMDB als Grundlage für das IT-Finance-Management heraus. Vgl. GERICK (2007), S. 3.

⁶¹ Vgl. ITSMF (2005), S. 40.

⁶² Vgl. OGC (2005), S. 13.

⁶³ Vgl. OGC (2005), S. 239.

⁶⁴ Vgl. KÖHLER (2006), S. 46.

Prozessen Configuration Management sowie Change Management verknüpft.⁶⁵ Das Hauptanwendungsgebiet liegt in der automatischen, zeitnahen und aktuellen Bereitstellung aktualisierter Applikationssoftware. Weitere Aufgaben des Release Management sind die Schulung und Dokumentation in Bezug auf die veränderten Funktionalitäten der Applikationssoftware.⁶⁶ Mit dem Change Management existiert ein ITIL-basierter Prozess, der die kontrollierte Durchführung von Änderungen innerhalb der IT-Infrastruktur, die Information aller Beteiligten über eine Änderung, die Zuständigkeiten im Veränderungsablauf definieren und die Veränderungen priorisieren soll.⁶⁷ Das Supplier Management umfasst als Teilaspekte neben dem herkömmlichen Lieferantenmanagement zusätzlich das Kosten- und Leistungsmanagement, das Prozess- und Informationsmanagement zwischen der IT-Organisation und den Lieferanten. Durch so genannte „*Underpinning Contracts*“ werden mit den externen Lieferanten die zu erbringenden Leistungen vertraglich geregelt. Abbildung 2 zeigt das zuvor verbal beschriebene Rahmenmodell für das IT-Service-Management nach ITIL inklusive der prozessualen Wechselwirkungen.

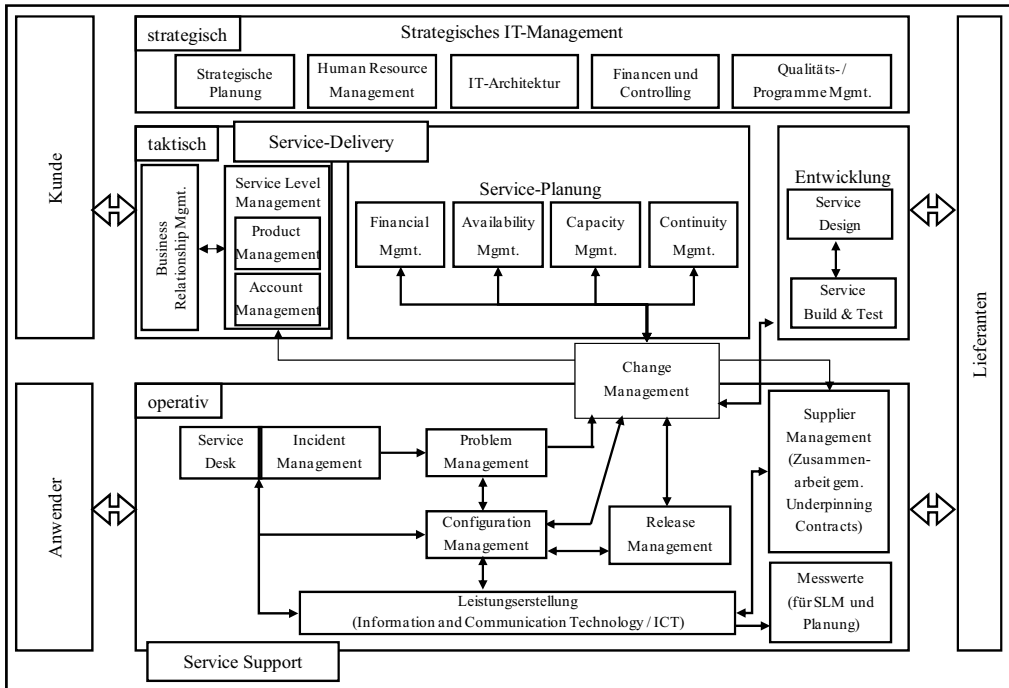


Abbildung 2: Rahmenmodell für IT-Service-Management nach ITIL⁶⁸

⁶⁵ Vgl. ITSMF (2005), S. 41.

⁶⁶ Vgl. KÖHLER (2006), S. 46.

⁶⁷ Vgl. KÖHLER (2006), S. 45.

⁶⁸ Eigene Erstellung in Anlehnung an HOCHSTEIN/HUNZIKER (2003), S. 49, KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 136 f., und SCHIEFER/SCHITTERER (2006), S. 17 ff.

1.4 IT-Kennzahlensysteme zur Steuerung von IT-Service-Management-Prozessen

Die DIN 19226 definiert Steuerung als „...*Vorgang in einem System, bei dem eine oder mehrere Größen als Eingangsgrößen andere Größen als Ausgangsgrößen aufgrund der dem System eigentümlichen Gesetzmäßigkeiten beeinflussen.*“⁶⁹ In engem Zusammenhang zum Steuerungsvorgang ist der Regelungsvorgang zu sehen, „...*bei dem eine Größe die Regelgröße, fortlaufend erfasst (gemessen), mit einer anderen Größe, der Führungsgröße, verglichen und abhängig vom Ergebnis dieses Vergleichs im Sinne der Angleichung an die Führungsgröße beeinflusst wird. Der sich daraus ergebende Wirkungsablauf findet in einem geschlossenen Kreis, dem Regelkreis, statt.*“⁷⁰ Jeder Regelkreis hat einen eindeutigen Start- (Übernahme der Steuerungsaufgabe) und Endpunkt (terminingerechte Zielerreichung).⁷¹

Der Regelkreis zur Steuerung von IT-Service-Management-Prozessen lehnt sich eng an den Regelkreis zur Steuerung im Rahmen des IT-Controllings an und besteht aus der Planungs-, Umsetzungs-, Analyse- und in Abhängigkeit vom Analyseergebnis der Korrekturphase.⁷² Die Planungsphase beinhaltet die Festlegung der Service-Prozess-Sollwerte sowie die Strategieformulierung zu deren Erreichung. Das IT-Kennzahlensystem enthält die für die Steuerung des IT-Steuerungsobjekts⁷³, ergo den ITIL-Service-Management-Prozess, relevanten spezifischen IT-Service-Management-Kennzahlen in den Ist- und Soll-Ausprägungen, die zu genau bestimmten Zeitpunkten gemessen werden. Aus dem analytischen Abgleich zwischen den Soll- und Ist-Werten ergibt sich der durch Maßnahmen näher zu konkretisierende und in der Umsetzungsphase entsprechend durchzuführende Korrekturbedarf. Im Extremfall kann bei einer völligen Zielabweichung auch der direkte Sprung zurück in die Planungsphase notwendig sein. Für den Fall, dass sich keine Soll-Ist-Differenz ergibt, kann wieder der unmittelbare Übergang in die Umsetzungsphase des Regelkreises erfolgen.⁷⁴

Einen Überblick zu existierenden IT-Kennzahlensystemen für das IT-Service-Management gibt KÜTZ⁷⁵. Danach eignen sich die Kennzahlensysteme von KARGL, BROGLI, VAN DER ZEE und *Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF)* prinzipiell für die Steuerung von IT-Service-Management-Prozessen nach ITIL, wobei deutlich wird, dass nur COBIT alle ITIL-basierten Service-Prozesse unterstützt.⁷⁶

⁶⁹ UNBEHAUEN (2000), S. I 1.

⁷⁰ UNBEHAUEN (2000), S. I 2.

⁷¹ Vgl. KÜTZ (2006b), S. 12.

⁷² Vgl. KÜTZ (2006b), S. 12.

⁷³ Steuerungsobjekte in Bezug auf IT können Projekte, Infrastrukturen, Prozesse oder IT-Organisationen sein. Vgl. KÜTZ (2006b), S. 23 ff.

⁷⁴ Vgl. ergänzend KÜTZ (2006b), S. 16.

⁷⁵ Vgl. KÜTZ (2006a), S. 139 ff.

⁷⁶ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 210 f.

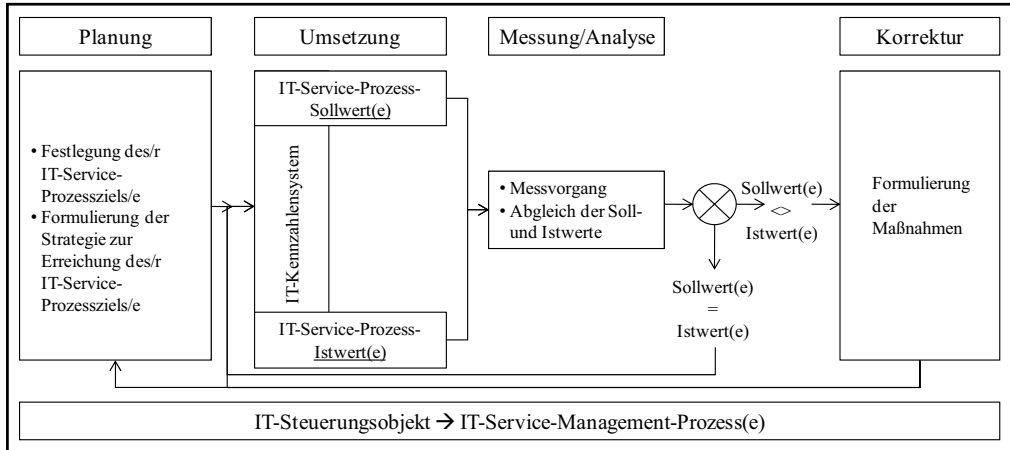


Abbildung 3: Regelkreis zur Steuerung von IT-Service-Management-Prozessen

1.4.1 COBIT

Das Akronym COBIT steht für „*Control Objectives for Information and related Technology*“ und bezeichnet ein 1994 von ISACF und 1999 an das IT-Governance-Institut zur Weiterentwicklung übertragenes generisches Prozessmodell, durch dessen zielgerichtete Anwendung die IT-Organisation in die Lage versetzt wird, die operativen IT-Management-Prozesse der ausführenden und steuernden Ebene miteinander zu verbinden. Im Gegensatz zu ITIL fokussiert COBIT eher auf die Einhaltung der Anforderungen an IT-Governance. Eine Besonderheit von COBIT liegt in der Integration eines Reifegradmodells, durch das der Reifegrad vorhandener Prozesse nach der Beschreibung prozessbezogener Kriterien ermittelt werden kann.⁷⁷

COBIT setzt sich aus sechs Publikationen zusammen: Framework, Kontrollziele, Implementation Tool Set, Executive Summary, Management Guidelines und Audit Guidelines.⁷⁸ Strukturell besteht COBIT aus drei Dimensionen: IT-Prozesse, IT-Ressourcen und Geschäftsanforderungen.⁷⁹ Diese Dimensionen bilden den so genannten COBIT-Würfel.⁸⁰ Die 34 definierten COBIT-Prozesse mit den jeweils zugehörigen Leistungs- und Zielerreichungsindikatoren sind vier sich in einem Regelkreis befindliche Domänen zugeordnet: Planung und Organisation, Akquisition und Implementierung, Betrieb und Unterstützung sowie Überwachung und Evaluierung.⁸¹ COBIT koppelt also definierte Standard-Prozesse mit Kennzahlen.⁸² Innerhalb der Dimension „IT-Ressourcen“ unterscheidet COBIT fünf Klassen: Personal, Applikationssysteme, Technische Infrastruktur, Anlagen und Daten.⁸³ Durch die COBIT-Prozesse werden die zu vorgenannten Ressourcen in unterschiedlichem Umfang und Intensität kontrolliert.⁸⁴ Die

⁷⁷ Vgl. GOLTSCHKE (2006), S. 13.

⁷⁸ Vgl. KOPPERGER/KUNSMANN/WEISBECKER (2006), S. 128.

⁷⁹ Vgl. ITGI (2006), S. 8 ff.

⁸⁰ Vgl. GOLTSCHKE (2006), S. 25.

⁸¹ Vgl. RÖHRS/KUHLIG (2005), und vertiefend GOLTSCHKE (2006), S. 26 ff.

⁸² Vgl. RÖHRS/KUHLIG (2005).

⁸³ Vgl. GOLTSCHKE (2006), S. 34.

⁸⁴ Vgl. GOLTSCHKE (2006), S. 35.

sieben „Geschäftsprozesse“ als dritte Dimension des COBIT-Würfels sind Kriterien dafür, ob eine Information geschäftsrelevant ist und somit betrachtet werden sollte, um die Kontrolle der IT zu verbessern.⁸⁵ Nach COBIT existieren fünf Hauptbereiche für die IT: Strategische Ausrichtung der IT, Wertbeitrag, Ressourcenmanagement, Risikomanagement und Performance Management. Die COBIT-Prozesse sind in unterschiedlichem Maße in diese Hauptbereiche involviert.⁸⁶ Für jeden Prozess sind zu erreichende Kernziele angegeben, deren Erreichung in Reifegraden gemessen wird. Auf Basis von Soll-Ist-Analysen und verknüpften Branchen-Benchmarks werden unter Beachtung prozessspezifischer kritischer Erfolgsfaktoren die definierten Ziele verfolgt.⁸⁷

KRCMAR hebt in Bezug auf COBIT positiv hervor, dass es sich um ein „ganzheitliches, integratives Modell“ handelt, das trotz des hohen Abstraktionsgrads die Möglichkeit bietet, ein breites Spektrum von IT-Sachverhalten einzubinden. Als besonders großen Vorteil würdigt *KRCMAR* die Möglichkeit zur Verknüpfung von Unternehmens- und IT-Strategie, ein Umstand, der „... das Rahmenwerk auch betriebswirtschaftlich sinnvoll erscheinen“ lässt.⁸⁸ Problematisch hingegen ist die Anwendung von mehr als 300 Kennzahlen, anhand derer auf erforderliche Korrektur-Maßnahmen in Bezug auf das Steuerungsobjekt hingewiesen werden soll. Diese Kennzahlen müssen zuvor sehr exakt definiert, vereinbart, kommuniziert, gemessen und überprüft werden. Hierdurch kommt es nach Auffassung von *RÖHRS/KUHLIG* zu verhältnismäßig hohen Implementierungszeiten bei gleichzeitig fehlender Flexibilität.⁸⁹ Weiterhin führen *MEYER ET. AL.* kritisch aus, dass die Zusammenhänge zwischen den COBIT-Prozessen nicht ausreichend deutlich und nicht alle IT-Bereiche abgedeckt werden. Hinzu kommt die unzureichende Rollendarstellung innerhalb der einzelnen Prozesse.⁹⁰

1.4.2 IT-Service-Management-Balanced-Scorecard (IT-Service-BSC)

Als Alternative zur Anwendung von COBIT als IT-Kennzahlensystem für die Steuerung von IT-Service-Management-Prozessen bietet sich die Konzeptualisierung einer spezifischen IT-Service-BSC auf ITIL-Basis an. Im Gegensatz zu COBIT erlaubt der Einsatz der BSC als IT-Kennzahlensystem die Überwachung und Steuerung aller als relevant eingestuften IT-Sachverhalte. Hinzu kommt, dass nicht nur IT-Sachverhalte selbst Berücksichtigung finden, sondern auch Nicht-IT-bezogene Aspekte einbezogen werden können, was zur Kommunikationsverbesserung zwischen der IT-Organisation, den Anwendern, Lieferanten und Kunden führt.⁹¹

Das auf den Ergebnissen eines Forschungsprojekts unter der Leitung von *KAPLAN* und *NORTON* Anfang der 1990er Jahre beruhende Konzept der „klassischen“ BSC bildet die Grundlage der ITIL-basierten IT-Service-BSC. Die BSC gilt als folgerichtige Antwort auf die zunehmende Kritik an den bis dato existierenden Kennzahlensystemen wegen der ausschließlichen

⁸⁵ Vgl. *GOLTSCHÉ* (2006), S. 35 f.

⁸⁶ Vgl. vertiefend *GOLTSCHÉ* (2006), S. 40.

⁸⁷ Vgl. auch *KRCMAR* (2005), S. 290 f.

⁸⁸ Vgl. *KRCMAR* (2005), S. 291.

⁸⁹ Vgl. *RÖHRS/KUHLIG* (2005).

⁹⁰ Vgl. *MEYER ET. AL.* (2003), S. 445 f.

⁹¹ Vgl. *GADATSCH* (2005), S. 34.

Fokussierung auf quantitative Messgrößen sowie der mangelnden Verknüpfung zwischen strategischen Überlegungen mit deren operativer Umsetzung.⁹²

Vielfach wird der Terminus der BSC als „*ausgewogener*“⁹³ oder „*multikriterieller Berichtsbogen*“⁹⁴ in die deutsche Sprache übersetzt. Die wesentliche Neuerung gegenüber bis dato verwendeten Kennzahlensystemen besteht darin, dass sich die BSC nicht nur als reines Kennzahlen- sondern vielmehr als Managementsystem versteht.⁹⁵ Die bereits angesprochene Ausgewogenheit ergibt sich aus:

- der gleichzeitigen Berücksichtigung unternehmensexterner und -interner Perspektiven
- der gleichzeitigen Betrachtung kurz- und langfristiger Ziele
- der Verbindung monetärer und nicht-monetärer Größen
- der Betrachtung von vergangenheits- („*Spätindikatoren*“) und zukunftsorientierten („*Frühindikatoren*“) Größen⁹⁶

KEUPER stellt in Ergänzung zur „*Ausgewogenheit*“ als Charakteristikum der BSC die „*Multi-funktionalität*“ heraus, wozu die Strategieformulierung und -implementierung, Kommunikationsunterstützung, Unterstützung des organisatorischen Lernens sowie die Erfassung des Intellectual-Capital gehören.⁹⁷

Mit Hilfe der BSC kann die Unternehmensleitung die konkrete Unternehmenssteuerung an der Vision, Mission und Strategie des Unternehmens ausrichten und miteinander harmonisieren. Aus oftmals sehr allgemeinen Aussagen auf der normativ-strategischen Ebene werden durch einen systematischen Prozess kaskadierende operationale Ziele und dazugehörige Maßnahmen formuliert.

Ihre Umsetzung wiederum wird über Kennzahlen mess- und kommunizierbar, wobei sich der Prozess selbst an den strategischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens sowie den daraus abgeleiteten Kernkompetenzen orientiert.⁹⁸ Letztlich erfolgt durch die Einbindung von Feedback- und Lernprozessen mit Bezug zur Strategie auch eine kontinuierliche Rückkoppelung („*Feedback*“) hinsichtlich des Erfolgs der Strategieumsetzung.⁹⁹ Aus den hieraus gewonnenen Erkenntnissen erwachsen entsprechende Anpassungs-Maßnahmen.

⁹² Vgl. MEYER/KÖHLE (2000), S. 8, und HORVÁTH (2006), S. 716.

⁹³ Vgl. u. a. GLEICH (1997), S. 351, und MICHEL (1997), S. 275.

⁹⁴ Vgl. KAUFMANN (1997), S. 421.

⁹⁵ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 10. Schon allein aus dem Selbstverständnis der Autoren hinsichtlich der Funktion der BSC als Managementsystem erklärt sich die Kritik von KEUPER (2002) an der „*wenig glücklichen*“ Übersetzung des BSC-Terminus als „*Berichtsbogen*“. Vgl. hierzu KEUPER (2001a), S. 149, und KEUPER (2002), S. 451.

⁹⁶ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. VII, Vgl. ergänzend KAUFMANN (1997), S. 1 f., KEUPER (2001a), S. 150, KEUPER (2002), S. 450, SCHOMANN/DÖSSEL (2003), S. 49, und KRCMAR (2005), S. 67 f.

⁹⁷ Vgl. KEUPER (2001a), S. 150.

⁹⁸ Dabei ist die BSC nicht nur ein Instrument der ganzheitlichen Unternehmensführung, sondern eignet sich auch zur Steuerung einer Vielzahl weiterer Prozesse. Entsprechende Beispiele finden sich bei SCHOMANN/DÖSSEL (2003), S. 49. Vgl. zur Strategietransformation im Rahmen des BSC-Aufbaus LORINO (1997), S. 25, KEUPER (2002), S. 451.

⁹⁹ Vgl. vertiefend KEUPER (2001a), S. 153 ff.

Die „klassische“ BSC umfasst vier Perspektiven, wobei diese im konkreten Anwendungsfall hinsichtlich Inhalt und Umfang angepasst werden können: Finanz-, Kunden-, interne Geschäftsprozess- sowie Lern- und Entwicklungs-Perspektive.¹⁰⁰

Für jede der genannten Perspektiven sind zunächst die jeweiligen strategischen Ziele zu formulieren. Im nächsten Schritt werden die zur Messung der Zielerreichung relevanten Kennzahlen definiert und diese sodann mit entsprechenden Vorgaben verbunden, wobei eine horizontale Verknüpfung der Kennzahlen innerhalb der Scorecards und eine vertikale Verknüpfung zwischen den kaskadenförmig im Unternehmen implementierten Scorecards vorgenommen wird.¹⁰¹ Abschließend erfolgt die Maßnahmenformulierung, die zur Erreichung der strategischen Ziele dient. Von besonderer Bedeutung in diesem Prozess sind die Herleitung der Kennzahlen und deren verbindliche Vereinbarung zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern. HENSBERG empfiehlt hierzu ein zweistufiges Vorgehen: Im ersten Schritt werden Vorschläge für mögliche Kennzahlen inklusive der Interpretation von den Mitarbeitern gesammelt, die im zweiten Schritt auf ihre Relevanz und Praktikabilität geprüft werden. Letztlich ergibt sich eine Auswahl von akzeptierten und durch alle Beteiligten verstandenen Kennzahlen.¹⁰²

Die Finanz-Perspektive richtet sich an die Anteilseigner des Unternehmens. Im Zentrum steht die Frage, ob es dem Unternehmen gelingt, durch die jeweils verfolgte Strategie das finanzielle Ergebnis zu verbessern. Die in diesem Zusammenhang zumeist verwendeten Kennzahlen beziehen sich auf die Rentabilität, das Wachstum oder den Unternehmenswert.¹⁰³

Im Rahmen der Kunden-Perspektive gilt es die Sicht des Kunden auf das Unternehmen einzubinden. Dabei geht es um die Fähigkeit des Unternehmens auf Basis der Strategie, seine Konkurrenzfähigkeit zu sichern oder besser noch zu erhöhen. KRCMAR nennt in diesem Zusammenhang beispielhaft den Marktanteil oder die Kundenabwanderungsrate als denkbare Kennzahlen.¹⁰⁴ KEUPER bezeichnet die Vorschläge von KRCMAR als „Kernkennzahlen“ und ergänzt so genannte „Leistungstreiber“ als zweite Kennzahlenart der Kunden-Perspektive.¹⁰⁵ Leistungstreiber beschreiben Aspekte, die auf dem jeweiligen Markt zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit und damit -bindung führen.¹⁰⁶

Der Erfolg eines Unternehmens wird maßgeblich durch die Effektivität und Effizienz interner Prozesse determiniert. Diesem Themenkomplex widmet sich die interne Prozess-Perspektive der BSC, indem die Prozesse gemessen und überwacht werden, die gegenwärtig und künftig einen maßgeblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und damit die Erfüllung der Unternehmensziele haben respektive haben werden. Zusätzlich werden innerhalb dieser Perspektive Innovationsprozesse berücksichtigt und integriert, da diese für die Zukunft des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind.¹⁰⁷ Daraus lässt sich folgern, dass es nicht mehr nur um die Betrachtung und Optimierung bereits bestehender Prozesse geht, sondern die Identifi-

¹⁰⁰ Vgl. KAPLAN/NORTON (1996), S. 76, entnommen aus KAPLAN/NORTON (1997), S. 9 und S. 33.

¹⁰¹ Vgl. SCHOMANN (2001), S. 140.

¹⁰² Vgl. HENSBERG (2004), S. 250.

¹⁰³ Vgl. HORVÁTH (2006), S. 246.

¹⁰⁴ Vgl. KRCMAR (2005), S. 68.

¹⁰⁵ Vgl. KEUPER (2001a), S. 157.

¹⁰⁶ Vgl. vertiefend KEUPER (2001a), S. 157 f.

¹⁰⁷ Vgl. KEUPER (2001a), S. 158 f.

kation, Beschreibung und fortwährende Optimierung noch nicht existenter bzw. nicht erkannter, aber für die Befriedigung der Kundenansprüche wichtiger, gegebenenfalls sogar wettbewerbsentscheidender Prozesse in den Fokus der Betrachtung rückt.

Durch die Einbindung der Lern- und Entwicklungs-Perspektive in die BSC wird sichergestellt, dass das Unternehmen die für langfristiges Wachstum und permanente Verbesserung notwendige Infrastruktur bereitstellen kann.¹⁰⁸ Das strategische Ziel dieser Perspektive liegt in der Schaffung immaterieller Vermögenswerte zur Sicherung des nachhaltigen Unternehmenswachstums.¹⁰⁹ KEUPER benennt die Ziele der Lern- und Entwicklungs-Perspektive noch konkreter: Schaffung von Leistungsklarheit, Optimierung bestehender Informationssysteme, Förderung der Kernkompetenzen der Mitarbeiter und Steigerung der Mitarbeitermotivation.¹¹⁰ KAPLAN/NORTON haben erkannt, dass die Gesamtheit der zuvor beschriebenen Perspektiven hinsichtlich der gegebenen Human-, System- und Prozesspotenziale gegenüber den benötigten Potenzialen zur Erreichung von Spitzenleistungen eine Soll-Ist-Abweichung aufweisen.¹¹¹ KEUPER betont aus diesem Grund die herausragende Bedeutung der Betrachtung dieser Perspektive für das Unternehmen, gilt es doch eine „lernende Organisation“ zu schaffen.¹¹² Dies setzt aber laufende Investitionen des Unternehmens in Weiterbildung, IT und Systeme ebenso voraus wie die dauerhaft und systematisch angelegte Anpassung der Prozesse selbst.¹¹³

Zwischen den Perspektiven der BSC sollten Ursache-Wirkungs-Beziehungen bestehen. KAPLAN/NORTON beschreiben ein solches Beziehungsgeflecht, das „einen vertikalen Vektor durch die vier BSC-Perspektiven bildet“, beispielhaft anhand der Kapitalrendite (ROCE) als Scorecard-Kennzahl der finanziellen Perspektive.¹¹⁴ Durch die Existenz solcher Ursache-Wirkungs-Beziehungen können Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen besser ausgewählt und Kennzahlen zwischen unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens einfacher vereinbart werden.¹¹⁵

Die BSC kann ihre volle Wirkung als Managementsystem nur dann wirklich entfalten, wenn das Instrument sowohl durch die Unternehmensleitung als auch bei allen Mitarbeitern akzeptiert und angewendet wird.¹¹⁶ Zweck, Inhalt und mögliche Wirkungen der BSC müssen allen von der Anwendung der BSC Betroffenen gezielt kommuniziert werden, um letztlich die beabsichtigte Verknüpfung strategischer Überlegungen mit deren tatsächlicher operativer Umsetzung sicherzustellen. Hierzu empfehlen SURE/THIEL ein kaskadenförmiges Top-Down-Verfahren unter Einbeziehung von Rückkopplungen und Prüfungsroutinen zwischen den einzelnen Hierarchie-Ebenen des Unternehmens.¹¹⁷

¹⁰⁸ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 27.

¹⁰⁹ Vgl. KEUPER (2002), S. 456.

¹¹⁰ Vgl. KEUPER (2002), S. 456.

¹¹¹ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 27.

¹¹² Vgl. KEUPER (2002), S. 456.

¹¹³ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 27.

¹¹⁴ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 28 f.

¹¹⁵ Vgl. KEUPER (2002), S. 451.

¹¹⁶ Vgl. SCHOMANN (2003), S. 50.

¹¹⁷ Vgl. SURE/THIEL (1999), S. 119 f.

MEYER/KÖHLE würdigen das grundsätzliche Verdienst von NORTON/KAPLAN, wonach diese mit der BSC ein „anschauliches und intuitiv verständliches Konzept“ entwickelt haben, mittels dessen die Problematik der Strategiefindung und deren tatsächliche Umsetzung überhaupt erst in die allgemeine Diskussion eingebracht wurde.¹¹⁸ Leider erschöpfen sich die Bewertungsansätze zur Vorteilhaftigkeit des BSC-Ansatzes zumeist in dieser Argumentation. KEUPER unternimmt den Versuch, die BSC als Managementsystem einer systematischen Bewertung zu unterziehen und konzentriert sich hierzu auf die „Globaleigenschaften der BSC“, deren „Potenzial zur Prozessverbesserung“ sowie die „Eignung der Funktionselemente zur Zielerreichung“.¹¹⁹ Als eindeutige Vorteile der BSC bewertet KEUPER die „Einfachheit“ und die „Multifunktionalität“ des BSC-Konzepts sowie die „Steigerung der Effektivität des Strategiefindungs-¹²⁰ und Kommunikationsprozesses“.¹²¹

Diesen Vorteilen hält KEUPER eine Reihe von konzeptionellen Nachteilen entgegen, die bei der Bewertung einbezogen werden müssen. Vielfach wird die BSC aufgrund ihrer Komplexitätsreduzierenden Wirkung infolge der Beschränkung auf wenige Kennzahlen gelobt.¹²² Dieser Annahme muss entgegengehalten werden, dass die Komplexität nicht wirklich gesenkt, sondern vielmehr der Blick auf die Unternehmenssituation auf wenige Größen verdichtet wird. Des Weiteren bedarf es bei der BSC-Konzeption eines ausgewogenen Verhältnisses der Kennzahlenmenge und der Mindestkomplexität des Modells. Die Einbindung qualitativer Kennzahlen in das BSC-Konzept stellt zwar eine viel beachtete Neuerung dar und wird allseits immer wieder positiv hervorgehoben, sollte jedoch laut KEUPER hinsichtlich der tatsächlichen Aussagekraft aufgrund bestehender Strukturdefekte kritisch hinterfragt werden. MEYER/KÖHLE weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass qualitative Daten im Gegensatz zu quantitativen Daten in der Regel nur mit erheblichen Kosten erschlossen werden können.¹²³ Die Messung strategischen Erfolgs auf Basis der BSC ist bestenfalls teilweise erreichbar, da sich komplexe strategische Inhalte durch Kennzahlen nicht messen oder abbilden lassen.¹²⁴ Dem angeblichen Vorteil der BSC, sie würde bestehende Ursache-Wirkungs-Ketten analysierbar machen und zu einer höheren Transparenz des betrieblichen Geschehens führen, was bei den Unternehmen insgesamt zu einem größeren Verständnis der eigenen geschäftlichen Aktionen führt, hält KEUPER entgegen, dass aus seiner Sicht eine wesentliche konzeptionelle Schwäche der BSC in der Annahme liegt, es würden innerhalb komplex strukturierter Unternehmen überhaupt standardisierte Ursache-Wirkungs-Ketten existieren.¹²⁵

¹¹⁸ Vgl. MEYER/KÖHLE (2000), S. 16.

¹¹⁹ Vgl. vertiefend KEUPER (2002), S. 459.

¹²⁰ KEUPER merkt allerdings kritisch an, dass KAPLAN/NORTON keinen Strategiefindungsprozess in ihre Überlegungen aufgenommen haben, sondern vielmehr von einer bereits existierenden Strategie ausgehen. KEUPER fordert deshalb: „Insofern ist der theoretische Ansatz dahingehend noch zwingend zu erweitern.“ Vgl. hierzu KEUPER (2002), S. 461.

¹²¹ Vgl. vertiefend KEUPER (2002), S. 459 ff.

¹²² Vgl. MEYER/KÖHLE (2000), S. 16.

¹²³ Vgl. MEYER/KÖHLE (2000), S. 16.

¹²⁴ Vgl. vertiefend KEUPER (2002), S. 459 ff.

¹²⁵ KEUPER spricht in diesem Zusammenhang gar von einem „Wirkungsdefekt“. Vgl. KEUPER (2002), S. 464. Auch andere Autoren äußern sich hinsichtlich dieses Aspekts kritisch. Vgl. ergänzend WEBER/SCHÄFER (1996), S. 83 ff., MEYER/KÖHLE (2000), S. 16, HORVÁTH/KAUFMANN (2006), S. 149, und PICK/STRÄTER (2007), S. 331.

1.5 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich nach Abwägung der konzeptionellen Vor- und Nachteile festhalten, dass die Kritik am BSC-Konzept wohl begründet ist. Allerdings sind es gerade die anerkannte Ausgewogenheit, Einfachheit, Verständlichkeit, und Multifunktionalität, die den BSC-Ansatz deutlich positiv herausstellt. Aus der Erkenntnis heraus, dass sich Schwächen auch in Stärken verwandeln lassen, stellt sich dem Anwender demnach die Frage, durch welche Vorgehensweise die erkannten Defizite so abgestellt oder vermindert werden können, dass deren Auswirkungen die Nutzenpotenziale der BSC-Anwendung nicht respektive im geringst möglichen Umfang beeinträchtigen. So können schon die im Rahmen der Implementierung gewonnenen Erfahrungen für sich genommen den Abbau bestehender Unklarheiten bezüglich gelebter Prozesse begünstigen, das gegenseitige Vertrauen verstärken und letztlich die innerbetriebliche Zusammenarbeit deutlich verbessern.¹²⁶

Für den Einsatz einer spezifischen BSC als IT-Kennzahlensystem in der Umsetzungsphase des Regelkreises zur Steuerung von ITIL-basierten IT-Service-Management-Prozessen spricht insbesondere die in Analogie zu ITIL inhärente konzeptionelle Offenheit. COBIT hingegen bietet als Methode des IT-Controllings für das Risikomanagement¹²⁷ einen eher starren Gestaltungsrahmen, der der eingangs postulierten Zielstellung eindeutig konträr gegenüber steht.

2 Konzeptualisierung einer IT-Service-Balanced-Scorecard zur kennzahlenbasierten Steuerung von ITIL-konformen IT-Service-Management-Prozessen

2.1 Vertikale Verknüpfung der IT-Balanced-Scorecard mit der IT-Service-Balanced-Scorecard

KRCMAR stellt fest, dass es sich bei der IT-Organisation in Unternehmen „häufig um eine zentrale Organisationseinheit handelt, die Markt- und Wachstumspotenziale für das ganze Unternehmen bietet. Deshalb ist es sinnvoll, eine BSC auch für den IT-Bereich einzuführen.“¹²⁸ Dieser Auffassung schließt sich VAN GREMBERGEN an: „The methodology of the Balanced Scorecard is a measurement and management system that is very suitable for supporting the IT governance process and the IT-business alignment process. It is believed that in the near future many organisations will use a cascade of IT balanced scorecards as a way of assuring IT-governance and achieving the integration of business and IT decisions.“¹²⁹

¹²⁶ Vgl. KNOLL (2001), S. 88.

¹²⁷ Vgl. MÜLLER/VON THIENEN/SCHRÖDER (2005), S. 15.

¹²⁸ KRCMAR (2005), S. 325.

¹²⁹ VAN GREMBERGEN (2000), S. 3.

Die Existenz einer aus der Unternehmensvision¹³⁰, -mission¹³¹ und -gesamtstrategie¹³² abgeleiteten IT-BSC¹³³ ist die Voraussetzung für die Konzeptualisierung der IT-Service-Balanced-Scorecard.¹³⁴ Bei der Einführung der IT-Service-Balanced-Scorecard müssen aus den eher allgemein gehaltenen strategischen IT-Leitsätzen spezifische, d. h. auf die ITIL-Service-Management-Prozesse ausgerichtete, operationale strategische Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen abgeleitet werden. In Anlehnung an HELMBRECHT sollte der Transformations-Prozess von der Unternehmens- über die IT- hin zur IT-Service-Balanced-Scorecard anhand nachfolgender Schritte erfolgen:¹³⁵

- Herunterbrechen der Unternehmensstrategie auf die IT- und IT-Service-Strategie,
- Ableitung von IT-Service-Zielen aus den IT-Zielen gemäß IT-Strategie,
- Zuordnung der IT-Service-Ziele zu den definierten Perspektiven der IT-Service-Balanced-Scorecard,
- Erarbeitung kritischer Erfolgsfaktoren für die IT-Service-Balanced-Scorecard,
- Herleitung von Ursache-Wirkungs-Ketten für die IT-Service-Balanced-Scorecard,
- Auswahl und Definition von Kennzahlen (Messgrößen) und diesbezügliche Vorgaben für IT-Service-Balanced-Scorecard und
- Festlegung der Maßnahmen zur Erreichung der Kennzahlen.

¹³⁰ KEUPER spricht von einer „unternehmerischen Vision“ als „Konkretisierung des Bewußtwerdens eines unternehmerischen Wunschtraums nach Veränderung.“, vgl. KEUPER (2001), S. 2. STEINMANN/SCHREYÖGG sehen in einer Vision „... den Entwurf eines Entwicklungspfads..., eine Idee, wohin sich das Unternehmen entwickeln sollte.“, vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (2005), S. 171.

¹³¹ DRUCKER definiert den Terminus Mission wie folgt: „... a mission statement is not a slogan. It is a precise statement of purpose. Words should be chosen for their meaning rather than beauty, for clarity over cleverness. The best mission statements are plain speech with no technical jargon and no adornments.“, DRUCKER (1999). Vgl. ergänzend KEUPER (2001), S. 127. Zum Zusammenhang zwischen Vision und Mission vgl. KEUPER/HANS (2006), S. 392 ff.

¹³² Nach KEUPER beschreibt die Unternehmensgesamtstrategie „... allgemein die globale Wegbeschreibung..., die planmäßig festlegt, auf welche Weise strategische Erfolgspotentiale aufgebaut bzw. erhalten werden können. Dabei gilt es, die sich im Umfeld bietenden Chancen unter weitestgehender Abwendung der Risiken auszuschöpfen, wobei die obersten Unternehmensziele mit Hilfe strategischer Wettbewerbsvorteile - verifiziert durch strategische Erfolgsfaktoren - bestmöglich zu erreichen sind.“, KEUPER (2001b), S. 23. Nach STEINMANN/SCHREYÖGG werden im Rahmen der Formulierung der Gesamtunternehmensstrategie die Geschäftsfelder festgelegt und die strategiekonforme Ressourcenallokation vorgenommen. Vgl. hierzu STEINMANN/SCHREYÖGG (2005), S. 170. KEUPER/HANS ergänzen darüber hinaus, dass durch die Unternehmensgesamtstrategie ferner die dynamische, evolutionäre Entwicklung des Unternehmens sichergestellt werden soll. Vgl. hierzu KEUPER/HANS (2003), S. 83 f.

¹³³ SCHOMANN/DÖSSEL betonen die herausragende Bedeutung einer eindeutigen Unternehmensstrategie als fundamentale Voraussetzung für die erfolgreiche Konzeption und Einführung einer IT-BSC. Vgl. SCHOMANN/DÖSSEL (2003), S. 50.

¹³⁴ KAPLAN/NORTON verweisen auf die Nutzung der BSC durch innovative Unternehmen als „strategisches Managementsystem“, das u. a. dazu dient, die Vision und Strategie herunter zu brechen. Vgl. vertiefend KAPLAN/NORTON (1997), S. 10 ff.

¹³⁵ Vgl. HELMBRECHT (2003), S. 93.

Wie aus Abbildung 4 deutlich wird, besteht der zentrale Erfolgsfaktor für das Gelingen des Transformations-Prozesses in der laufenden parallelen Abstimmung der einzelnen Teilschritte.

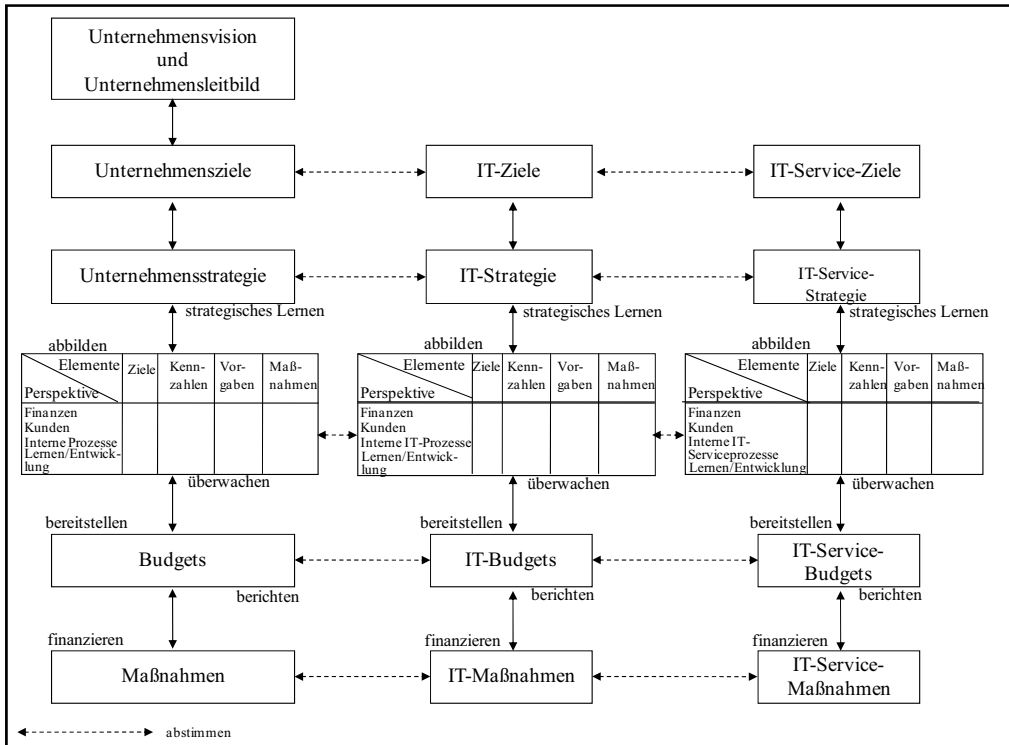


Abbildung 4: Transformation der Corporate-BSC zur IT-Strategie-BSC

2.2 Entwicklung der Scorecards

2.2.1 Finanz-Perspektive

Die Finanz-Perspektive der IT-Service-Balanced-Scorecard macht den Beitrag der ITIL-basierten Service-Prozesse zum Unternehmenserfolg deutlich. Das strategische Ziel sollte in der Senkung der IT-Service-Kosten bestehen, weil dies wie bereits ausgeführt ein Kernziel des IT-Service-Managements nach ITIL darstellt.¹³⁶ Abbildung 5 enthält konkrete Kennzahlen für die Finanz-Perspektive der IT-Service-Balanced-Scorecard.

Finanz-Perspektive	
Kennzahl	Bemerkung
- Anteil des IT-Service-Budget am IT-Gesamtbudget	- Angabe in %
- IT-Service-Mitarbeiter/Gesamtzahl der Mitarbeiter	- Angabe in Vollzeitkapazitäten
- IT-Service-Budget	- Angabe in EUR (absolut)
- Ist-Service-Kosten vs. budgetierte Service-Kosten	- Angabe in %, max. 1:1 Relation
- IT-Kosten pro Service-Mitarbeiter	- Angabe in EUR (absolut)
- IT-Budget je Service-Prozessgruppe	- Angabe in EUR (absolut)
- IT-Budget je Service-Prozessmodul	- Angabe in EUR

Abbildung 5: Kennzahlen der Finanz-Perspektive der IT-Service-BSC

2.2.2 Kunden-Perspektive

Analog zur Kunden-Perspektive der übergeordneten IT-BSC geht es auch bei der IT-Service-Balanced-Scorecard darum, deutlich zu machen, welche IT-Services durch die IT-Organisation den Kunden zu welcher Zeit, in welcher Qualität zu welchen Kosten zur Verfügung gestellt werden sollen. Als zentrales strategisches Ziel dieser Perspektive ergibt sich somit die Steigerung der Kundenzufriedenheit in Bezug auf die vereinbarten und tatsächlich erbrachten IT-Services. Der wesentliche Erfolgsfaktor hierfür liegt in der Konzeption, Lieferung und laufenden Verbesserung zeit-, qualitäts- und kostenadäquater IT-Services.

¹³⁶ Hieraus ergibt sich dann auch zwangsläufig, dass das IT-Service-Budget eingehalten bzw. die korrespondierende Plangröße unterschritten wird.

Kunden-Perspektive	
Kennzahl	Bemerkung
- Zufriedenheit der Kunden mit IT-Services	- Kundenzufriedenheitsindex konzipieren, implementieren, durchführen, überprüfen
- Anzahl von SLA-Verletzungen	- absolute Angabe der SLA-Verletzungen (exakte Definition einer SLA-Verletzung erforderlich!), ggf. Relation zur Gesamtzahl der vereinbarten SLA bilden
- Anzahl abgeschlossener und verbesserter SLA	- Angabe der erfolgreich abgeschlossenen/verbesserten SLA in Relation zur Gesamtzahl der SLA
- Reklamationsquote	- Anzahl der Reklamationen in Relation zu den laufenden bzw. im Betrachtungszeitraum abgeschlossene Serviceaufträge
- Aufwand für Kundenbetreuung	- Kosten für Kundenbetreuung (intern) in EUR in Relation zum Deckungsbeitrag pro Kunde (intern) in EUR
- Zufriedenheit der Kunden mit IT-Services	- Kundenzufriedenheitsindex konzipieren, implementieren, durchführen, überprüfen
- Anzahl von SLA-Verletzungen	- absolute Angabe der SLA-Verletzungen (exakte Definition einer SLA-Verletzung erforderlich!), ggf. Relation zur Gesamtzahl der vereinbarten SLA bilden

Abbildung 6: Kennzahlen der Kunden-Perspektive der IT-Service-Balanced-Scorecard

2.2.3 Lern- und Entwicklungs-Perspektive

Die Lern- und Entwicklungs-Perspektive der IT-Service-Balanced-Scorecard lehnt sich konzeptionell ebenfalls an die IT-BSC an, bezieht sich aber einerseits auf die Mitarbeiter, die mit der Entwicklung, Lieferung und Optimierung der IT-Services für den Kunden betraut sind sowie andererseits auf das für die nachhaltige Leistungsverbesserung zu generierende, zu dokumentierende und zu transferierende Wissen der IT-Organisation selbst. Folgende strategischen Ziele könnten in Abhängigkeit von der spezifischen Unternehmenssituation innerhalb dieser Perspektive verfolgt werden:

- fortwährende Optimierung des Kompetenzgrads der IT-Service-Mitarbeiter,
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität,
- Ausbau der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und
- Senkung der Fluktuations- und Fehlzeitenquote.

Mögliche Erfolgsfaktoren zur Erreichung dieser strategischen Ziele sind:

- laufende Dokumentation und Pflege der Stellenbeschreibungen für IT-Service-Mitarbeiter durch die zuständigen Führungskräfte,
- Durchführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern,

- ständiger Abgleich der Qualifikationserfordernisse der IT-Service-Mitarbeiter mit den durch die Kunden angeforderten IT-Services,
- Planung und Ausschöpfung der für Aus- und Weiterbildungs-Maßnahmen im IT-Service-Management bewilligten Budgets und
- Aufbau von Expertengruppen für die Betreuung von Spezialthemen.

Lern- und Entwicklungs-Perspektive	
Kennzahl	Bemerkung
- Weiterbildungsaktivität der Mitarbeiter	- Seminarstunden pro Mitarbeiter p. a., Messung des Seminarerfolgs anhand standardisierter Tests
- Termintreue der Mitarbeiter	- Häufigkeit der Abweichung der Ist- von Soll-Terminen gemäß SLA sowie individuellen Zielvereinbarungen
- Fluktuationsquote	- Netto-Effekt aus der Zahl der im Betrachtungszeitraum abgegangenen und hinzugekommenen Mitarbeitern in Relation zur durchschnittlichen Gesamtzahl der Mitarbeiter
- Fehlzeitenquote	- Soll-Minuten pro Mitarbeiter in Relation zu den Ist-Minuten (während des Betrachtungszeitraums)
- Weiterbildungsaktivität der Mitarbeiter	- Seminarstunden pro Mitarbeiter p. a., Messung des Seminarerfolgs anhand standardisierter Tests
- Termintreue der Mitarbeiter	- Häufigkeit der Abweichung der Ist- von Soll-Terminen gemäß SLA sowie individuellen Zielvereinbarungen
- Fluktuationsquote	- Netto-Effekt aus der Zahl der im Betrachtungszeitraum abgegangenen und hinzugekommenen Mitarbeitern in Relation zur durchschnittlichen Gesamtzahl der Mitarbeiter

Abbildung 7: Kennzahlen der Lern- und Entwicklungs-Perspektive der IT-Service-BSC

2.2.4 Interne Prozess-Perspektive

Die interne Prozess-Perspektive der IT-Service-BSC unterscheidet zwei große Prozessgruppen, die sich aus den ITIL-Büchern „Service-Support“ und „Service-Delivery“ ergeben. Diesen Prozessgruppen werden dann die bereits bekannten Einzelprozesse mit den dazugehörigen Zielen, Erfolgsfaktoren, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen zugewiesen.

2.2.4.1 Prozessgruppe „Service-Support“

Das strategische Ziel der Prozessgruppe „Service-Support“ besteht in der Optimierung der Unterstützungs- und Betriebsprozesse sowie der Zurverfügungstellung von IT-Services für den Kunden unter Zeit-, Qualitäts- und Kostenaspekten. Abbildung 8 gibt einen Überblick zu den möglichen prozessspezifischen Kennzahlen und den dazugehörigen Erfolgsfaktoren.

Prozessgruppe: Service-Support (1)	
Kennzahlen	Erfolgsfaktoren
Incident Management	
- Anzahl der Störungen - durchschnittliche Lösungszeit/ Lösungszeit je Priorität - Anteil der Lösungen in der ersten Instanz ohne Weiterleitung - durchschnittliche Supportkosten je Störung - behobene Störung je Service-Desk-Mitarbeiter - Anteil falsch eingestuft/ weitergeleiteter Störungen	- schnelle Störungsbeseitigung - Anwenderzufriedenheit aufrecht erhalten - Verbesserung der IT- und Geschäftsproduktivität - Aktualität der CMDB - Zugriff auf eine aktuelle Problemerkennungs- und Fehlerbeseitigungsdatenbank - Ausreichend automatisiertes System zur Erkennung, Verfolgung und Überwachung von Störungen - enge organisatorische und prozessuale Verknüpfung zum Service Level Management
Problem Management	
- termingerechte Problemlösung - Anzahl erfolgreich eingeleiteter RFC's und durchgeführte Änderungen - Anzahl offener, aber bekannter Fehler - Anzahl gelöster und dokumentierter Fehler - Anzahl von Garantiefällen	- Effektivität der Störungserfassung und Effektivität der Erfassung des Infrastrukturverhaltens - realistische Ziele für die Mitarbeiter - optimierte Steuerung der Human Resources mit ausreichend zeitlichem Spielraum für die Fehlersuche - enge Kooperation mit dem Incident Management
Configuration Management	
- Häufigkeit nicht zugelassener/nicht erfasster Konfigurationen - Zeitdauer der Antragsbearbeitung zur Aufnahme von Daten in die CMDB - Änderungsraten von CI/CMDB und DSL	- Aktualität der CMDB - enge Verflechtung zum Change- und Release Management - ordnungsgemäße Dokumentierung der CMDB-Einträge - Zurverfügungstellung ausreichender Zeiträume zur Implementierung der Prozesse und der Datenbank - Nachweis kurzfristiger Optimierungseffekte zur Begründung des anfänglich hohen Implementierungsaufwands
Change Management	
- Anzahl der implementierten Änderungen pro CI/CI-Typ - Zahl der erfolgreich durchgeführten Änderungen - Dauer von durchgeführten Änderungen - Zahl der abgelehnten Änderungsanträge („Request for Change“) - Zahl der Backout-Situationen - Zahl der Störungen im Verhältnis zur Zahl der durchgeführten Änderungen - Zahl nicht-autorisierter Änderungen - Kosten für durchgeführte Änderungen	- Definition von „Standardänderungen“ zur Vermeidung übermäßiger bürokratischer Hindernisse - enge Kooperation mit dem Configuration Management - Aktualität der CMDB
Release Management	
- Zahl der zeit- und kostengerecht erstellten/verteilten Releases - Anzahl der Releases mit Backout - Zahl nicht-autorisierter Versionen - Größe und Kapazität der DSL	- Einräumung ausreichender zeitlicher Ressourcen für Planung und Umsetzung der Releases - planmäßiges Vorgehen und Vermeidung von Zeitdruck - aktive Ausrichtung der Mitarbeiter

Abbildung 8: Kennzahlen und Erfolgsfaktoren für die Interne Prozess-Perspektive der IT-Service-BSC für die Prozessgruppe „Service-Support“ (ohne Service-Desk)

Prozessgruppe: Service-Support (2)	
Service-Desk	
- Gesamtanzahl der Anfragen - Durchschnittliche Anzahl der Anfragen pro Mitarbeiter im Service-Desk - durchschnittlicher Zeitaufwand für die Störungsbeseitigung - Zeitdauer bis zur Anrufentgegennahme - durchschnittliche Dauer von Telefonaten - Prozentsatz von Störungen, die im First-Level-Support behoben wurden	- Sicherstellung der Erreichbarkeit der Service-Desk-Mitarbeiter - Entwicklung, Umsetzung effektiver sowie effizienter Prozesse - Implementierung von Weiterleitungsroutinen an den Service-Desk, wenn sich der Kunde nicht direkt an den Service-Desk wendet - Entwicklung und Publikation eines Servicekatalogs mit eindeutig formulierte und vereinbarten SLA

Abbildung 9: Kennzahlen und Erfolgsfaktoren für die Interne Prozess-Perspektive der IT-Service-BSC für das Prozess-Modul Service-Desk

2.2.4.2 Prozessgruppe „Service-Delivery“

Demgegenüber sind die strategischen Ziele der Prozessgruppe „Service-Delivery“ wie folgt zu formulieren:

- Sicherstellung einer zeit-, qualitäts- und kostengerechten Planung und Lieferung von IT-Services für den Kunden
- Schaffung der diesbezüglich notwendigen Voraussetzungen zur effektiven und effizienten Erbringung der IT-Services

Prozessgruppe: Service-Delivery	
Kennzahlen	Erfolgsfaktoren
Service Level Management	
- Anzahl abgeschlossener, geänderter SLA - Anzahl der SLA-Komponenten - Anzahl der SLA-Komponenten, die überwacht werden/ in Relation zur Gesamtzahl der SLA-Komponenten - Anzahl der überwachten SLA-Komponenten mit Mängeln - Einhaltung vereinbarter und gemessener SLA - Zahl der identifizierten Mängel - Zahl nicht erfüllter SLA - Kosten für Messung und Überwachung der SLA	- Fachkompetenz der Service-Level-Manager - eindeutige Prozessdokumentation (Ziele, Aufgaben, Rechte, Verantwortung) - laufende Information über die Prozesse, den Stand der Prozessentwicklung und zur Sicherung der Mitarbeiterunterstützung
Finance Management für IT-Services	
- Anzahl identifizierter Kostentreiber - Gesamtkosten/-erträge der IT - Kosten pro relevanter Einheit - Aktualitätsgrad des Kostenstellen-/ -trägerplans - Zeitraum zwischen Leistungserbringung und Rechnungsstellung	- Kenntnis der Kunden über zahlungspflichtige IT-Services und Verrechnungs-Methoden - transparente Kostenüberwachung - exakte Kenntnis des Kosten und Nutzens des Finance Managements - enge Verzahnung mit dem Configuration Management, inklusiver aktueller CMDB, zur ordnungsgemäßen Kostenverrechnung
Capacity Management	
- Anzahl überwachter Ressourcen - Ausfallzeiten durch Kapazitätsengpässe - Auslastungsgrad der IT-Infrastruktur - Zufriedenheitsgrad der Kunden	- exakte Vorhersagen zur Geschäftsentwicklung - Kenntnis der IT-Strategie und -planung - Kenntnis der aktuellen technologischen Entwicklungen
Availability Management	
- Verfügbarkeit der eingesetzten DV-Verfahren - Verstöße gegen bestehende SLA - Häufigkeit von Störungen - mittlere Ausfallzeit bei einer Störung - mittlere Betriebszeit ohne Störung	- klare Definition und Dokumentation der Verfügbarkeitsanforderungen - Transparenz bezüglich des Nutzens des Prozesses muss beim Kunden und der IT-Organisation vorhanden sein
Continuity Management	
- abgeschlossene Kooperationsverträge - Zahl der (festgestellten) Mängel im Wiederherstellungsplan - bewältigte fatale Systemstörungen - Zahl der durchgeführten Disasterübungen - Abdeckungsgrad der identifizierten Risiken	- Effektivität des Configuration-Management-Prozesses - Effektivität und Aktualität der eingesetzten Instrumente - ausreichend Schulungen für die Prozessbeteiligten - regelmäßige Tests des Wiederherstellungsplans

Abbildung 10: Kennzahlen und Erfolgsfaktoren für die Interne Prozess-Perspektive der IT-Service-BSC für die Prozessgruppe „Service-Delivery“

2.3 Auswahl der perspektivspezifischen Kennzahlen

Angesichts der Vielzahl möglicher Kennzahlen für die einzelnen Prozessgruppen ist es vor der Verknüpfung der einzelnen Perspektiven und der Ableitung von Ursache-Wirkungsketten zunächst notwendig, die aus Sicht des Unternehmens steuerungsrelevanten Kennzahlen zu ermitteln. Hierzu eignet sich ein strukturiertes Bewertungsverfahren, das wiederum den spezifischen Erfordernissen des jeweiligen Unternehmens anzupassen ist. Ein effektives Be-

wertungsverfahren führt dazu, dass Kennzahlen ermittelt werden, die „... als Einflussgröße der Steuerungsmethode des Geschäftsprozesses (zum Beispiel einer *Balanced Scorecard*) dienen.“¹³⁷ TEWALD/HOMRIGHAUSEN bieten mit ihrem „Filterprozess“ ein relativ schnell und einfach durchzuführendes Bewertungsverfahren an, das sich auch für andere Anwendungsfälle im Unternehmen eignet.¹³⁸ Hierbei wird für jeden Erfolgsfaktor zunächst eine Sammlung grundsätzlich anwendbarer Kennzahlen angefertigt („*Longlist*“). Im Anschluss daran wird ein fünfstufiger Filterprozess durchlaufen, bei dem die für das Unternehmen wirklich steuerungsrelevanten Kennzahlen ermittelt werden. Die den einzelnen Filterstufen zugeordneten Beurteilungskriterien lauten:

- Strategiebezug der Kennzahl,
- Auswirkung auf den Unternehmenserfolg,
- Aufwand der Datenerhebung,
- Nutzen für die IT-Einheit und
- Beeinflussbarkeit der Kennzahl.

Letztlich ergibt sich eine Liste der für den Erfolgsfaktor steuerungsrelevanten Kennzahlen („*short list*“), wobei maximal fünf Kennzahlen pro Erfolgsfaktor ermittelt werden sollten.

Ein sehr interessanter Ansatz zur spezifischen Bewertung der Eignung von Kennzahlen zur Steuerung von ITIL-basierten Service-Prozessen wurde von HOLTZ/GADATSCH entwickelt, der ebenfalls das Ziel verfolgt, eine sehr umfangreiche Anzahl einsetzbarer Kennzahlen auf ein überschaubares Maß wirklich steuerungsrelevanter Kennzahlen für ITIL-Service-Prozesse zu reduzieren.¹³⁹ HOLTZ/GADATSCH empfehlen hierfür die Verwendung von sechs Merkmalen, die eine Kennzahl erfüllen muss, um im zuvor zitierten Sinne erfolgreich eingesetzt werden zu können: *Transparenz auf die Prozessziele, Beeinflussbarkeit, Unabhängigkeit, Messbarkeit, Verständlichkeit, Akzeptanz*.¹⁴⁰ Jedes dieser Merkmale muss im nächsten Schritt mit geeigneten Merkmalsausprägungen unterlegt werden, die es ermöglichen, die Vorteilhaftigkeit der Kennzahlenverwendung zu ermitteln. Am Ende des Bewertungsverfahrens ergeben sich durch eine vergleichende Analyse der positiven Merkmalsausprägungen über die Gesamtheit der betrachteten Kennzahlen die für die weitere Prozesssteuerung zu verwendenden Kennzahlen. Beide Verfahren besitzen spezifische Vor- und Nachteile, die in Abbildung 11 untereinander gegenübergestellt sind.

¹³⁷ HOLTZ/GADATSCH (2004), S. 10.

¹³⁸ Vgl. TEWALD/HOMRIGHAUSEN (2006), S. 223 ff.

¹³⁹ Vgl. HOLTZ/GADATSCH (2004), S. 16 ff.

¹⁴⁰ Vgl. HOLTZ/GADATSCH (2004), S. 14 ff.

	Bewertungsverfahren nach <i>TEWALD/HOMRIGHAUSEN</i>	Bewertungsverfahren nach <i>HOLTZ/GADATSCH</i>
Vorteile	➤ relativ leicht zu adaptierendes und verständliches Verfahren ➤ Gewichtung der Filterstufen, wobei der Strategiebezug der Kennzahl als wichtigste Filterstufe gilt ➤ explizite Berücksichtigung des Strategiebezugs, des Aufwands für die Datenerhebung sowie des konkreten Nutzens der Kennzahlenverwendung für die IT-Organisation als Filterelemente ➤ Vorgehensweise im Rahmen von Workshops begünstigt die allgemeine Akzeptanz der Kennzahlen	➤ explizite Berücksichtigung der „Unabhängigkeit“ und „Verständlichkeit“ als Bewertungskriterien ➤ Beispiel der expliziten Anwendung auf ITIL-Serviceprozesse vorhanden
Nachteile	➤ hohe Anforderungen an die Definition der Filterelemente („Wann hat eine Kennzahl denn nun einen Strategiebezug?“) ➤ Qualität der Ergebnisse ist abhängig von den Ausgangsdaten und deren -quellen ➤ Vorgehensmodell setzt die Messbarkeit der Kennzahlen voraus	➤ keine Gewichtung der Beurteilungsmerkmale ➤ keine explizite Berücksichtigung des Strategiebezugs und des Aufwands für die Datenerhebung als Beurteilungsmerkmal ➤ Messbarkeit der Kennzahlen ist schwierig ➤ Bewertbarkeit der „Akzeptanz“ einer Kennzahl muss kritisch hinterfragt werden

Abbildung 11: Vor- und Nachteile der Bewertungsverfahren zur Ermittlung der Kennzahlen für die IT-Service-BSC

Anhand dieser Darstellung wird deutlich, dass eine Synthese beider Ansätze zur Ermittlung von Kennzahlen für die einzelnen Scorecards der IT-Service-BSC sinnvoll ist. Hierbei soll das Filtermodell erhalten bleiben und die Gewichtung der bereits definierten Bewertungskriterien anhand einer Nutzwertanalyse erfolgen.¹⁴¹ Das Bewertungskriterium „Akzeptanz“ findet Eingang in alle Filterelemente und nicht mehr extra bewertet werden. Zunächst ist davon auszugehen, dass im Rahmen von Workshops unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter die allgemeine Akzeptanz gesichert werden kann (Partizipationseffekt). Weiterhin gilt es, je Filterelement vorab die möglichen Merkmalsausprägungen eindeutig zu definieren. Auf der Grundlage der konsensual festgelegten Merkmalsausprägungen ergibt sich die Akzeptanz über die gemeinsame Festlegung selbst und schätzungsweise insbesondere dann, wenn vorwiegend positive Merkmalsausprägungen zum Vorschein kommen.

¹⁴¹ Vgl. hierzu vertiefend ZANGEMEISTER (1976).

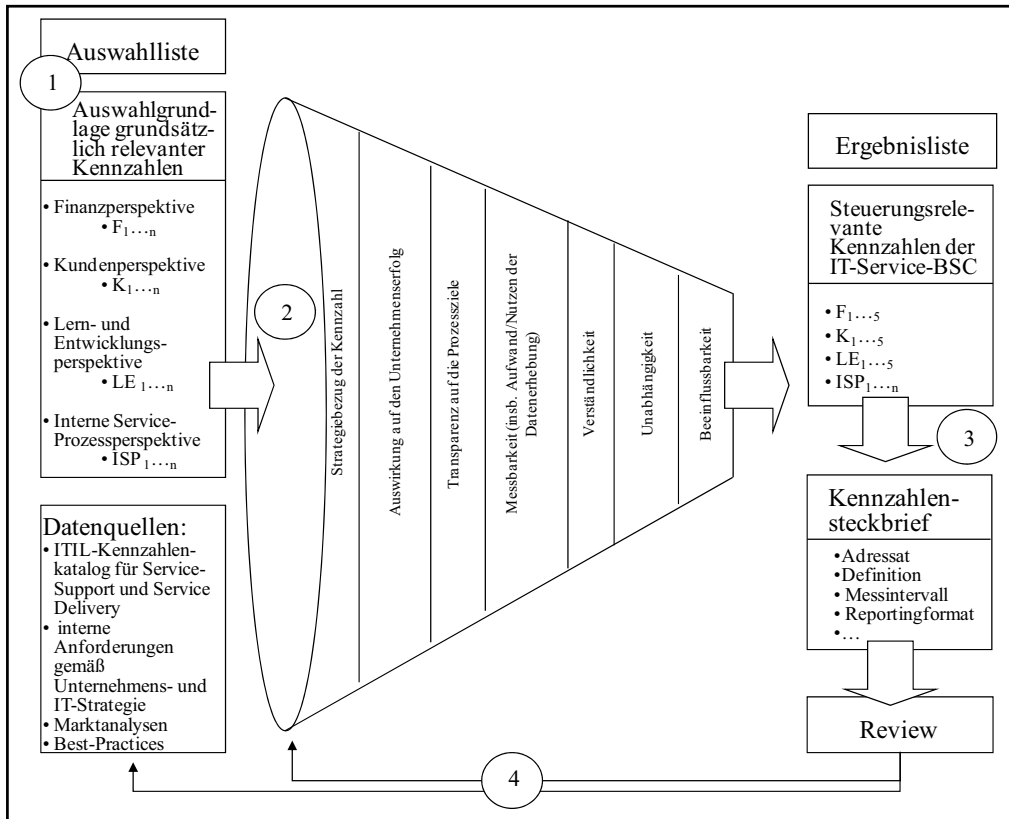


Abbildung 12: Prozess zur Ermittlung der Kennzahlen für die IT-Service-BSC in Anlehnung an TEWALD/HOMRIGHAUSEN¹⁴² sowie HOLTZ/GADATSCH¹⁴³

Für Schritt zwei könnte im Rahmen von Workshops ein Fragebogen genutzt werden, der die in Abbildung 13 aufgezeigte Grundstruktur hat und bedürfnisadäquat anzupassen ist. Für jede Kennzahl wird die Bewertung einzeln vorgenommen. Im nächsten Schritt erfolgt der Vergleich der Gesamtsummen aller bewerteten Kennzahlen einer Scorecard. Je geringer die Gesamtsumme der Einzelbewertungen ist, desto geeigneter scheint die Kennzahl für den Einsatz in der jeweiligen Scorecard. Es sollten pro Scorecard nicht mehr als fünf Kennzahlen ausgewählt werden

¹⁴² Vgl. TEWALD/HOMRIGHAUSEN (2006), S. 223 ff.

¹⁴³ Vgl. HOLTZ/GADATSCH (2004), S. 10 ff.

Bezeichnung der Kennzahl($F_{1...n}$; $K_{1...n}$; $LE_{1...n}$; $ISP_{1...n}$): Ist- vs. budgetierte IT-Service-Kosten							F_1
Zuordnung zur Perspektive der IT-Service-Scorecard (F, K, LE, ISP):							F
Bewertungs- kriterium	Ausprägung des Bewertungskriteriums (keine Doppelnennung)						Gesamt- summe
	sehr hoch (1)	hoch (2)	mittel (3)	gering (4)	sehr gering (5)	weiß nicht (0)	
Strategiebezug	1						
Erfolgswirkung	1						
Transparenz		2					
Messbarkeit	1						
Verständlichkeit	1						
Unabhängigkeit						0	
Beeinflussbarkeit				4			
Einzelsumme	4	2		4	0	0	10

Abbildung 13: Kriterienraster zur Bewertung der Kennzahlen für die IT-Service-BSC

2.4 Verknüpfung der definierten IT-Service-Scorecards und Herleitung der Ursache-Wirkungs-Kette

Der nächste Schritt des Transformationsprozesses von der IT-BSC zur IT-Service-BSC besteht in der Verknüpfung der einzelnen Perspektiven, die in Abbildung 14 gezeigt wird.

Den Abschluss des Transformations-Prozesses bildet die Ermittlung, Darstellung und Kommunikation von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den einzelnen Perspektiven der IT-Service-BSC. Abbildung 15 beschreibt eine mögliche Ursache-Wirkungs-Kette für die zuvor konzipierte IT-Service-BSC. Es lässt sich beispielsweise folgern, dass ITIL-zertifizierte Mitarbeiter in der Lage sind, verbesserte Release-Management-Prozesse im Unternehmen zu implementieren wodurch die Aktualität der Applikations- und Hardware-Services gewahrt wird, die Kunden jederzeit auf eine leistungsfähige IT-Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse zurückgreifen können und unnötige Ausfallzeiten vermieden werden, was letztlich wieder die IT-Service-Kosten senkt. Der Kommunikationsaufgabe kommt in diesem Schritt erhebliche Bedeutung zu, weil den Mitarbeitern der IT-Organisation mögliche Kausalketten bekannt sein müssen, um diese nachhaltig im Sinne eines positiven Beitrags zum Unternehmenserfolg beeinflussen zu können.

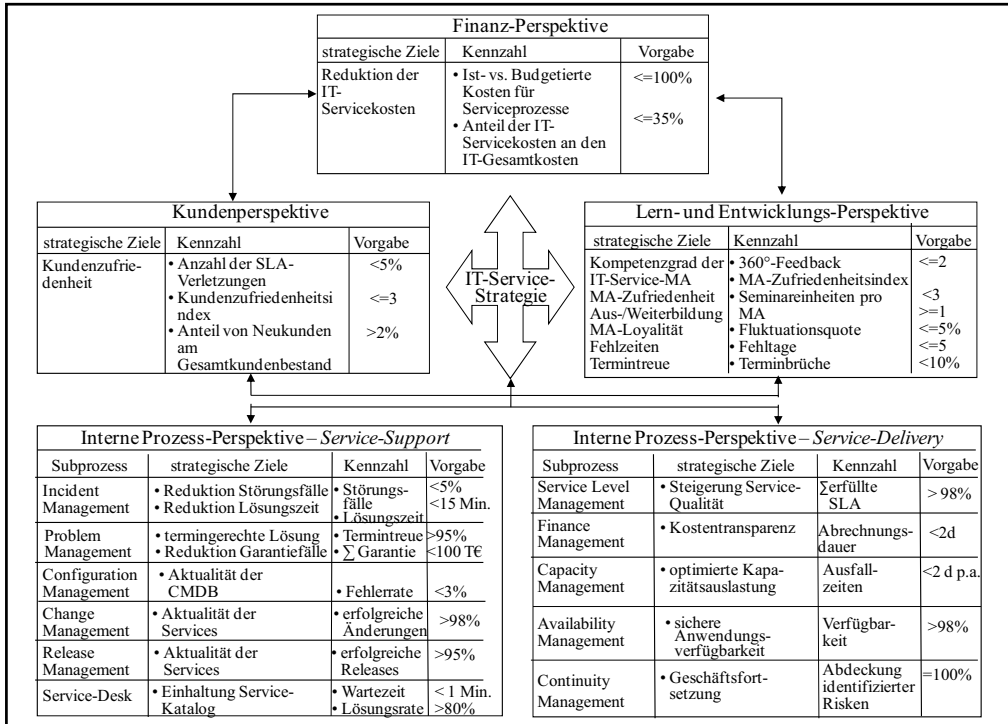


Abbildung 14: Beispielhafte Verknüpfung der IT-Service-Scorecards

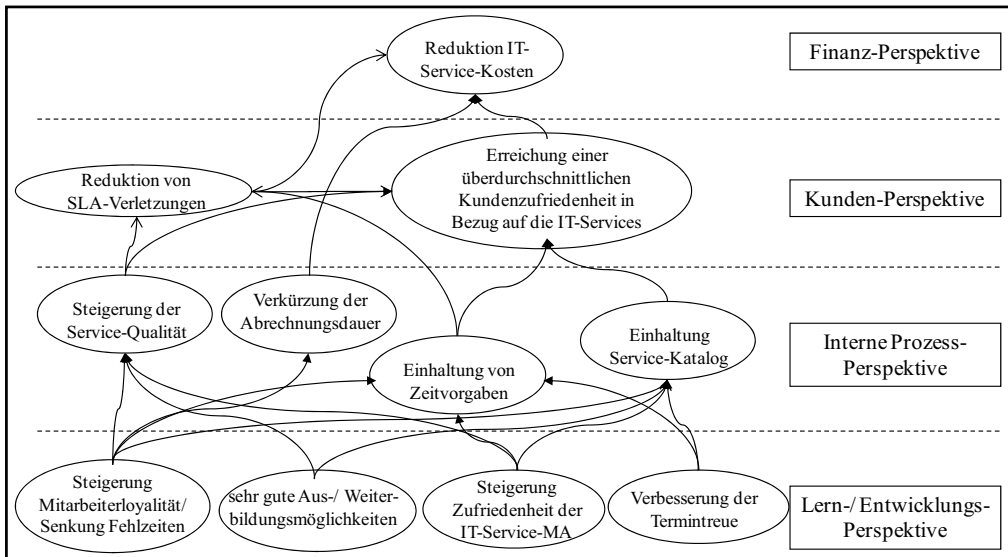


Abbildung 15: Beispielhafte Ursache-Wirkungs-Kette der IT-Service-BSC

2.5 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse im Rahmen des Transformationsprozesses

SCHOMANN/DÖSSEL benennen eine Reihe von Erfolgsfaktoren und mögliche Hemmnisse für eine erfolgreiche Entwicklung und Implementierung einer BSC, die auch für den Transformationsprozess zu einer IT-Service-BSC Gültigkeit besitzen:

Erfolgsfaktoren	Hemmnisse
- Unterstützung sowohl der Unternehmensführung als auch der Leitung der IT-Organisation sicherstellen - Einbeziehung der (IT-)Mitarbeiter in die (IT-) BSC- (Fort-)Entwicklung - schnelle Identifikation der geeigneten Lösung zur Datenverarbeitung - Sicherstellung einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Corporate-BSC im Einklang mit der IT-BSC - regelmäßige Einholung von Feedback hinsichtlich Verständlichkeit und Nutzungsgrad - schneller und regelmäßiger Erfolgsnachweis mit einer vollständigen BSC in einem Pilotbereich	- Verzicht auf zu viele Kennzahlen, insbesondere Redundanzen und Widersprüche - Verhinderung von Informationsinseln und Wissensbarrieren - Vermeidung der Entkopplung des IT-BSC Entwicklungsprozesses von der Planung der IT-Strategie - Vermeidung der mangelnden Integration der IT-BSC in das Berichtswesen - Vermeidung der zu schnellen Anbindung an Vergütungssysteme

Abbildung 16: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse des Transformationsprozesses der IT-BSC zur IT-Service-BSC¹⁴⁴

3 Fazit und Ausblick

Mit diesem Beitrag wurde die Zielsetzung verfolgt, mit der theoriegeleiteten Konzeptualisierung einer IT-Service-BSC ein effektives, transparentes, möglichst leicht zu adaptierendes und zur interorganisationalen Vergleichbarkeit von ITIL-basierten IT-Service-Prozess-Ergebnissen geeignetes Instrument für die kennzahlenbasierte Steuerung von IT-Service-Management-Prozessen zu entwickeln.

¹⁴⁴ Vgl. SCHOMANN/DÖSSEL (2003), S. 50.

Hierfür wurden zunächst die fachlichen und terminologischen Grundlagen gelegt und insbesondere der Regelkreis zur Steuerung von IT-Service-Management-Prozessen nach ITIL abgeleitet. Hierbei wurde deutlich, dass sich die klassische BSC aufgrund der relativ großen konzeptionellen Gestaltungsfreiheit und der Möglichkeit zur Verknüpfung von Unternehmens-, IT- und IT-Service-Strategie unter Berücksichtigung von monetären und nicht-monetären Komponenten eignet, als Kennzahlensystem in den vorgenannten Regelkreis aufgenommen zu werden.

Darauf aufbauend wurden die Perspektiven für eine spezifische IT-Service-BSC definiert, wobei die interne IT-Service-Prozess-Perspektive in zwei Sub-Prozessgruppen zerlegt wurde, für die die ITIL-Hauptbüchern „Service-Support“ und „Service-Delivery“ und deren Module inklusive der dazugehörigen Kennzahlen zusammensetzen. Für die Auswahl der perspektivspezifischen Kennzahlen wurde ein systematischer Filterprozess festgelegt. Die einzelnen Perspektiven konnten sodann miteinander verknüpft, eine Ursache-Wirkungs-Kette beispielhaft dargelegt und abschließend Erfolgsfaktoren sowie mögliche Hemmnisse für die Implementierung der IT-Service-BSC ermittelt werden.

Die Tatsache, dass noch kein allgemein anerkanntes IT-Kennzahlensystem zur Steuerung von ITIL-basierten IT-Service-Management-Prozessen existiert, deutet auf einen erheblichen interdisziplinären Forschungs- und Weiterentwicklungsbedarf hin. In Bezug auf das theoriegeleitete Konzept einer IT-Service-BSC wäre es von großem Interesse, die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Perspektiven empirisch in Kooperation zwischen Experten im Bereich des IT-Performance-Measurements und IT-Verantwortlichen aus der Praxis zu untersuchen. So gilt es Feldversuche mit entsprechenden Branchen-Schwerpunkten und adäquaten Beobachtungszeiträumen durchzuführen, um die entwickelte IT-Service-BSC laufend fort zu entwickeln und den praktischen Erfordernissen weiter anzunähern. Ziel muss es sein, die Zusammenhänge zwischen den Zielen, Strategien und kritischen Erfolgsfaktoren der IT-Service-Management-BSC, der IT-BSC und der BSC des Gesamtunternehmens zu ermitteln, um sowohl aussagekräftigere Abweichungsanalysen bei der Unternehmenszielerreichung durchführen und letztlich die Prozesse der Unternehmensplanung sowie -steuerung nachhaltig zu verbessern als auch den Wertbeitrag der IT, hier insbesondere des IT-Service-Managements, zu den Geschäftsprozessen des Unternehmens messen zu können.

Quellenverzeichnis

- DRUCKER, P. F. (1999): How to Develop a Mission Statement, online: <http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/sat/mission.html>, Stand: 2006, Abruf: 18.09.2007.
- GADATSCH, A. (2005): IT-Controlling realisieren, Wiesbaden 2005.
- GERICK, T. (2007): IT Finanzmanagement – Kostentransparenz für eine wirtschaftliche IT, online: <http://www.supply-chain-management.de/itmanagement.nsf/cc/WEBS-73PJ32>, Stand: Mai 2007, Abruf: 03.08.2007.
- GLEICH, R. (1997): Performance Measurement; in: DBW, 1997, Nr. 1, S. 114–117.
- GOLTSCHKE, W. (2006): COBIT kompakt und verständlich, Wiesbaden 2006.

- HELMBRECHT, U. (2003): Einführung einer Balanced-Scorecard für den Bereich Informationsverarbeitung der Bayerischen Versicherungskammer, in: *Controlling & Management*, Nr. 47, S. 93–97.
- HENSBERG, C. (2004): Entwicklung der Kennzahlen einer Balanced Scorecard, in: *Controlling – Strategische Erfolgsfaktoren und Risikomanagement*, 2004, Nr. 16, S. 247 – 252.
- HOCHSTEIN, A./HUNZIKER, A. (2003): Serviceorientierte Referenzmodelle des IT-Managements, in: HEIDE, H. (Hrsg.), *HMD – Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Nr. 232, Heidelberg 2003, S. 46 – 56.
- HOLTZ, B./GADATSCH, A. (2004): Key Performance Indicators (KPI) als Werkzeuge im IT-Controlling-Konzept, in: *Schriftenreihe des Fachbereiches Wirtschaft*, Band 10, Sankt Augustin 2004.
- HORVÁTH, P. (2006): *Controlling*, München 2006.
- HORVÁTH, P./KAUFMANN, L. (2006): Beschleunigung und Ausgewogenheit im strategischen Managementprozess. Strategieumsetzung mit Balanced Scorecard, in: HAHN, D./TAYLOR, B. (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, Berlin 2006, S. 137–150.
- IT GOVERNANCE INSTITUTE (2006): COBIT-Mapping – Overview of International IT Guidance, online:<http://www.itgi.org/AMTemplate.cfm?Section=Deliverables&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=24759>, Stand 2006, Abruf: 22.06.2007.
- IT SERVICE MANAGEMENT FORUM DEUTSCHLAND E. V. (2005): *IT Service Management basierend auf ITIL*, 2005.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: *Harvard Business Review*, 1996, (January-February), S. 76.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1997): *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997.
- KAUFMANN, L. (1997): ZP-Stichwort: Balanced-Scorecard, in: *Zeitschrift für Planung*, 1997, Nr. 8, S. 421–428.
- KEUPER, F. (2001a): Wird mit multifunktionalen und multidimensionalen Balanced-Scorecard alles besser? Eine kritische Effektivitäts- und Effizienzanalyse, in: BURCHERT, H., HERING, TH. KEUPER, F. (Hrsg.), *Controlling: Aufgaben und Lösungen*, München 2001.
- KEUPER, F. (2001b): *Strategisches Management*, München 2001.
- KEUPER, F. (2002): Strategisches Controlling von Consulting-Unternehmen – konzeptioneller Entwurf einer Corporate Scorecard, in: KEUPER, F. (Hrsg.), *Produktion und Controlling: Festschrift für Manfred Layer zum 65. Geburtstag*, Wiesbaden 2002.
- KEUPER, F. (2004): *Kybernetische Simultaneitätsstrategie – Systemtheoretisch-kybernetische Navigation im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma*, Berlin 2004.
- KEUPER, F./HANS, R. (2003): *Multimedia-Management – Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter*, Wiesbaden 2003.
- KEUPER, F./HANS, R. (2006): Erlösformen in Geschäftsmodellen der Medienbranche, in: SCHOLZ, CHR. (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement*, Berlin et. al. 2006, S. 393-415.

- KNOLL, M. (2001): Einsatz der Balanced Scorecard in der LBS Baden-Württemberg, in: HEIDE, H. (Hrsg.), HMD – Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik, Strategisches IT-Controlling, HMD 217, Heidelberg 2001, S. 77–88.
- KÖHLER, P. T. (2006): ITIL – Das IT-Service-Management Framework, korrigierter Nachdruck, Berlin/Heidelberg 2005.
- KOPPERGER, D./KUNSMANN, J./WEISBECKER, A. (2006): IT-Service-Management, in: TIEMEYER, E. (2006), Handbuch IT-Management – Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis, München 2006.
- KRCMAR, H. (2005): Informationsmanagement, Berlin/Heidelberg 2005.
- KÜTZ, M. (2006a): Kennzahlen in der IT – Werkzeuge für Controlling und Management, Heidelberg 2006.
- KÜTZ, M. (2006b): IT-Steuerung mit Kennzahlensystemen, Heidelberg 2006.
- LORINO, P. (1997): Leistungssteuerungssysteme in Frankreich – Entwicklung und Wandel, in: Controlling, 1997, Nr. 1, S. 24–28.
- MEYER, M. ET. AL. (2003): IT-Governance – Begriff, Status Quo und Bedeutung, in: Wirtschaftsinformatik, 2003, S. 445–448.
- MEYER, C./KÖHLE, I. (2000): Balanced-Scorecard – ein Führungsinstrument für Banken? – Ein wertorientiertes Steuerungs- und Kommunikationsinstrument, in: Der Schweizer Treuhänder, 2000, Nr. 1–2, S. 7–18.
- MICHEL, U. (1997): Strategien zur Wertsteigerung erfolgreich umsetzen – Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Shareholder Value Management unterstützt; in: HORVÁTH, P. (Hrsg.), Das neue Steuerungssystem des Controllers – Von Balanced-Scorecard bis US-GAAP, Stuttgart 1997, S. 273–288.
- MÜLLER, A./VON THIENEN, L./SCHRÖDER, H. (2005): Methodenset IT-Controlling – IT-Controlling: So messen Sie den Beitrag der Informationstechnologie zum Unternehmenserfolg, online: http://www.bps.de/files/CB_01_2005_ITControlling.pdf, Stand: Januar 2005, Abruf: 07.08.2007.
- OGC (2005): Service-Support: ITIL – Der Schlüssel für die Steuerung von IT-Services, London 2005.
- OGC (2006): ITIL Background, online: http://www.ogc.gov.uk/guidance_ital_4672.asp, Stand: 2007, Abruf: 16.06.2007.
- OLBRICH, A. (2006): ITIL kompakt und verständlich, Wiesbaden 2006.
- PICK, M./STRÄTER, N. (2007): Anwendung der Balanced Scorecard in jungen Technologieunternehmen, in: Controlling, 2007, Nr. 6, S. 327–333.
- RÖHRS, L./KUHLIG, R. (2005): Transparente IT-Abteilung, online: <http://www.managermagazin.de/it/artikel/0,2828,374443,00.html>, Stand: 13.09.2005, Abruf: 19.06.2007.
- SCHIEFERER, H./SCHITTERER, E. (2006): Prozesse optimieren mit ITIL, Abläufe mittels Prozesslandkarte gestalten – Anforderungen erfüllen mit BS 15000/ISO 20000, ISO 9000, SOX, Wiesbaden 2006.
- SCHOMANN, M. (2001): Wissensorientiertes Performance Measurement, Wiesbaden 2001.

- SCHOMANN, M.* (2006): Strategisches IT Management – Service Management, Vortrag bei Thomas Cook, 22. Februar 2006.
- SCHOMANN, M./DÖSSEL, S. A.* (2003): Strategie-Tool: Balanced Scorecard – Balanced Scorecards untermauern IT-Strategien mit Zahlen, in: InfoWeek.ch, 2003, Nr. 19, S. 49–50.
- SPAFFORD, G.* (2003): Truly Benefiting From Standards, online: <http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3074521>, Stand: 09.09.2003, Abruf: 16.06.2007.
- STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G.* (2005): Management – Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien, Wiesbaden 2005.
- SURE, M./THIEL, R.* (1999): Unternehmensführung – Die Einführung einer Balanced-Scorecard – Arbeitsschritte und Problempunkte, in: Die Bank, 1999, Nr. 2, S. 116–121.
- TEWALD, C./HOMRIGHAUSEN, F.* (2006): Weltweite IT-Steuerung – Kundenprojekt der SAP Consulting, in: KÜTZ, M. (Hrsg.), IT-Steuerung mit Kennzahlensystemen, Heidelberg 2006, S. 217–230.
- UNBEHAUEN, H.* (2000): Regelungs- und Steuerungstechnik, in: CZICHOS, H. (Hrsg.), Die Grundlagen der Ingenieurwissenschaften, Berlin/Heidelberg 2000, S. 11–14.
- VAN GREMBERGEN, W.* (2000): The Balanced Scorecard and IT Governance, online: www.itgi.org/template_ITGI.cfm?template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=5550, Stand: 02.07.2004, Abruf: 16.09.2007.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U.* (2000): Balanced Scorecard & Controlling – Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden 2000.
- ZANGEMEISTER, C.* (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik – Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, München 1976.
- ZARNEKOW, R./BRENNER, W.* (2003): Auf dem Weg zu einem produkt- und dienstleistungsorientierten IT-Management, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2003, Nr. 245, S. 7–16.
- ZARNEKOW, R./HOCHSTEIN, A./BRENNER, W.* (2005): Service-orientiertes IT-Management – ITIL-Best-Practices und – Fallstudien, Berlin 2005.
- ZARNEKOW, R./HOCHSTEIN, A./BRENNER, W.* (2007): Service-orientiertes IT-Management – ITIL-Best-Practices und – Fallstudien (Business Engineering), Berlin 2007.

Kooperationen zwischen Markenartikelindustrie und Lebensmitteleinzelhandel zur Optimierung der Wertschöpfungskette – Konzepte, Status quo und Perspektiven

MARTIN GRÜNBLATT

Schwartauer Werke

1	Ausgangssituation in der Lebensmitteldistribution.....	363
2	Voraussetzungen für Kooperationen zwischen Industrie und Handel	366
3	Ausprägungen vertikaler Kooperationen in der Lebensmitteldistribution	367
3.1	Vertikale Kooperationen im Bereich der Distribution und Logistik	367
3.2	Vertikale Kooperationen im Bereich Marketing und Vertrieb.....	372
3.2.1	Category-Management-Konzept.....	372
3.2.2	Abgrenzung von Category Management (CM), Efficient Consumer Response (ECR) und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR).....	376
4	Diffusionsgrad vertikaler Kooperationen in der Deutschen Konsumgüter-Wirtschaft – Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	382
4.1	Ziele der Befragung und Charakteristika der befragten Stichprobe	382
4.2	Einfluss von Unternehmensgröße und Infrastruktur zur Nutzung von Abverkaufsdaten des Handels	384
4.3	Ökonomische Interpretation der Ergebnisse	388
4.4	Divergenzen im Kooperations-Verhalten zwischen Industrie und Handel	390
4.5	Technische und methodische Probleme von vertikalen Kooperationen.....	392
4.6	Ansätze zur Lösung der Probleme in Industrie und Handel.....	395
5	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung.....	396
	Quellenverzeichnis.....	397

1 Ausgangssituation in der Lebensmitteldistribution

Die *zunehmende Internationalisierung* des Lebensmittelhandels hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass die Unternehmenskonzentration nicht nur im deutschen Lebensmittelhandel, sondern auch auf europäischer Ebene stattfindet.¹ Innerhalb der letzten 20 Jahre verdoppelten die „Top 5“-Handelsunternehmen im deutschen und im europäischen Lebensmittelhandel ihren Anteil am Gesamtumsatz. Bis zum Jahr 2010 wird prognostiziert, dass die „Top 5“ des deutschen Lebensmittelhandels einen Umsatzanteil von über 80 % erreichen werden.² Auf europäischer Ebene wird hingegen angenommen, dass bis zum Jahr 2010 die „Top 5“ des europäischen Lebensmittelhandels einen Umsatzanteil von ca. 50 % erzielen werden.

Ein wesentliches Ziel des zunehmenden internen und externen Wachstums aus Sicht des Lebensmittelhandels ist letztlich eine *Konzentration der Bezugsmengen*, um an günstigere Einkaufskonditionen bei den Lieferanten zu gelangen. Diese Entwicklung wurde insbesondere durch die gesetzliche Aufhebung der Preisbindung der so genannten „zweiten Hand“ im Jahr 1974 begünstigt, bei der die Autonomie der Festlegung der Endabnehmerpreise in die Hände des Lebensmittelhandels überging.³ Neben dem steigenden Kostendruck bei den Lieferanten, der durch hohe Preisnachlässe oder sonstige Zugeständnisse hervorgerufen wird, nimmt deren Abhängigkeit vom Lebensmittelhandel durch die größer werdenden Absatz- bzw. Bezugsanteile einzelner Handelsunternehmen immer mehr zu. So kommt es nicht selten vor, dass die Bezugsanteile der „Top 5“ des Lebensmitteleinzelhandels bei einzelnen Lieferanten zwischen 50 % und 80 % betragen.⁴

Die *zunehmende Unternehmenskonzentration* im deutschen Lebensmittelhandel hat einerseits zu einer *höheren „Marktmacht“ des Lebensmittelhandels* auf dem Beschaffungsmarkt geführt, andererseits wird seit geraumer Zeit beobachtet, dass der Marktanteil der Handelsmarken in Deutschland kontinuierlich steigt. In den letzten 25 Jahren hat sich der Marktanteil der Handelsmarken in der Bundesrepublik Deutschland von 11,7 % auf 36,1 % mehr als verdreifacht.⁵ Dies deutet darauf hin, dass der Lebensmittelhandel auf dem Absatzmarkt seine „Marktmacht“ gegenüber der Industrie kontinuierlich ausgebaut hat. Die deutsche Industrie räumt dem Lebensmittelhandel im europäischen Vergleich die größten Rabatte ein. Trotz dieses Umstands erwirtschaftet der Lebensmittelhandel in der Bundesrepublik Deutschland die niedrigsten Umsatzrenditen. Diese betragen zwischen 1 % und 2 %.⁶ Ursächlich für dieses Dilemma ist mitunter die hohe Preissensibilität der Konsumenten. Als Ursache und Folge dieser Haltung seitens der Konsumenten ist der Anstieg des Umsatzanteils der Discount-Unternehmen zu Lasten des traditionellen Lebensmittelhandels zu sehen.⁷ Diese Tatsache führt dazu, dass aus

¹ Vgl. IRI/ROLAND BERGER/GFK (2002), S. 26 f. zur Veranschaulichung der Konzentrationsprozesse im deutschen und im europäischen Lebensmittelhandel.

² Vgl. M+MEURODATA (2002), S. II, 5 zur Prognose des Umsatzanteils der „Top 5“ des deutschen Lebensmittelhandels.

³ Vgl. OLBRICH (2001), S. 33 zur tiefer gehenden Erläuterung der Konsequenzen der Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand auf die Beziehung zwischen Industrie und Handel.

⁴ Vgl. OLBRICH (2001), S. 1.

⁵ Vgl. GFK (2000) und GFK (2006), S. 11 für eine Langzeitstudie über die Entwicklung der Marktanteile von Handels- und Herstellermarken in Deutschland.

⁶ Vgl. FIGGEN (1999), S. 181.

⁷ Vgl. OLBRICH (2001), S. 12.

Sicht des traditionellen Lebensmittelhandels der Preis immer mehr in den Mittelpunkt der Marketingstrategien rückt.

Das niedrige Preisniveau im deutschen Lebensmittelhandel erhöht den *Kostendruck sowohl im Lebensmittelhandel als auch in der Industrie*. Der Lebensmittelhandel versucht die Distributionskosten zu Lasten der Herstellergewinne zu senken. Die Industrie hingegen versucht, die Produktions- und Vertriebskosten zu Lasten der Gewinne der Rohstofflieferanten, der Vorlieferanten und des Lebensmittelhandels zu verringern. Diese Vorgehensweise des Lebensmittelhandels und der Industrie hat gewisse Grenzen. Kostensenkungs-Potenziale durch Effektivitäts- und Effizienz-Steigerungen können aus Sicht der Industrie und des Handels mit den traditionellen Distributions-, Absatz- und Marketingstrategien, bei denen jedes Industrie- und Handelsunternehmen die eigene Wertschöpfungskette allein optimiert, kaum realisiert werden. Die eigenen Bemühungen von Industrie und Handel, die logistischen („Supply Side“) und die vertrieblichen Prozesse („Demand Side“) entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren, führen nicht selten zu erheblichen Konflikt-Potenzialen.

Als *Konflikt-Potenziale im Bereich der Logistik* („Supply Side“) seien folgende genannt:

- Die Industrie versucht durch *große Produktionsmengen* Kostensenkungs-Potenziale zu realisieren. Bei großen Produktionsmengen können die Kosteneinsparungen in der Industrie allerdings nur dann realisiert werden, wenn Lager- und Transportkosten möglichst vermieden werden. Dies setzt also voraus, dass der Handel große Mengen abnimmt. Bleibt die Nachfrage des Handels aus, entstehen aus Sicht der Industrie hohe Lager- und Kapitalbindungskosten. Auf der anderen Seite versucht der Handel durch große Abnahmemengen günstigere Konditionen zu erreichen.
- Der Handel ist seinerseits auch bemüht, die *Lagerkosten möglichst gering zu halten*. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass zu viel bestellte Ware Lager- und Kapitalbindungskosten im Handel verursacht. Zu wenig bestellte Ware führt hingegen zu „Out-of-Stock“-Situationen und somit auch zu entgangenen Umsätzen in den Verkaufsstellen. Dieses Problem wird z. T. auch dadurch erschwert, dass einige Waren (z. B. in der Frische) eine begrenzte Regal-Lebensdauer besitzen. Hier können häufig „Restposten-Verluste“ auftreten, die auf den Verfall der Ware oder auf zu geringe Rest-Haltbarkeit zurückzuführen sind. Beim Verfall der Ware darf (kann) diese nicht mehr verkauft werden und muss deshalb entsorgt werden. In diesem Fall entstehen aus Sicht des Lebensmittelhandels Entsorgungskosten. Bei einer zu geringen Rest-Haltbarkeit der Ware hingegen werden häufig Preisnachlässe gewährt, damit wenigstens ein Teil der Wareneinstandskosten eingenommen und die Entsorgungskosten der betreffenden Ware vermieden werden können.

Als *Konflikt-Potenziale im Bereich der Vermarktung* („Demand Side“) seien folgende genannt:

- Durch die *Zusammenstellung unterschiedlicher Warengruppen*, die aus den Produkten mehrerer Hersteller bestehen, versucht der Handel den Engpass „Regalplatz“ optimal zu nutzen. Die Industrie hingegen ist an einer adäquaten Präsentation ihrer Produkte und Marken oder an einer vollständigen Platzierung ihres Produktionsprogramms interessiert.⁸ Der Handel ist allerdings nicht in der Lage, alle von der Industrie angebotenen Produkte und Varianten zu listen. Er ist aufgrund begrenzter Verkaufsflächengröße gezwungen, aus den Angeboten auszuwählen. Der Handel ist bei ähnlichen Produkten und

⁸ Vgl. FEIGE/TOMCZAK (1995), S. 3.

gleichem Wareneinstandspreis indifferent, welche Produkte er listet. Wenn sich die deckungsbeitragsorientierte Verkaufsflächen-Produktivität steigern lässt, ist der Handel zu meist bereit, Produkte unterschiedlicher Hersteller gegeneinander auszutauschen.⁹

- Der Handel ist nicht nur an einem niedrigen Wareneinstandspreis interessiert, sondern auch an einer *hohen Lagerumschlagshäufigkeit*. Diese wird nicht selten zu Lasten des Stückdeckungsbeitrags erzielt. Die Möglichkeit der Mischkalkulation im Handel ermöglicht sogar den Verkauf von einzelnen Artikeln unter dem Wareneinstandspreis. Niedrige Verkaufspreise im Handel erhöhen die Kundenfrequenz und somit u. U. auch den Gesamtumsatz. Die Industrie hingegen ist an einem hohen Stückdeckungsbeitrag und somit auch an einem hohen Abgabepreis interessiert. Dieser kann u. U. zu einer relativ geringen Lagerumschlagshäufigkeit im Handel führen. Zudem schützen stabile Verkaufspreise und relativ hohe „Preislagen“ u. U. das Image von Markenprodukten der Industrie.
- In anderen Fällen sind die *Senkungen von Verkaufspreisen* von der Industrie gewollt. In diesem Zusammenhang erhält der Handel nicht selten Rabatte, Werbekosten-Zuschüsse und sonstige Werbematerialien von der Industrie, damit der Handel eigene Verkaufsförderungs-Maßnahmen („Handelspromotions“) durchführen kann. Allerdings bestehen aus Sicht der Industrie Konflikte und Enttäuschungen bei der Aushandlung, Durchsetzung und Kontrolle von Verkaufsförderungs-Maßnahmen. Die von der Industrie eingesetzten Mittel und Gelder werden häufig nur zu Bruchteilen für die Durchführung von Verkaufsförderungs-Maßnahmen eingesetzt.¹⁰
- Aus Sicht der Industrie sind nicht nur niedrige Verkaufspreise problematisch, sondern auch *zu hohe Verkaufspreise*. Da die endgültige Preisfestsetzung in der Hand des Handels liegt, kann der Handel z. B. die Verkaufspreise von Herstellermarken künstlich erhöhen, um bei den Nachfragern die Preisgünstigkeit eigener Handelsmarken deutlicher hervorheben zu können.¹¹ Dieses Preissetzungs-Verhalten des Handels wird als „umbrella pricing“ bezeichnet.

Trotz bestehender Konflikt-Potenziale zwischen Industrie und Handel lässt sich in der Unternehmenspraxis eine Bedeutungszunahme von Hersteller-Handelskooperationen, so genannte vertikale Kooperationen oder Wertschöpfungspartnerschaften, beobachten. Ursächlich für diese Entwicklung ist häufig die Erkenntnis, dass Kostensenkungs-Potenziale in den Bereichen Logistik und Vertrieb innerhalb des eigenen Unternehmens nicht mehr oder kaum noch möglich sind. Mit anderen Worten: die individuellen Bemühungen zur Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette stoßen an ihre Grenzen.

⁹ Vgl. BATTENFELD (2001), S. 91 zur Veranschaulichung der Konfliktpotenziale zwischen Industrie und Handel im Rahmen eines kooperativen Category Management.

¹⁰ Vgl. KAAS (1995), S. 84 zu den Konflikten zwischen Industrie und Handel bei der Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen.

¹¹ Vgl. OLBRICH (2002), S. 22 zur Diskussion der Nutzung von Markenartikeln als Preisschild.

2 Voraussetzungen für Kooperationen zwischen Industrie und Handel

Ausgangspunkt von Kooperationen zwischen Industrie und Handel, so genannte vertikale Kooperationen, stellen eine *Restrukturierung der Wertschöpfungskette* dar. Im Rahmen dieser Restrukturierung werden die einzelnen Wertschöpfungsketten des Handels und der Industrie in eine einzige Wertschöpfungskette oder Versorgungskette zusammengefasst. Das gemeinsame Vorgehen der Industrie und des Handels soll insbesondere dazu dienen, höhere Ressourcen und besseres Know-how zu erhalten, als wenn jedes Unternehmen einzeln agieren müsste. Die Kooperationen zwischen Industrie und Handel können sich sowohl auf einzelne Bereiche der Wertschöpfungskette (z. B. Logistik oder Vertrieb) als auch auf die gesamte Wertschöpfungskette beziehen. Die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel soll die „Gewinnsituation“ der kooperierenden Industrie- und Handelsunternehmen verbessern („Win-Win“-Situation) und bestehende Konflikt-Potenziale verringern. Neben der Verbesserung der „Gewinnsituation“ und der Verringerung von Konflikt-Potenzialen zwischen den kooperierenden Industrie- und Handelsunternehmen soll der Konsument im Mittelpunkt der Optimierungs-Maßnahmen stehen. Alle Optimierungs-Aktivitäten sollen auf die Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen zielen. In diesem Zusammenhang wird auch von „consumer-driven“-Aktivitäten gesprochen.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die Durchführung derartiger Kooperationen stellt die *automatische Erfassung von Abverkaufsdaten des Einzelhandels sowie die Weitergabe der im Einzelhandel erhobenen Abverkaufsdaten an kooperierende Industrieunternehmen* dar.¹² Diese Maßnahme ist u. a. deshalb wichtig, weil die kooperierenden Hersteller die erhaltenen Daten analysieren sollen, um Konsumentenbedürfnisse zu erkennen (z. B. Trends) und diese bei der Konzeption von Optimierungsansätzen zu berücksichtigen. Die Übermittlung von Informationen an die Industrie setzt den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien wie z. B. „Electronic Data Interchange“ (EDI), „Internet“ und „Extranets“ für den bi- und multilateralen Datenaustausch voraus. Darüber hinaus sollte ein gewisses Maß an „Vertrauen“ zwischen den Kooperationspartnern vorhanden sein, weil z. T. sensible Daten ausgetauscht werden, die den Anreiz zu opportunistischem Verhalten erhöhen können.

Mit Blick auf die Übermittlung von Informationen zwischen Industrie und Handel kann auch der *Einsatz von Standards für die Nachrichtenübermittlung* (z. B. EANCOM) den Datenaustausch zwischen Industrie und Handel deutlich vereinfachen. Seit geraumer Zeit tauschen Unternehmen aus Industrie und Handel Artikel- und Bestelldaten über Extranets aus.¹³ Mit Blick auf den Austausch von Informationen bietet das Internet im Vergleich zu den EDI-Systemen den Vorteil, dass Kompatibilitätsprobleme, die häufig durch die Nutzung unterschiedlicher EDI-Systeme auftreten, vermieden werden können. In jüngster Zeit wird allerdings in der Bundesrepublik Deutschland beobachtet, dass Handelsunternehmen ihren Lieferanten zunehmend auch Abverkaufsdaten über das Internet zur Verfügung stellen.¹⁴ Im Gegenzug erhalten die Händler von den Herstellern für die Nutzung der Extranets in der Regel eine monetäre Leistung in Form von Gebühren oder anderen finanziellen „Zugeständnissen“.

¹² Vgl. WIEBE (1990), S. 147 ff.

¹³ Vgl. SPAAN (2000), S. 8 ff. zum Nutzungsgrad von Extranets in der Deutschen Unternehmenspraxis.

¹⁴ Vgl. ECR-D-A-CH/PRICEWATERHOUSE CONSULTING (2002), S. 16 zur Nutzung von Extranets für die Bereitstellung von Abverkaufsdaten des Handels.

Handelsunternehmen, die über Extranets Abverkaufsdaten an ihre Lieferanten zur Verfügung stellen, sind z. B. *Metro, Düsseldorf, REWE, Düsseldorf, dm-drogerie markt GmbH & Co. KG, Karlsruhe* und *Dirk Rossmann GmbH, Burgwedel*.

Die Extranets der Händler verfügen in der Regel auch über „Tools“, die es den Herstellern ermöglichen, Abverkaufsdaten einzelner Produkte und Produktgruppen in Form von *Standard- und individuellen Berichten* (Reports) abzurufen. Unter einem *Report* wird die Analyse einer Zielgröße (z. B. Absatz, Umsatz oder Distributionsgrad) unter Berücksichtigung eines oder mehrerer zusätzlicher „Kriterien“ verstanden. Zu diesen Kriterien zählen z. B. einzelne Artikel (EAN-Nummer) oder Artikelgruppen sowie Hersteller. Die Anwender können in diesem Zusammenhang z. B. auch die Regionen und Verkaufsstellen sowie den Zeitrahmen und die gewünschten Artikelinformationen bestimmen, die der „Report“ beinhalten soll. Darüber hinaus werden in einigen Extranets Analysetools integriert, so dass Abverkaufsdaten für bestimmte Zwecke ausgewertet werden können. Beispiele für derartige Extranets sind das Extranet der Handelsunternehmen *Dirk Rossmann GmbH* und *dm-drogerie markt GmbH & Co. KG*. *Rossmann* stellt in seinem Extranet das Tool *Analyzer* für Ad-hoc-Analysen und *dm-drogerie markt* das Tool *Manugistics*, das u. a. Verkaufsprognosen erstellen kann, zur Verfügung.¹⁵

3 Ausprägungen vertikaler Kooperationen in der Lebensmitteldistribution

3.1 Vertikale Kooperationen im Bereich der Distribution und Logistik

Für vertikale Kooperationen in den Bereichen der Distribution und Logistik stellt die Anpassung des Angebots an die tatsächliche Nachfrage im Einzelhandel ein zentrales Ziel dar. Hierdurch sollen Effizienz-Steigerungen in der Distribution und in der Logistik erzielt werden, die insgesamt zu Kostensenkungen führen können. Um dieses Ziel zu erreichen, werden in der Konsumgüterwirtschaft zunehmend „Just-in-time“-gerichtete *Distributions- und Logistikkonzepte* genutzt. Die Grundidee des Just-in-Time-Konzepts wurde bereits in den 1950er Jahren von der Automobilindustrie in den USA und Japan genutzt, um die Kosten der Produktion zu senken. In den 1960er und den 1970er Jahren wurden erste EDV-Systeme zur Implementierung des Just-in-Time-Prinzips, so genannte Produktionsplanungs- und Produktionssteuerungs-Systeme (PPS-Systeme), entwickelt.¹⁶ Diese EDV-Systeme sollten den mengenmäßigen und zeitlichen Ablauf der Produktion auf der Basis erwarteter und/oder vorliegender Kundenaufträge planen und steuern. Hierbei wurden auch die verfügbaren Produktionskapazitäten berücksichtigt.

Das „Just-in-Time“-Konzept wurde allerdings erst in den 1980er Jahren durch das *Kanban-Verfahren* von *TAIICHI OHNO* bekannt, der dieses Verfahren bei der *Toyota Motor Company* auch praktisch umgesetzt hat.¹⁷ Das Kanban-Verfahren unterscheidet sich von dem traditionellen PPS-Systemen im Wesentlichen dadurch, dass die Werkstücke nicht entsprechend dem Produktionsfluss vor der nächsten Verarbeitungsstufe warten, sondern das Signal zur Weiter-

¹⁵ Vgl. *KRAUSS/NIPPEN* (1999), S. 94 f.

¹⁶ Vgl. *SANIDAS* (2002), S. 13 ff. zu dem Einsatz des „Just-in-Time“-Konzepts in der Nachkriegszeit.

¹⁷ Vgl. *OHNO* (1988) zur tiefer gehenden Darstellung des Kanban-Verfahrens.

verarbeitung eines Werkstücks von der nachgelagerten Verarbeitungsstufe ausgelöst wird. Das Kanban-Verfahren ist auch eng mit dem Begriff „*Lean Production*“ verbunden. Das bedeutet, dass Hersteller für die Produktion mit möglichst geringen Lagerbeständen auskommen sollen. Durch das Kanban-Verfahren sollen nicht nur Lagerbestände reduziert, sondern auch die Durchlaufzeiten in der Produktion verringert werden.

Das Just-in-Time-Konzept wurde in der Konsumgüter-Wirtschaft erstmalig Mitte und Ende der 1970er Jahre von der US-amerikanischen *Textil- und Bekleidungs-Industrie* übernommen.¹⁸ In der Textil- und Bekleidungs-Industrie ist die Prognostizierbarkeit der zukünftigen Nachfrage aufgrund verschiedener Faktoren (z. B. Trends, Saisonalität, Individualität der Kundenwünsche und kurze Produktlebenszyklen) besonders schwierig. Auf dieses Phänomen reagieren die einzelnen Wirtschaftsstufen (Rohstofflieferanten, Textilindustrie – Vorlieferanten – Bekleidungsindustrie und Bekleidungshandel) in der Wertschöpfungskette mit höheren Lagerbeständen, um auf Nachfrageänderungen reagieren zu können.¹⁹ Diese Vorgehensweise führt in der Regel zu höheren Lager- und Vorrats-Investitionen in den einzelnen Wirtschaftsstufen. Vor diesem Hintergrund führte der US-amerikanische Bekleidungshersteller *DuPont* eine Studie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der US-amerikanischen Textil- und Bekleidungs-Industrie durch. Hierbei wurde festgestellt, dass die Dauer zwischen der Herstellung der Fasern und dem Verkauf der fertigen Textil- und Bekleidungserzeugnisse in einer Verkaufsstelle von 66 auf 21 Kalenderwochen gesenkt werden konnte. Darüber hinaus wurde ermittelt, dass etwa die Hälfte der 25 Mrd. US \$ gespart werden konnten, die pro Jahr durch zu hohe Bestände, Preisreduzierungen wegen der Lagerung falscher Produkte sowie durch Absatzeinbußen und „Out-of-Stock“-Situationen auftreten.²⁰ Die Ergebnisse dieser Studie lieferten die Grundlagen für das Konzept *Quick Response*.²¹

Das *zentrale Merkmal des Quick-Response-Konzepts* ist, dass die Impulse für die Produktion und Vermarktung von Produkten nicht mehr von der Industrie ausgehen (so genannte Push-Strategie), sondern von den Kaufvorgängen der Konsumenten ausgelöst werden (so genannte Pull-Strategie). Dieser Grundgedanke entspricht dem Prinzip des Kanban-Verfahrens. Durch die Erfassung und Analyse der Abverkaufsdaten des Handels sollen Industrie und Handel in der Lage sein, zu bestimmen, welche Produkte in welchen Mengen produziert und angeboten werden sollen.

¹⁸ Vgl. MARTELL (1991), S. 24, und LOWSON/KING/HUNTER (1999), S. 87 ff.

¹⁹ Vgl. HUNTER (1990), S. 42 f., und PINNEKAMP (1993), S. 350.

²⁰ Vgl. KURT SALMON ASSOCIATES (1993), S. 19: Die Ergebnisse der Studie von DuPont wurden im Jahr 1985 von der US-amerikanischen Unternehmensberatung Kurt Salomon Associates im Rahmen einer von der US-amerikanischen Textilproduzenten-Gruppe „Crafted with pride in U.S.A.“ (CWPUSA) in Auftrag gegebenen Studie aufgegriffen und beurteilt. Die Ergebnisse der Kurt Salmon Associates Studie übertrafen die Ergebnisse der DuPont-Studie. Bei den drei Pilot-Projekten in dieser Studie wurde ein Mehrabsatz von 25–30 %, eine Erhöhung der Lagerumschlagshäufigkeit um 30 % und eine Verbesserung der Verfügbarkeit der Ware um 20–25 % erzielt.

²¹ Vgl. MARTELL (1991), S. 24.

Die wesentlichen *Zielsetzungen des Quick-Response-Konzepts* sind:²²

- Verkürzung der Reaktions-(Liefer-)zeiten der Unternehmen in der Industrie,
- Reduktion der Lagerbestände und Vorratsinvestitionen in den einzelnen Wirtschaftsstufen entlang der Wertschöpfungskette,
- Erhöhung der Verfügbarkeit von Produkten im Einzelhandel,
- Vermeidung von „Out-of-Stock“-Situationen sowie
- Erhöhung der Wettbewerbsvorteile einer Branche gegenüber ausländischen Produzenten.

Mit der Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in den 1970er und den 1980er Jahren wurden die Voraussetzungen für die Nutzung des Quick-Response-Konzepts deutlich verbessert. In diesem Zusammenhang sind neben der Scanning-Technologie die so genannten „*enabling Technologies*“, wie *Electronic Data Interchange* (EDI), *Electronic Fund Transfer* (EFT) und *Internet*, zu nennen.²³

Die Abbildung 1 zeigt den *idealtypischen Prozessablauf des Quick Response*. Die artikelgenaue Erfassung der Abverkäufe im Einzelhandel bildet den Ausgangspunkt des Quick-Response-Prozesses. Die erhobenen Daten werden kontinuierlich an die Hersteller mittels *enabling Technologies* übermittelt. Im Idealfall werden die Abverkaufsdaten auch an die Vorlieferanten und Rohstofflieferanten („Upstream“-Bereich) übertragen. Auf der Grundlage der übermittelten Abverkaufsdaten können Hersteller die Absatzmengen mit ihren Lagerabgangsdaten vergleichen, um so Produktionsmengen und -laufzeiten besser zu planen.²⁴ Ähnliches gilt aus Sicht der Vor- und Rohstofflieferanten mit Blick auf die Produktionsplanung von Vorprodukten und auf die Beschaffung von Rohstoffen. Es ist auch denkbar, dass in ein Quick-Response-System Spediteure und Transportunternehmen integriert werden können. Durch den Erhalt von Abverkaufsdaten können diese die Transportkapazitäten und die Touren rechtzeitig planen, so dass Lieferungsengpässe vermieden werden können.

²² Zu den Zielen des „Quick Response“-Konzepts vgl. Nagel (1991), S. 15 ff., KINCADE/CASSILL/WILLIAMSON (1993), S. 147 ff., PIATER (1997), S. 10 f., KOTZAB/SCHNEIDLITZ (1998), S. 357, DIEKMANN (2001), S. 54 f. und FISSAHN/AUMANN (2001), S. 61 ff.

²³ Vgl. NAGEL (1991), S. 57 ff.

²⁴ Vgl. PINNEKAMP (1993), S. 350 ff., und DEKKER ET AL. (2002), S. 3 ff. zur Darstellung einiger Beispiele von „Quick Response“-Anwendungen.

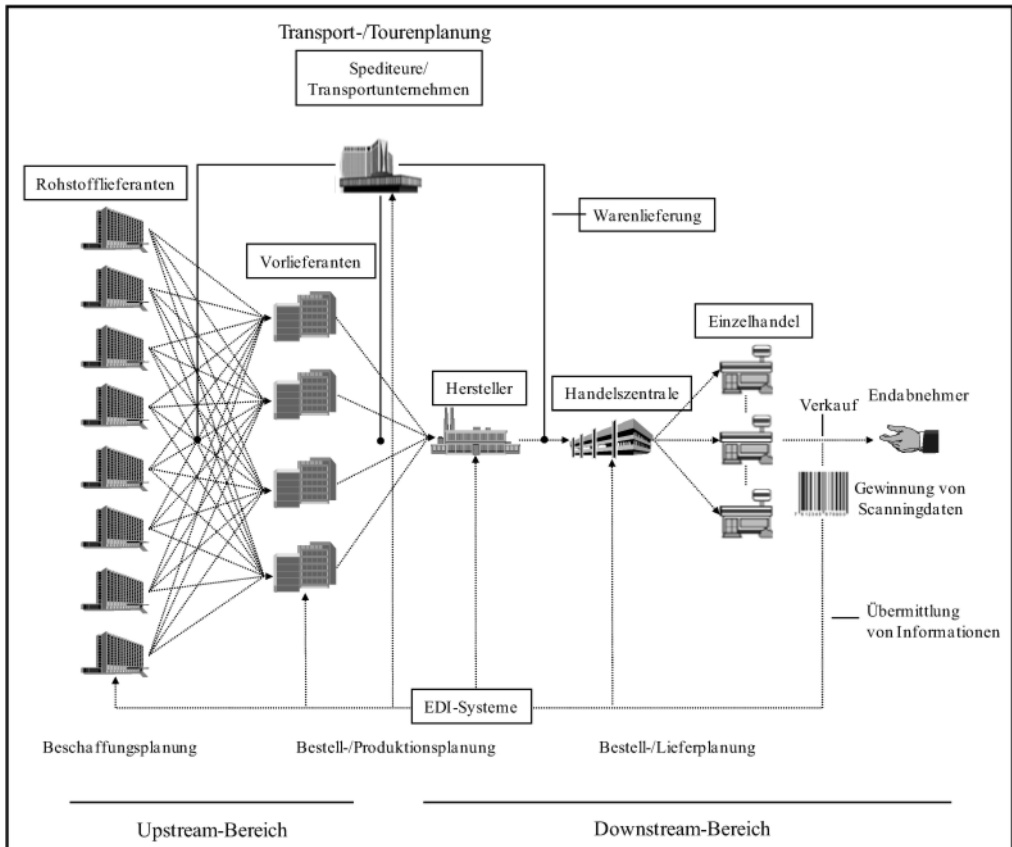


Abbildung 1: Idealtypischer Prozessablauf des Quick Response²⁵

Die Übertragung von Informationen vom Point of Sale an die übrigen Teilnehmer der Wertschöpfungskette (Hersteller, Vorlieferanten, Rohstofflieferanten und Logistikunternehmen) bietet die Möglichkeit, das Angebot einzelner Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette an die „tatsächliche“ Nachfrage anzupassen. Hierdurch können insbesondere *Effizienzvorteile* im Rahmen der Distribution und Logistik realisiert werden. Mit Blick auf die Synchronisation der Produktion in der Industrie mit der Nachfrage im Einzelhandel nimmt die Bedeutung der Absatzprognose zu, weil Industrieunternehmen Änderungen der Nachfrage besser antizipieren und somit schneller auf diese reagieren können. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass für eine genaue Planung der zukünftigen Produktions- und Bestellmengen in Industrie und Handel nicht nur Abverkaufdaten, sondern auch Lagerbestandsdaten und Informationen über geplante Verkaufsförderungs-Maßnahmen im Einzelhandel notwendig sind. Die Umsetzung des Quick Response setzt somit die Übermittlung von zahlreichen Informationen an die Industrie und deren Vor- und Rohstofflieferanten sowie Logistikunternehmen voraus.

²⁵ Vgl. POIRER/REITER (1997), S. 84 ff.

Das Quick Response gilt als Vorläufer des *Vendor Managed Inventory* (VMI). Das Vendor Managed Inventory ist eines der bekanntesten Konzepte zur unternehmensübergreifenden Koordination der Nachschubversorgung im Handel, bei dem der Hersteller (Lieferant) die Disposition der Lagerbestände des Handels durchführt.²⁶ Das VMI-Konzept wurde bereits Anfang der 1980er Jahre in den USA entwickelt.²⁷ Die wesentlichen Unterschiede zwischen dem QR-Konzept und dem VMI-Konzept sind, dass beim Quick Response alle an der Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmen mit Informationen versorgt werden sollen. Bei dem VMI hingegen wird lediglich versucht, den Warenfluss zwischen zwei Unternehmen (Händler/Hersteller) zu verbessern.²⁸ Darüber hinaus wird im Rahmen des VMI die Lagerbestandsführung des Handels dem Hersteller überlassen.

Das Vendor Managed Inventory zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass

- zahlreiche Informationen des Händlers an einen Hersteller übermittelt werden,
- die Lagerbestände des Handels in der Zuständigkeit eines Herstellers sind und
- die Häufigkeit der Produktanlieferung erhöht wird.

Bei dem VMI werden unter Berücksichtigung der getätigten Abverkäufe im Handel, des Warenabflusses im Distributionslager, der Lagerbestände, Bestandsänderungen sowie Informationen über geplante Verkaufsförderungs-Maßnahmen am Point of Sale kontinuierlich Nachbestellungen durch den Hersteller ausgelöst. Die Nachschubversorgung soll somit möglichst auf der Grundlage der „tatsächlichen“ Nachfrage gesteuert werden.²⁹ Der Hersteller ist ebenfalls für die Lieferung der bestellten Produkte an den Handel verantwortlich. Um Probleme, die durch die Übermittlung der notwendigen Bestandsinformationen an den Hersteller auftreten können, zu vermeiden, übernimmt der Hersteller auch die Verwaltung der Bestandsdaten des Handels. Durch die zahlreichen Informationen und durch die Erhöhung der Lieferhäufigkeit soll der Hersteller in der Lage sein, die Sicherheitsbestände des Handels abzubauen und die Verfügbarkeit von Produkten in den Verkaufsstellen zu verbessern.

Weitere Varianten des Vendor Managed Inventory stellen das *Co-Managed Inventory* (CMI) und das *Buyer Managed Inventory* (BMI) dar. Während beim CMI nur bestimmte Bestellvorgänge an den Hersteller übertragen werden, verbleibt der Bestellvorgang beim BMI in der Zuständigkeit des Handels.³⁰

²⁶ Vgl. CHRISTIANSEN (1999), S. 2 ff., und SIMACEK (1999), S. 129 ff. zur Analyse der Nutzenpotenziale von „Vendor Managed Inventory“/„Continuous Replenishment“.

²⁷ Vgl. BRUCE/IRELAND (2002), S. 3.

²⁸ Vgl. KOTZAB (1997), S. 141.

²⁹ Vgl. z. B. VON DER HEYDT (1998), S. 74 ff., und WERNERS/THORN (2002), S. 700 ff. zur tiefer gehenden Illustration des „Vendor Managed Inventory“.

³⁰ Vgl. SIMACEK (1999), S. 133 ff., und BRUCE/IRELAND (2002), S. 3 ff.

3.2 Vertikale Kooperationen im Bereich Marketing und Vertrieb

3.2.1 Category-Management-Konzept

Das Konzept des *Category Management* (CM) wurde ursprünglich Mitte der 1980er Jahre in der US-amerikanischen Unternehmenspraxis bekannt. Einige Autoren führen das Konzept des *Category Management* auf das US-amerikanische Unternehmen *Procter & Gamble* zurück.³¹ Nach diesem Konzept soll die Führung der Warengruppen nicht von unterschiedlichen Funktionen (z. B. Einkauf, Logistik, Marketing und Finanzen) wahrgenommen werden, sondern jede Warengruppe soll als strategische Geschäftseinheit angesehen werden.³² Ein besonderes Merkmal des *Category Management* ist die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel zum Zwecke der Optimierung der *Categories*. Hierbei soll sich insbesondere die Gewinnsituation beider Kooperationspartner verbessern.

Da einzelne Handelsunternehmen in der Regel mehrere Tausende von Artikeln führen, kann aus Sicht des Handels die Aufteilung des Sortiments in kleinere Planungseinheiten (z. B. Warengruppen) insgesamt zu einer Effizienz-Erhöhung der Analyse-, Planungs-, Durchführung- und Kontrollaufgaben im Rahmen der Sortimentspolitik führen. Hierdurch nehmen allerdings die Dezentralisation und somit auch der Aufwand für die Koordination der sortimentspolitischen Aufgaben im Unternehmen zu. Um den höheren Koordinationsaufwand bewältigen zu können, werden von Industrie und Handel so genannte *Category Manager* eingesetzt. Die *Category Manager* sind in der Regel u. a. für den Einkauf, die Logistik, die Finanzen und die Vermarktung der *Categories* zuständig. Nach Auffassung von *Global Standard one Germany* (GS1, Köln) (ehemals Centrale für Coorganisation) sollen die *Category Manager* des Handels für die Koordination und Überwachung des Gesamtprozesses des *Category Management* verantwortlich sein.³³ Die *Category Manager* der Industrie hingegen sollen vielmehr in einzelnen Kooperations-Schritten beratend tätig sein.

Industrieunternehmen, die dem Handel *Category Manager* zur Verfügung stellen, werden auch als „*Category Captain*“ bezeichnet. *Category Captains* werden überwiegend jene Industrieunternehmen, die aus Sicht des Handels für eine bestimmte *Category* eine besondere Rolle spielen. Diese werden von dem Handel nach bestimmten Kriterien ausgewählt. Wesentliche Kriterien für die Auswahl eines *Category Captain* sind u. a. der Sortiments- und Umsatzanteil der Marken und Produkte, die ein bestimmtes Industrie-Unternehmen innerhalb der entsprechenden *Category* besitzt oder das Know-how des betreffenden Industrie-Unternehmens zur Durchführung von CM-Projekten.³⁴ Als *Category Captain* ist das betreffende Industrieunternehmen für alle Artikel einer *Category* zuständig, hierzu zählen auch Konkurrenzprodukte.

Global Standard one Germany definiert das *Category Management* als „einen gemeinsamen Prozess der Händler und Hersteller, bei dem Produkt- und Service-Kategorien als strategische Geschäftseinheiten geführt werden, um durch die Erhöhung des Kundennutzens Ergebnisverbesserungen zu erzielen.“³⁵ Ein höherer Kundennutzen kann nur erreicht werden, wenn die Bedürfnisse der Nachfrager bekannt sind und diese von Industrie und Handel berücksichtigt

³¹ Vgl. ZENOR (1994), S. 202.

³² Vgl. PRETZEL (1996), S. 23, und KABUTH/BURGER (1998), S. 126.

³³ Vgl. WAGENER (2002), S. 39.

³⁴ Vgl. z. B. BEHRENDTS (1995), S. 22 ff., LINGENFELDER/MILSTREY/LAUER (1999), S. 103, und GROSSWEISCHDE (2000), S. 178 ff für eine Auflistung möglicher Kriterien für die Auswahl von *Category Captains*.

³⁵ WAGENER (2002), S. 39.

werden.³⁶ Im Mittelpunkt des Category Managemen steht somit die Analyse des Nachfrage-Verhaltens. Erst durch die Analyse des Nachfrage-Verhaltens kann der Bedarf der Nachfrager ermittelt und die Categories geplant und effizient gesteuert werden.

Bei der Durchführung des Category Management können Industrie- und Handelsunternehmen verschiedene *Ziele* verfolgen. In der Literatur wird eine Vielzahl von potenziellen Zielen diskutiert, die Industrie- und Handelsunternehmen im Rahmen des Category Management verfolgen können.³⁷ Diese Ziele sind in der Regel komplementär. Hierbei lassen sich die formulierten Ziele nach ihrer Bedeutung in Ober- und Unterziele unterscheiden. Zu den häufig diskutierten Oberzielen des Category Management zählen z. B. die Erhöhung des Gewinns, die Sicherung/Erhöhung von Marktanteilen und die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel im Rahmen der Versorgung. Die Unterziele dienen im Wesentlichen der Erreichung der formulierten Oberziele. Unterziele der Industrie können z. B. die Stärkung der Einflussnahme am Point of Sale, die Verbesserung der Nachschubversorgung, die Erhöhung der Effizienz von Verkaufsförderungs-Maßnahmen und die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Informationsvorsprung sein. Aus Sicht der kooperierenden Handelsunternehmen hingegen stellen z. B. die Erhöhung der Verkaufsflächenproduktivität, die Verbesserung der Logistik sowie die Stärkung der Kundenbindung durch zielgruppen-/standortgerechte Sortiments-Strukturen wesentliche Unterziele des Category Management dar.

In der Unternehmenspraxis kommt es nicht selten vor, dass einzelne Industrieunternehmen mit mehreren Handelsunternehmen kooperieren, weil ihre Produkte von mehreren Handelsunternehmen gelistet werden. Andererseits listen Handelsunternehmen Produkte verschiedener Industrieunternehmen. Deshalb müssen häufig Handelsunternehmen mit mehreren Category Managern unterschiedlicher Industrieunternehmen kooperieren. Je nach Heterogenität des Leistungsprogramms der Industrieunternehmen kann es auch dazu kommen, dass einzelne Industrieunternehmen Category Captains in verschiedenen Categories eines Handelsunternehmens werden können und somit auch mehrere Category Manager zur Verfügung stellen müssen.

Damit entsprechende Kooperationen im Rahmen des Category Management effizient durchgeführt werden können, ist es von großer Bedeutung, dass der Prozessablauf und die Inhalte von Category Management präzisiert und im Sinne von Standards formuliert werden. Dies soll dazu führen, dass Konflikte zwischen Industrie und Handel bei der Durchführung von Category Management vermieden werden können.

In der Deutschen Konsumgüter-Wirtschaft hat sich das von dem *Category-Management-Subkomitee* des „Joint Industry Project on Efficient Consumer Response“ (JIP on ECR) und den US-amerikanischen Unternehmensberatungen *The Partnering Group Inc.* und *Retail Directions Inc.* entwickelte Category-Management-Modell (1995) weitgehend etabliert.³⁸

³⁶ Vgl. kritisch FELLER (2001), S. 205 ff. zur Bedeutung der Analyse des Kaufverhaltens und der Steuerung von Categories.

³⁷ Vgl. z. B. BEHRENDTS (1994), S. 111 ff., FELD 1998, S. 43, HAHNE (1998), S. 55 ff., und BATTENFELD (2001), S. 90 ff. zur Illustration der Ziele von „Category Management“ aus Sicht der Industrie und des Handels.

³⁸ Das JIP on ECR, auch ECR USA bezeichnet, wurde im Jahr 1993 gegründet. Diesem Komitee gehören US handels- und industrieseitige Organisationen (z. B. Food Marketing Institute (FMI) und Grocery Manufacturers of America (GMA)) sowie führende Industrie- und Handelsunternehmen der US-amerikanischen Konsumgüterwirtschaft an, die sich mit ECR-relevanten Aspekten und Fragestellungen befassen. Vgl. KIERNAN (1995), S. 131 f. und von der HEYDT (1998), S. 40 und 60. Zu den zentralen Aspekten des ECR-Ansatzes gehört auch das Category Management, das häufig mit den drei marketingorientierten ECR-Basisstrategien (Efficient Assortment (EA),

Dieses CM-Modell wird von Global Standard one Germany auch als Kategorie-Geschäftsplanungs-Prozess bezeichnet und wird seit einiger Zeit als Standard angesehen.³⁹ Nach dem CM-Modell von JIP on ECR umfasst der idealtypische CM-Prozess acht Schritte (siehe Abbildung 2).

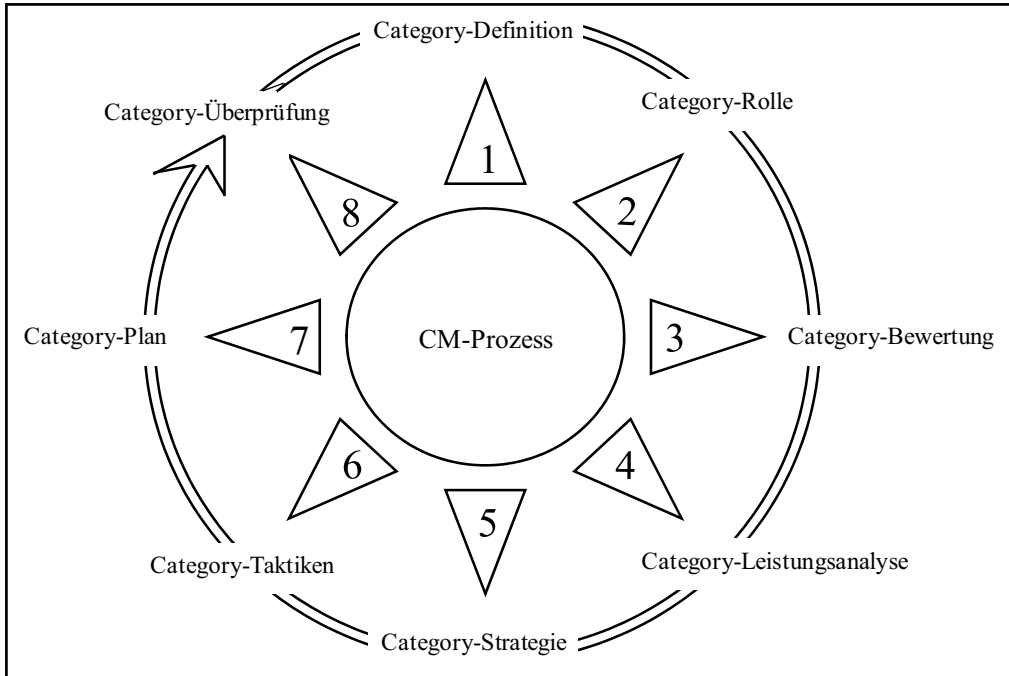


Abbildung 2: Idealtypischer Prozessablauf des Category Management⁴⁰

Der CM-Prozess beginnt mit der Category-Definition. In diesem ersten Schritt soll die Zugehörigkeit einzelner Artikel zu einer Category festgelegt werden. Zu diesem Zweck werden Artikel nach bestimmten Kriterien zu Gruppen zusammengefasst. Da zur Definition einer Category verschiedene Aspekte berücksichtigt werden können, kann die Zusammensetzung der Artikel in einer Category deutlich von der Definition der traditionellen Warengruppen des Handels abweichen.⁴¹ Diese Kriterien können z. B. nachfrager- (z. B. Verwendungszweck sowie Verbund- und Substitutions-Beziehungen), hersteller- (z. B. Marken) oder handelsbezogen (SB- und Bedienungssortiment) sein. Wesentlich bei der Definition einer Category ist jedoch, dass die Nachfrager die darin enthaltenen Artikel als zusammengehörend wahrnehmen.

Efficient Promotion (EP) und Efficient Product Introductions (EPI)) zur Optimierung der Versorgungskette im Bereich der Demand-Side gleichgesetzt wird.

³⁹ Vgl. HAHNE (1998), S. 59 ff., und WAGENER (2002), S. 40 zur Darstellung des CM-Prozessablaufes. Abweichende CM-Prozessabläufe finden sich z. B. bei PRETZEL (1996), S. 23 f., SPEER (1999), S. 226, und STEFANESCU (1999), S. 263.

⁴⁰ Vgl. ECR EUROPE (1997), S. 21.

⁴¹ Vgl. PSCHENNY/SCHMALENSTROER (1999), S. 149, SCHRÖDER/FELLER/GROSSSCHWEIDE (2000), S. 59, und ZIELKE (2001), S. 100 f.

Der zweite Schritt befasst sich mit der Definition der Category-Rolle. In diesem Schritt soll die Bedeutung der Category für das betreffende Handelsunternehmen festgelegt werden. Von dem JIP on ECR werden fünf verschiedene Category-Rollen vorgegeben.⁴² Diese sind die Profilierung-, die Routine-, die saisonale Profilierung-, die Ergänzung- und die saisonale Ergänzung-Category. Die Festlegung der Category-Rollen ist mit Blick auf die Zuordnung der Ressourcen von großer Bedeutung.

Die Category-Bewertung umfasst die Aufbereitung und Analyse von Informationen, die zur Beurteilung der gegenwärtigen Leistung der Category notwendig sind. Hier sollen mögliche Stärken und Schwächen der Category quantifiziert werden.

In einem engen Zusammenhang mit der Rolle der Category und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Category-Bewertung erfolgt im Rahmen der Category-Leistungsanalyse die Definition von Category-Zielen. Diese Ziele sollen von Industrie und Handel gemeinsam formuliert werden und den Category Managern als Vorgaben dienen (z. B. Erhöhung der Verkaufsflächen-Produktivität).

Die Bestimmung von Category-Strategien resultiert aus der Formulierung der Category-Ziele (z. B. Erhöhung des durchschnittlichen Warenkorbwerts oder Steigerung der Käuferfrequenz in der Category). Bei der Formulierung der Category-Strategien sind allerdings auch die Gesamtstrategien der betreffenden Industrie- und Handelsunternehmen (z. B. Preispositionierung) zu beachten. Hier sollten im Vorfeld ein Nachfrager- und ein category-bezogenes Käuferprofil ermittelt werden, um festzustellen, ob die Käufer in der zu betrachtenden Category sich von den regulären Kunden des betreffenden Handelsunternehmens deutlich unterscheiden.

Nach der Formulierung der Category-Strategien werden die einzelnen Handlungen, so genannte Category-Taktiken, festgelegt. Diese können sich aus mehreren zwischen Industrie und Handel vereinbarten Aktionsfeldern des Category Management ergeben. Zu den bekanntesten Aktionsfeldern des Category Management gehören die Sortimentspolitik, die Regal-Präsentation, die Preispolitik und die Verkaufsförderung. Die Aktionsfelder des Category Management richten sich im Wesentlichen auf die Steuerung der Prozesse im Zusammenhang mit dem Vertrieb und der Vermarktung von Produkten im Handel. In diesem Zusammenhang spricht man auch von der Demand-Side der Versorgungskette. Logistische Aufgaben (Supply-Side) hingegen werden von dem Category Manager eher selten wahrgenommen (z. B. Analyse der Bevorratung und der Nachschubversorgung der Artikel in der Category).

Nachdem die einzelnen Category-Taktiken ausgewählt werden, muss ein Umsetzungsplan erstellt werden. In dem Umsetzungsplan werden Zeiträume und Zuständigkeiten für einzelne Handlungen vereinbart.

Die Category-Überprüfung schließt den CM-Prozess ab. In diesem Schritt findet eine kontinuierliche Kontrolle des Umsetzungsplans statt. Soll- und Ist-Vergleiche der erreichten Category-Leistungsziele sollen jährlich durchgeführt werden, um mögliche Anpassungen der Pläne frühzeitig vornehmen zu können. Darüber hinaus sollen wesentliche Kennzahlen der Category vierteljährlich kontrolliert werden.

⁴² Vgl. ECR EUROPE (1997), S. 21.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der hier skizzierte idealtypische Category-Management-Prozess hauptsächlich der Vereinheitlichung der Prozessabläufe im Rahmen von CM-Kooperationen dienen soll. Die Inhalte einzelner Prozessabläufe des Category Management hingegen werden z. T. nicht näher präzisiert. Zwar existieren bereits von dem JIP on ECR einige Handlungsempfehlungen für die Bestimmung der Category-Rollen und für die Formulierung von Category-Strategien und -Taktiken, jedoch haben die Schritte Category-Bewertung und Category-Leistungsanalyse weniger Beachtung gefunden. Hier ist vor allem eine detaillierte Auflistung von Kriterien notwendig, nach denen die Categories bewertet werden sollen. In diesem Zusammenhang werden häufig Kennzahlen genannt.⁴³ Gerade bei der Nutzung von Kennzahlen zur Bewertung von Artikeln und Sortimentsausschnitten können zahlreiche Normierungsprobleme auftreten, die einen Vergleich der errechneten Kennzahlen erschweren. Neben den Bewertungskriterien fehlt es auch an Vorgaben für Category-Informationen, die der Handel dem Industriepartner zur Verfügung stellen soll. Gerade die Vielfalt und die Aggregation der Daten spielt bei der Gewinnung von Kundeninformationen eine wesentliche Rolle.⁴⁴ Ähnliche Dokumentationsdefizite treten im Zusammenhang mit den Verfahren, die zur Analyse und Auswertung der Category-Informationen im Rahmen der Category-Leistungsanalyse eingesetzt werden sollen.

3.2.2 **Abgrenzung von Category Management (CM), Efficient Consumer Response (ECR) und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)**

Das Konzept des *Efficient Consumer Response* hat in den letzten Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis große Beachtung gefunden. Das ECR stellt einen Ansatz zur Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette dar, bei dem Effizienzsteigerungen und somit auch Kostensenkungs-Potenziale durch gemeinsame Initiative und enge Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie erzielt werden sollen.⁴⁵

Auch wenn die Grundgedanken des Quick Response und des Vendor Managed Inventory in das ECR-Konzept einfließen, unterscheiden sich diese Konzepte dadurch, dass im Rahmen des ECR-Konzepts nicht nur die Logistik („Supply-Side“), sondern auch das Marketing („Demand-Side“) berücksichtigt wird.

Das *ECR-Konzept* wurde in den USA Anfang der 1990er Jahre durch die Studie der Unternehmensberatung *Kurt Salomon Associates* bekannt. Im Rahmen dieser Studie wurden für die US-amerikanische Wirtschaft Kostensenkungs-Potenziale durch die Kooperation zwischen Industrie und Handel in Höhe von bis zu 10,8 % prognostiziert.⁴⁶ Dabei setzten sich diese Kostensenkungs-Potenziale aus Einsparungs-Potenzialen im Bereich der Logistik (Supply Side) (4,1 %) und im Bereich des Marketing (Demand Side) (6,7 %) zusammen. Für die Bundesrepublik Deutschland hingegen wurden im Rahmen weiterer Studien über die Übertragbarkeit des ECR-Ansatzes auf die europäischen Märkte Kostensenkungs-Potenziale zwischen 3,4 % und 7,3 %

⁴³ Vgl. LINGENFELDER/MILSTREY/LAUER (1999), S. 96, und SCHRÖDER/FELLER/GROSSWEISCHEDE (2000), S. 61.

⁴⁴ Vgl. OLBRICH/GRÜNBLATT (2006), S. 114 f.

⁴⁵ Vgl. z. B. TÖPFER (1995), S. 187 f. zur Definition des ECR-Ansatz.

⁴⁶ Vgl. KURT SALOMON ASSOCIATES (1993), S. 30.

prognostiziert.⁴⁷ Ein wesentlicher Grund für die höheren Einsparungs-Potenziale in den USA ist insbesondere in den größeren Lagerbeständen entlang der Wertschöpfungskette zu sehen.⁴⁸

Eine exakte Abgrenzung der Inhalte von ECR-Aufgaben in den Bereichen Logistik und Marketing ist aufgrund der unterschiedlichen Kooperationsvarianten und -ziele sehr problematisch. So können sich einige ECR-Kooperationen auf die Bereiche Logistik und Marketing erstrecken, während sich andere ECR-Kooperationen lediglich auf einzelne Aufgaben im Rahmen der Logistik und/oder Marketing beschränken können.⁴⁹

Im Mittelpunkt der ECR-Aktivitäten der Industrie und des Handels steht der Konsument, dessen Bedürfnisse es in effizienter Form zu befriedigen gilt. Ausgangspunkt für die Entwicklung der unterschiedlichen Maßnahmen zur Optimierung der Wertschöpfungskette ist die Übermittlung von Abverkaufsdaten des Handels an die Industrie und ihre Vorlieferanten.⁵⁰

Die Ziele des ECR-Konzepts im Bereich der Logistik entsprechen im Wesentlichen den Zielen der Logistik-Konzepte Quick Response und Vendor Managed Inventory.⁵¹ Im Bereich des Marketing soll die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel u. a. zu einer Verbesserung der Planung, Gestaltung und Kontrolle von Verkaufsförderungs-Maßnahmen führen. Darüber hinaus sollen durch die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel die Kontrolle des Sortiments und die Neuprodukteinführungen effizienter durchgeführt werden.⁵²

Das ECR-Konzept umfasst insgesamt vier Basisstrategien:⁵³ Efficient Replenishment, Efficient Assortment, Efficient Promotion und Efficient Product Introduction. Diese werden nachfolgend kurz erläutert.

In der Literatur wird *Efficient Replenishment* (ERP) als Sammelbegriff für mehrere Just-in-Time-gerichtete Logistik-Konzepte verwendet. Zu diesen Konzepten zählen u. a. Continuous-Replenishment-Programme (CRP), Vendor Managed Inventory (VMI) und Cross-Docking.⁵⁴ Diese Logistik-Konzepte stehen für den nachfragegesteuerten Waren-Nachschub und sollen ähnlich wie das Quick Response zu Bestandsreduktion, geringerer Kapitalbindung, weniger Handling- und Logistikkosten sowie zur Vermeidung von Out-of-Stock-Situationen im Handel führen. Während CRP und VMI in der Literatur synonym verwendet werden, geht es beim Cross-Docking darum, dass die vom Hersteller gelieferte Ware nicht in das Lager des Handels eingelagert, sondern direkt nach Empfang und Kommissionierung an die Verkaufs-

⁴⁷ Vgl. COCA COLA RETAILING RESEARCH GROUP EUROPE (1994) und COOPERS & LYBRAND (1996) zu den Einsparungspotenzialen von ECR in Europa.

⁴⁸ Vgl. TÖPFER (1995), S. 188, und KATSARAS/SCHAMEL (1999), S. 18 ff. zur Vertiefung der Unterschiede in den Einsparungspotenzialen durch ECR in den USA und in der Bundesrepublik Deutschland.

⁴⁹ Vgl. z. B. COCA COLA RETAILING RESEARCH GROUP (1994), S. 91 ff., SCHLÄPFER (1999), S. 44 ff., MEI (1999), S. 141 ff., PSCHENNY/SCHMALENSTROER (1999), S. 148 ff., SPEER (1999), S. 222 ff., und KALMBACH (2000), S. 261 ff. zur Darstellung einiger Beispiele von ECR-Kooperationen.

⁵⁰ Vgl. KURT SALMON ASSOCIATES (1993), S. 28 f., TÖPFER (1995), S. 189 f., HALLIER (1995), S. 45 f., und KOTZAB (1997), S. 175 f. zur Darstellung des ECR-Prozesses.

⁵¹ Vgl. z. B. KOTZAB (1997), S. 176 ff., und TÖPFER (1999), S. 363 zu den Zielen des ECR-Konzepts im Bereich der Logistik.

⁵² Vgl. z. B. BISHOP (1997), S. 1 ff., MEI (1999), S. 141 ff., PSCHENNY/SCHMALENSTROER (1999), S. 157 f., und SPEER (1999), S. 223 f. zu den Zielen des ECR-Konzepts im Bereich des Marketing.

⁵³ Vgl. KURT SALOMON ASSOCIATES (1993), S. 29 ff.

⁵⁴ Vgl. z. B. CACHON/FISHER (1997), S. 266 ff., und KRAUS/NIPPEN (1999), S. 92 ff.

stellen ausgeliefert wird. Hierdurch sollen Lagerbestände reduziert und die maximale Lebensdauer der Frischware besser ausgenutzt werden.

Im Rahmen des *Efficient Assortment* richten sich die gemeinsamen Bemühungen des Handels und der Industrie auf die Verbesserung der Sortimentszusammensetzung, Warenpräsentation und -platzierung. Diese Maßnahmen sollen insbesondere zu einer Erhöhung der Verkaufs- und Regalflächen-Produktivität des Handels beitragen. Zu diesem Zweck können Abverkaufsdaten des Handels im Rahmen von so genannten Space-Management-Systemen und bei Methoden der Direkten-Produkt-Rentabilität (DPR) eingesetzt werden.

Im Prinzip können die Aufgaben des *Efficient Assortment* der traditionellen Sortiments-Kontrolle des Handels zugeordnet werden. Der wesentliche Unterschied zwischen der traditionellen Sortiments-Kontrolle und des *Efficient Assortment* besteht darin, dass der Hersteller bestimmte sortimentsorientierte Kontrollaufgaben übernimmt. Zu diesen Aufgaben gehören z. B. die Umsatz- und Absatzanalyse bestimmter Warengruppen oder die Analyse von Preisen und Platzierungen. Damit die Industrie die Sortimente des Handels analysieren kann, ist es notwendig, dass die Industrie Abverkaufsdaten des Handels erhält. Detaillierte Analysen im Rahmen der Sortiments-Kontrolle können allerdings häufig nur unter Heranziehung von tagesebenen Abverkaufsdaten und zusätzlichen Informationen über die Verkaufsstellen (z. B. Betriebsform und Verkaufsflächengröße) durchgeführt werden.

Im Mittelpunkt des *Efficient Promotion* steht die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel bei der Entwicklung, Durchführung und Kontrolle von Verkaufsförderungs-Maßnahmen im Handel.⁵⁵ Die Absprachen zwischen Industrie und Handel sollen zu Effizienz- und somit auch zu Rationalisierungs-Steigerungen führen. So wird z. B. sichergestellt, dass zu Beginn einer Sonderaktion die Aktionsware am Point of Sale verfügbar ist. Weitere Vorteile sollen sich z. B. durch die Vermeidung von Sonderverpackungen für Aktionsware und somit auch von zusätzlichen Handlungskosten ergeben.

Im Rahmen des *Efficient Product Introduction* beziehen sich die gemeinsamen Aktivitäten der Hersteller und des Handels auf die Verbesserung der Produktentwicklung und der -neueinführung.⁵⁶

Die gemeinsame Analyse von Abverkaufsdaten erfolgreicher Produkte kann Anregungen für sinnvolle Produkt-Modifikationen liefern. Darüber hinaus können mit Hilfe von Trendanalysen Änderungen der Kaufgewohnheiten ermittelt werden, die zur Entwicklung innovativer Produkte und Produktlinien beitragen können. Die kontinuierliche Analyse der Abverkaufsdaten des Handels soll auch dazu dienen, die Einführung von Flops und somit auch die Kapitalbindungskosten zu reduzieren.

Das Konzept *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR) wurde von der Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) Association im Jahr 1997 entwickelt. Die non-profit-gerichtete Organisation VICS wurde im Jahr 1986 gegründet und setzt sich zusammen aus führenden US-amerikanischen Industrieunternehmen (z. B. *Gillette*, *Mars* und *Nestlé*), Handelsunternehmen (z. B. *Wal*Mart*, *Kmart* und *Walgreen*) und Unternehmen aus der IT-Branche (z. B. *IBM*, *CPGMarket* und *Transora*). Die zentrale Aufgabe der VICS-

⁵⁵ Vgl. *EUROHANDELSINSTITUT E.V.* (1999), S. 3.

⁵⁶ Vgl. *COCA COLA RETAILING SEARCH GROUP* (1994), S. 107 ff., *VON DER HEYDT* (1998), S. 149 ff., und *MEI* (1999), S. 141 ff. zu den Nutzenpotenzialen des *Efficient Product Introduction*.

Association ist die Verbesserung der Waren- und Informationsströme entlang der Wertschöpfungskette.

Das Konzept Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment wird in der Literatur als eine Weiterentwicklung des Efficient-Consumer-Response-Ansatzes (ECR) gesehen.⁵⁷ Allerdings wurden bereits in den 1970er Jahren unter dem Begriff *Short-Term-Strategy-Planning* (STSP) ähnliche Konzepte diskutiert.⁵⁸

Den Kern des CPFR-Konzeptes stellt das „C“ („Collaboration“) dar. Durch die kooperative Nutzung der notwendigen Informationen (z. B. Produktionspläne, Lagerbestands-Informationen und Abverkaufsdaten) sollen die Zielsetzungen des CPFR-Konzeptes erreicht werden. Die zentralen Zielsetzungen des CPFR-Konzeptes sind im Wesentlichen die gleichen wie die Zielsetzungen des ECR-Konzeptes.⁵⁹

Unterschiede zwischen dem ECR- und dem CPFR-Ansatz sollen teilweise in der Vorgehensweise und in der Methodik vorliegen. In der Literatur werden einige Unterschiede zwischen dem ECR- und dem CPFR-Ansatz genannt:

- „Durch die Verknüpfung der bisher isoliert betrachteten Demand- und der Supply-Side-Themen können Synergieeffekte hergestellt werden.“⁶⁰
- „Der quantitative Aspekt der Planung (Planning) ist jedoch beim CPFR-Modell stärker ausgeprägt, und es kommt das Element der Prognose (Forecasting) neu hinzu. Außerdem bezieht CPFR nicht nur die Händler-Hersteller-Beziehung, sondern auch die Unterprioritäten mit ein. Im Weiteren stützt sich das CPFR-Modell auf Business-to-Business-Plattformen und angebundene EDV-Systeme im gesamten Produktions- und Logistik-Kreislauf ab. Herausragende Pfeiler sind der Planungs- und der Prognoseprozess.“⁶¹
- „Wie schon die Teilbereiche von ECR sind auch die einzelnen CPFR-Prozess-Schritte nicht wirklich neu. Neu ist lediglich der Gedanke, diese Wirtschaftsstufen übergreifend durchzuführen und so einerseits die isolierten Funktionen Marketing und Logistik zusammenzuführen, andererseits ein größeres Gesamtkonzept von der strategischen Planung bis zur operativen Umsetzung zu erhalten.“⁶²

Das CPFR-Konzept umfasst mehrere Stufen, die in einer systematischen Reihenfolge ablaufen. Jede einzelne Stufe des CPFR-Prozesses umfasst eine unterschiedliche Anzahl an festgelegten und detaillierten Prozessabläufen. Der CPFR-Prozess umfasst insgesamt 57 verschiedene Prozessabläufe.⁶³ In einer grob vereinfachten Darstellung lässt sich das CPFR-Konzept in einem neunstufigen Prozess darstellen (siehe Abbildung 3).

⁵⁷ Vgl. SEIFERT (2002), S. 15 ff., BAUER/GÖRTZ (2002), S. 17, HAMBACH (2002), S. 58, STOCKER (2002), S. 847 f., und TREECK (2002), S. 34.

⁵⁸ Vgl. HANAN/AMSTUTZ (1974), S. 50 f.

⁵⁹ Vgl. INDUSTRY DIRECTIONS/SYNCR SYSTEMS (2000), S. 6 f., REDA (2000), S. 22 ff., ECR D-A-CH (2001), S. 3, BRUCE/IRELAND (2002), S. 7, und HAMBACH (2002), S. 58 zu den Zielen und Nutzenpotenzialen des CPFR-Konzeptes.

⁶⁰ TREECK (2002), S. 35.

⁶¹ STOCKER (2002), S. 847.

⁶² BAUER/GÖRTZ (2002), S. 37.

⁶³ Vgl. VICS ASSOCIATION (2002).

Der CPFR-Prozess ist so aufgebaut, dass zwischen den einzelnen Stufen eine Rückkopplung stattfinden muss. Die ersten zwei Stufen bilden die Planung (Collaborative Planning), die darauf folgenden sechs Stufen hingegen umfassen die Prognose (Collaborative Forecasting) und die letzte Stufe stellt die Bestandsführung (Collaborative Replenishment) dar. Mit zunehmendem Voranschreiten des CPFR-Prozesses nimmt die Tragweite der auf den einzelnen Stufen getroffenen Entscheidungen ab (siehe Abbildung 3).

Die erste Stufe des CPFR-Prozesses umfasst die *Festlegung der Rahmenbedingungen* für die Durchführung der Kooperation. In dieser Stufe sollen u. a. strategische Ziele der Kooperation vereinbart und die zur Verfügung stehenden Ressourcen festgelegt werden. Darüber hinaus sollen die Zuständigkeiten der Kooperationspartner geklärt, Kriterien zur Messung der erreichten Kooperations-Ziele bestimmt und Art und Umfang der zu benötigenden Informationen vereinbart werden.

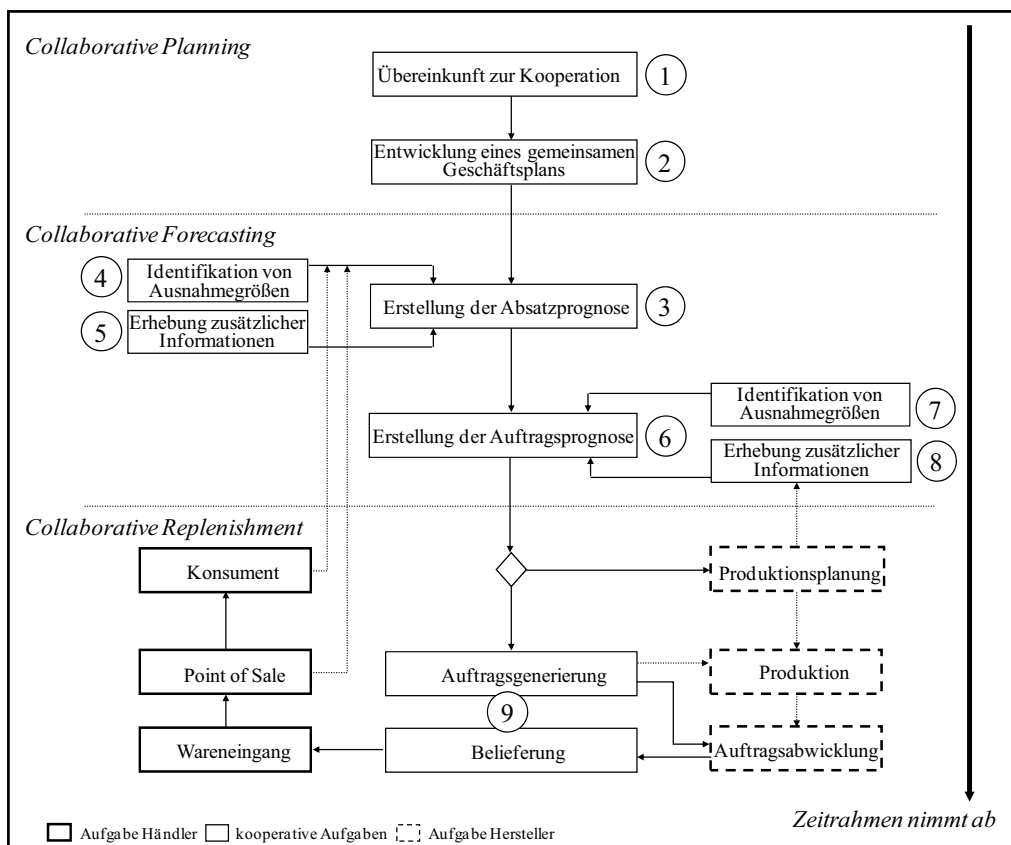


Abbildung 3: CPFR-Prozess⁶⁴

⁶⁴ Vgl. HELLINGRATH (1999), S. 83.

In der zweiten Phase sollen Hersteller und Händler einen *gemeinsamen Geschäftsplan* entwickeln. Hier werden insbesondere Informationen über Unternehmensstrategien und Geschäftspläne der Beteiligten ausgetauscht. Der Prozessablauf in dieser Stufe entspricht weitgehend dem Prozessablauf des Category-Management-Modells des JIP on ECR.⁶⁵ Diese Stufe des CPFR-Prozesses bildet also die Schnittstelle zwischen der Demand- und der Supply-Side.

In der dritten Stufe wird eine Absatzprognose erstellt, die auch als *Bedarfsprognose des Handels* interpretiert werden kann. Zur Erstellung von Absatzprognosen müssen einige wichtige Aspekte beachtet werden. Zunächst ist zu prüfen, welche Daten in welcher Form vorliegen, weil der Typ und das Aggregationsniveau der vorliegenden Daten die Güte der Prognose beeinflussen können. Im Idealfall sollten tagesgenaue Abverkaufdaten des Einzelhandels verwendet werden. Zu stark aggregierte Daten erschweren einerseits die Ermittlung von Out-of-Stock-Situationen, andererseits können Reaktionen der Nachfrager auf kurzfristige Verkaufsförderungen kaum noch ermittelt werden.⁶⁶ Darüber hinaus sollten im Rahmen der Absatzprognose nicht nur die Absatzmengen aus dem Normal-Geschäft, sondern auch die Absatzmengen aus dem Aktionsgeschäft berücksichtigt werden.⁶⁷

In der vierten Phase sollen Händler und Hersteller jene *Ausnahmegrößen (Faktoren) ermitteln*, die u. U. kurz- bzw. mittelfristig einen Einfluss auf den Absatz haben können. Zu diesen Ausnahmegrößen gehören z. B. Veränderung des Nachfrage-Verhaltens sowie Schließung/Neueröffnung von Verkaufsstellen. Diese Ausnahmegrößen sollen in die Absatzprognose integriert werden, um deren Güte zu verbessern. Einige dieser Ausnahmegrößen lassen sich mit Hilfe eigener Informationen häufig nicht oder nur schwer messen (z. B. Trends). Vor diesem Hintergrund sollen Händler und Industrie in der fünften Phase zusätzliche Informationen heranziehen (z. B. Entwicklung demographischer Daten) und/oder selbst erheben (z. B. Befragung der Nachfrager am Point of Sale) und auswerten, um die betreffenden Ausnahmegrößen quantifizieren zu können.

Auf der Grundlage der verbesserten Absatzprognose wird in der sechsten Stufe eine *Auftragsprognose* erstellt. Auf der Grundlage der Auftragsprognose soll der Hersteller in der Lage sein, seine Produktionsplanung und die damit verbundenen Ressourcen zeitig abstimmen zu können.

In der siebten Phase sollen Händler und Hersteller prüfen, ob *kurz- bzw. mittelfristig Ausnahme-Größen* auftreten können, die die Auftragshöhe beeinflussen. Zu diesen Ausnahme-Größen zählen z. B. Veränderungen der Produktions-Kapazitäten, Lieferprobleme bei den Vorlieferanten sowie Schließung/Neueröffnung von Verkaufsstellen. In der anschließenden Phase sollen Informationen über diese Ausnahmen erhoben und berücksichtigt werden, um die Wirkung der Ausnahme-Größen auf die Auftragshöhe quantifizieren zu können. Mit Hilfe der quantifizierten Ausnahme-Größen soll nun die Auftragsprognose verbessert werden.

In der letzten Stufe wird auf der Grundlage der verbesserten Auftragsprognose, die *Bestellung beim Hersteller* ausgelöst. Der Hersteller ist für die Auftragsabwicklung zuständig. Nach Fertigstellung der bestellten Ware wird der Händler (i. d. R. die Handelszentrale) beliefert, der dann für die Belieferung seiner eigenen Verkaufsstellen verantwortlich ist.

⁶⁵ Vgl. *VICS ASSOCIATION* (2002), S. 7 f.

⁶⁶ Vgl. *GRÜNBLOTT* (2004), S. 235 ff.

⁶⁷ Vgl. *KATZ* (2000), S. 78 ff. zur Darstellung der Absatzprognose im Rahmen des CPFR.

In den USA wurden bereits die ersten Pilotprojekte Mitte der 1990er Jahre erfolgreich abgeschlossen.⁶⁸ In der Bundesrepublik Deutschland starteten die ersten Pilotprojekte etwa 5 Jahre später. Auch in Deutschland wurden gute Ergebnisse erreicht.⁶⁹

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass in der Literatur zu ECR und CPFR die Vor- und Rohstofflieferanten (Upstream-Bereich) sowie Logistikunternehmen zumeist nicht berücksichtigt werden.⁷⁰ Ein wesentlicher Grund für diesen Umstand ist u. U. auf die bereits genannten Probleme der Vor- und Rohstofflieferanten (z. B. geringe Ressourcen und schwache Infrastruktur zur Nutzung von Abverkaufdaten) zurückzuführen.⁷¹

4 Diffusionsgrad vertikaler Kooperationen in der Deutschen Konsumgüter-Wirtschaft – Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

4.1 Ziele der Befragung und Charakteristika der befragten Stichprobe

Im Jahr 2003 wurde eine Befragung zum Thema „vertikale Kooperationen in der Unternehmenspraxis“ von der *FernUniversität Hagen* durchgeführt.⁷² Ein wesentliches Ziel dieser Befragung war der *Diffusionsgrad von vertikalen Kooperationen* in der Lebensmitteldistribution zu ermitteln. Im Jahr 2005 wurde diese Befragung in Zusammenarbeit mit der Münchner Unternehmensberatung *Gruppe Nymphenburg Consult AG* wiederholt. Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse dieser Befragungen vorgestellt.

An der Befragung im Jahre 2005 (2003) nahmen 29 (23) Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels teil. Von den befragten Industrieunternehmen waren 32 (24) Unternehmen der Lebensmittelindustrie, 24 (22) der Chemie- und Pharmaindustrie und 9 (6) der Textil- und Bekleidungsindustrie zuzuordnen.

⁶⁸ Vgl. *VICS ASSOCIATION* (1999), S. 30 ff. Beispiele für CPFR-Kooperationen in den USA sind z. B. die Kooperation zwischen Nabisco Inc. und Wegmans Food Markets; Kimberly-Clark und Kmart; Wal*Mart und Sara Lee Branded Apparel.

⁶⁹ Vgl. *TREECK* (2002), S. 36 f. Beispiele für CPFR-Kooperationen in der Bundesrepublik Deutschland sind z. B. die Kooperationen zwischen Procter & Gamble und Metro AG, Henkel Wasch- und Reinigungsmittel GmbH und dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, Johnson & Johnson und Metro AG sowie Rewe Zentral AG und Mann & Schröder GmbH.

⁷⁰ Vgl. z. B. *HENSCHKE* (1991), S. 290 ff., *KOTZAB* (1997), S. 132 f., *FERNIE* (1999), S. 176 und *SARN/TREECK* (2000), S. 29 f.

⁷¹ Vgl. *SULLIVAN/KANG* (1999), S. 4 ff. zur Analyse der Adaption von „Quick Response“ in der Unternehmenspraxis.

⁷² Vgl. *GRÜNBLATT* (2005), S. 27 ff.

Die befragten Handelsunternehmen der Stichprobe erzielten 2005 einen Jahresumsatz in Höhe von 110,23 Mrd. €. Dies stellt ein Umsatzanteil von 81,17 % des Gesamtumsatzes im Deutschen institutionellen Lebensmittelhandel dar (135,8 Mrd. €).⁷³

Die befragten Industrieunternehmen der Lebensmittel-Branche erzielten im Jahr 2005 einen Umsatz in Höhe von 63,22 Mrd. €. Dies stellt ein Umsatzanteil von 47,36 % des Gesamtumsatzes in der Deutschen Lebensmittelindustrie dar (133,5 Mrd. €).⁷⁴

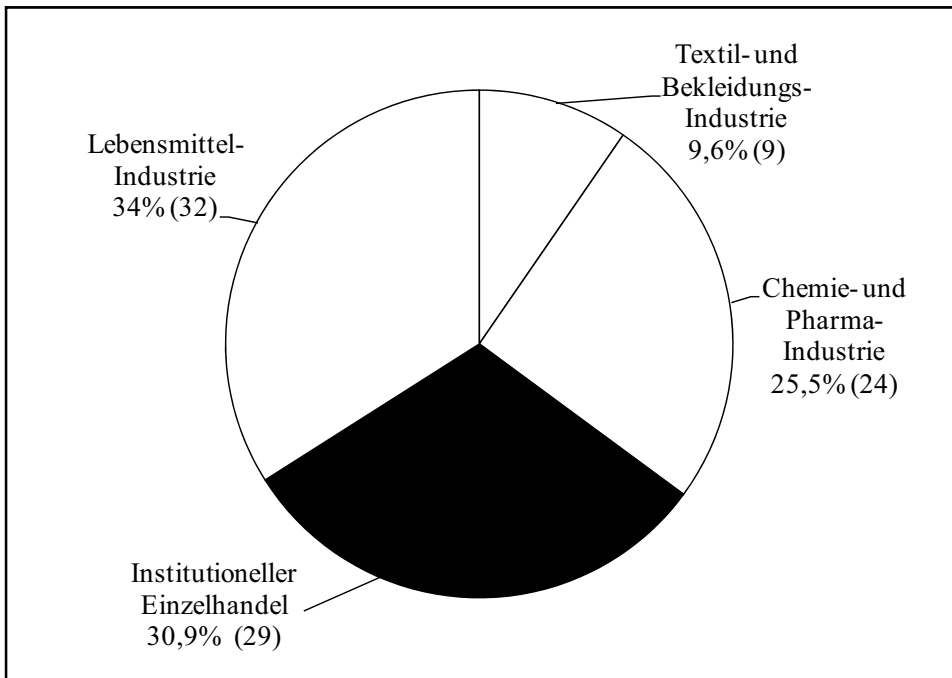


Abbildung 4: Stichprobe

Die befragten Chemie- und Pharma-Unternehmen erzielten im Jahr 2005 einen Umsatz in Höhe von 83,13 Mrd. €. Dies entspricht einem Umsatzanteil von 54,40 % des Gesamtumsatzes der Deutschen Chemie- und Pharmaindustrie (152,8 Mrd. €).⁷⁵

Die befragten Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie erzielten einen Jahresumsatz in Höhe von 2,01 Mrd. €. Der Gesamtumsatz der Deutschen Textil- und Bekleidungs-Industrie betrug im Jahr 2005 22,16 Mrd. €. Der Umsatzanteil der befragten Unternehmen beträgt somit 9,07 %.⁷⁶

⁷³ Vgl. ACNIELSEN (2006), S. 10.

⁷⁴ Vgl. BVE (2006).

⁷⁵ Vgl. VCI (2006), S. 16.

⁷⁶ Vgl. GTM (2006).

4.2 Einfluss von Unternehmensgröße und Infrastruktur zur Nutzung von Abverkaufsdaten des Handels

Eine wesentliche Einflussgröße auf die Anzahl von vertikalen Kooperationen, die ein Unternehmen durchführt, ist die *Unternehmensgröße*. Großunternehmen nutzen in der Regel Abverkaufsdaten häufiger und intensiver als kleinere Unternehmen und deshalb besitzen sie ein besseres Know-how zur Analyse von Abverkaufsdaten.⁷⁷

Aus Sicht des Handels stellen Großunternehmen der Industrie häufig geeignete Kooperationspartner dar, weil sie mit Blick auf gelistete Artikel nicht selten zu einem relativ hohen Umsatz im Handel beitragen. Der hohe Marktanteil des betreffenden Industrieunternehmens ist in der Regel auf ein hohes Know-how im Rahmen des Marketing und der Marktforschung zurückzuführen. Es liegt die Vermutung nahe, dass Handelsunternehmen Kooperationen mit Großunternehmen der Industrie bevorzugen, um von diesem Know-how profitieren zu können.

Ein ähnliches Verhalten ist aus Sicht von Industrieunternehmen denkbar. Neben dem potenziellen Know-how-Gewinn ist für Industrieunternehmen ebenfalls wichtig, dass große Handelsunternehmen in der Regel eine größere Distributionsquote als kleinere Handelsunternehmen ermöglichen. Kooperationen mit großen Handelsunternehmen können somit zu einer Sicherung der bereits erzielten Distributionsquote oder zu einer Erhöhung der Distributionsquote der eigenen Produkte beitragen. Deshalb ist es auch denkbar, dass Industrieunternehmen Kooperationen mit großen Handelsunternehmen auch dann eingehen, wenn das Know-how des potenziellen Handelspartners vergleichsweise gering ist.

Eine weitere wesentliche Einflussgröße für die Anzahl der vertikalen Kooperationen eines Unternehmens stellt die *vorhandene Infrastruktur* zur Nutzung und Analyse von Abverkaufs- und Kundendaten des Einzelhandels dar. Unternehmen, die keine oder eine schwache Infrastruktur aufweisen, können in der Regel die Nutzen-Potenziale von vertikalen Kooperationen nicht oder nicht in vollem Umfang ausschöpfen, weil u.U. die notwendigen Daten nicht ausgetauscht oder nicht ausgewertet werden können.

Wesentliche Instrumente, die die Nutzung von Abverkaufsdaten in einem Unternehmen fördern, stellen insbesondere die Weiterbildung der betreffenden Mitarbeiter, die Installation eines entsprechenden EDV-Systems (z. B. EDI-Systeme und Extranets) und der Einsatz von computergestützten Analyse-Verfahren dar. Unter computergestützte Analyse-Verfahren sind im i. e. S. Softwarepakete (z. B. *Oracle*, *Apollo*, *CatMan*) gemeint, mit deren Hilfe Abverkaufsdaten ausgewertet werden können.

Im Folgenden wird der Einfluss der Infrastruktur zur Nutzung und Analyse von Abverkaufsdaten und der Unternehmensgröße auf die Anzahl der Kooperationen eines Unternehmens untersucht. Zu diesem Zweck wird eine *Clusterzentrenanalyse* durchgeführt. Für die Operationalisierung der Infrastruktur wird die Summe der eingesetzten Instrumente (Weiterbildung, EDV-System, computergestützte Analyse-Verfahren) verwendet, wobei jedes Instrument als gleichwertig angesehen wird. Für die Operationalisierung der Unternehmensgröße hingegen wird der erzielte Jahresumsatz herangezogen.

⁷⁷ Vgl. GRÜNBLATT (2004), S. 166 ff.

Wenn insgesamt n Cluster gebildet werden sollen, werden die Werte der ersten n Unternehmen als provisorische Clusterzentren angesehen (siehe erste Tabelle in Abbildung 5). Anschließend werden die übrigen Unternehmen daraufhin untersucht, ob sie bessere Clusterzentren als die ersten n Fälle abgeben. Das provisorische Clusterzentrum wird dann ausgetauscht, wenn ein anderer Fall eine höhere Distanz zu dem ihm am nächsten gelegenen Clusterzentrum aufweist. Als Distanzmaß wird die Euklidische Distanz verwendet.

Anfängliche Clusterzentren			
	Cluster		
	1	2	3
Anzahl der Kooperationen	,00	50,00	20,00
Infrastruktur	1,00	3,00	3,00
Jahresumsatz in Mrd. €	2,00	10,00	9,00

Iterationsprotokoll a			
Iteration	Änderung in Clusterzentren		
	1	2	3
1	4,844	5,000	2,288
2	,270	,000	,702
3	,374	,000	1,217
4	,239	,000	,858
5	,240	,000	1,000
6	,128	,000	,597
7	,000	,000	,000

a. Erzielte Konvergenz aufgrund keiner oder geringer Distanzänderung. Die maximale Distanz, um die ein Zentrum verändert wurde, ist ,000. Die aktuelle Iteration ist 7. Die minimale Distanz zwischen anfänglichen Zentren ist 21,095.

Clusterzentren der endgültigen Lösung			
	Cluster		
	1	2	3
Anzahl der Kooperationen	4,64	45,00	22,06
Infrastruktur	1,45	3,00	2,68
Jahresumsatz in Mrd. €	3,60	8,70	5,63

Abbildung 5: Clusterzentrenanalyse

Die Fälle, die die höchste Distanz (Heterogenität) zwischen den Clusterzentren erzeugen, bilden die Ausgangswerte für die Zuordnung der Objekte (Unternehmen) zu den einzelnen Clustern im ersten Iterationsschritt (siehe mittlere Tabelle in Abbildung 5). Die Tabelle mit der Überschrift *Iterationsprotokoll* zeigt die einzelnen Schritte bei der Zuordnung der Unternehmen zu den einzelnen Clustern. Bei jedem Iterationsschritt werden die Unternehmen erneut einem Cluster zugeordnet. Anhand der Zuordnungswerte werden die Clusterzentren erneut berechnet. Die Abweichungen zwischen dem vorherigen und dem neuen Clusterzentrum werden nach jedem Iterationsschritt berechnet (siehe mittlere Tabelle in Abbildung 5). Die Stärke der Veränderungen bei den Clusterzentren nimmt mit jedem Iterationsprozess ab. In dem vorliegenden Fall wurde der Iterationsprozess nach der siebten Iteration beendet, weil die siebte Zuteilung der Unternehmen keine Veränderung der Clusterzentren mehr bewirkt hat (Veränderung: 0,000).

Die untere Tabelle in Abbildung 5 zeigt das Endergebnis der Clusteranalyse. Die errechneten Werte für die Anzahl der Kooperationen, den Entwicklungsstand der Infrastruktur und den Jahresumsatz sind in jedem Cluster unterschiedlich.

Distanz zwischen Clusterzentren der endgültigen Lösung						
Cluster	1	2	3			
1						
2	6,020	6,020	2,247			
3	2,247	8,908	8,908			

ANOVA						
	Cluster		Fehler		F	Sig.
	Mittel der Quadrate	df	Mittel der Quadrate	df		
Jahresumsatz in Mrd. €	165,183	2	7,127	91	23,176	,000
Anzahl der Kooperationen	3193,695	2	21,746	91	146,871	,000
Infrastruktur	8,695	2	,905	72	9,611	,000

Anzahl der Fälle in jedem Cluster		
Cluster	1	60,000
	2	7,000
	3	27,000
Gültig		94,000
Fehlend		,000

Abbildung 6: *Ausmaß der Heterogenität zwischen den Clustern*

Um das Ausmaß der Heterogenität zwischen den gebildeten Clustern zu ermitteln, müssen u. a. die Distanzen zwischen den Clustern herangezogen werden.

Die erste Tabelle in Abbildung 6 zeigt die euklidischen Distanzen zwischen den ermittelten Clusterzentren. Es ist offensichtlich, dass sich die Cluster 2 und 3 mit Blick auf die gewählten Variablen am stärksten unterscheiden (größte Distanz). Die Cluster 1 und 3 hingegen liegen vergleichsweise enger beieinander und sind deshalb ähnlicher.

Die Ergebnisse der Varianzanalyse (ANOVA) zeigen, dass sich die Mittelwerte der einzelnen Variablen *Anzahl der Kooperationen*, *Infrastruktur* und *Jahresumsatz* in den drei Clustern signifikant unterscheiden. Dies deutet daraufhin, dass sich die ermittelten Cluster ebenfalls signifikant unterscheiden. Mit Blick auf die Ermittlung der Cluster ist nicht nur die Heterogenität der Cluster von Bedeutung, sondern auch die Größe der einzelnen Cluster. Die untere Tabelle in Abbildung 6 zeigt die Anzahl der Fälle, die jedem Cluster zugeordnet wurden. Das erste Cluster umfasst 60, das zweite Cluster 7 und das dritte Cluster 27 Unternehmen.

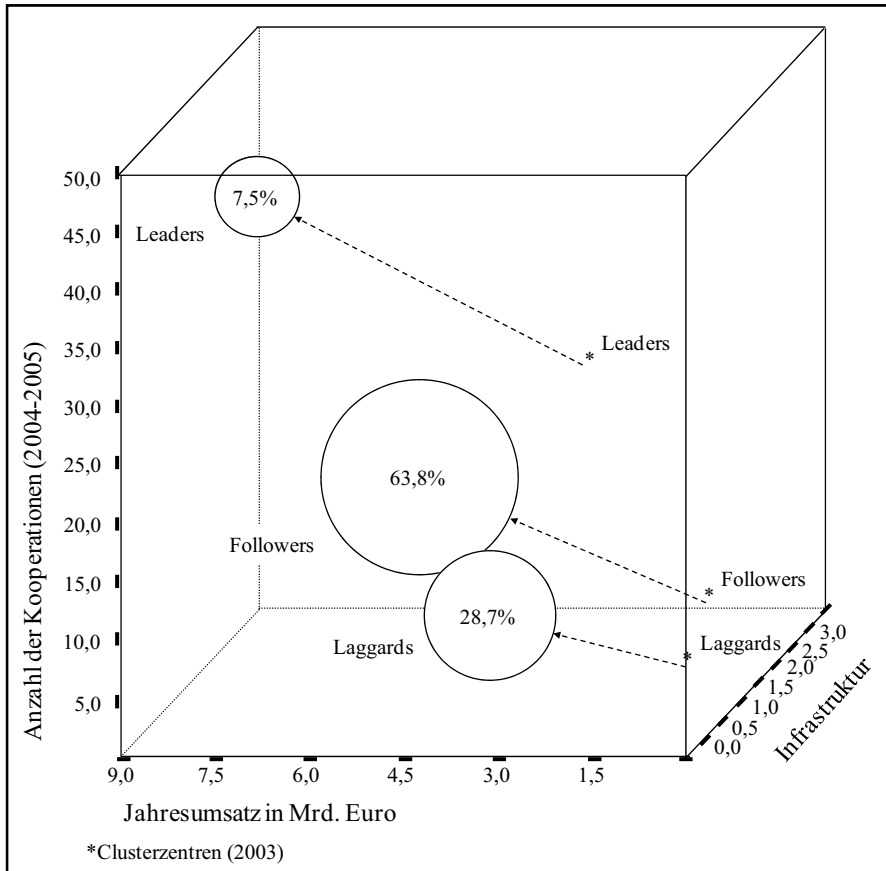


Abbildung 7: Positionierung und Interpretation der Cluster

Die Abbildung 7 zeigt die Positionierung der drei Cluster in einem mehrdimensionalen Raum. Zur Positionierung der Cluster werden die errechneten Werte der Clusterzentren aus der unteren Tabelle der Abbildung 6 verwendet. Die Größe der einzelnen Cluster wird durch die Anzahl der Fälle bestimmt. Die Pfeile zeigen zeitliche Veränderung der Position der Clusterzentren im Vergleich zu 2003 auf.

Die einzelnen Cluster zeigen Unternehmensgruppen, die sich hinsichtlich der Variablen Infrastruktur, Jahresumsatz und Anzahl der Kooperationen ähneln. *Cluster 1* umfasst 63,8 % der Unternehmen ein. Die Unternehmen in diesem Cluster gehen vergleichsweise weniger vertikale Kooperationen ein als die Unternehmen aus *Cluster 2* (im Durchschnitt 11,0 Kooperationen pro Jahr). Darüber hinaus besitzen sie im Durchschnitt eine schwächere Infrastruktur (zwischen zwei und drei Instrumenten) und erzielen einen geringeren Jahresumsatz (ca. 5,6 Mrd. Euro) als die Unternehmen aus *Cluster 2*.

Cluster 2 umfasst hingegen 7,5 % der befragten Unternehmen. Diese führen die höchste Anzahl an vertikalen Kooperationen durch (im Durchschnitt 22,5 Kooperationen pro Jahr), besitzen eine sehr gute Infrastruktur zur Nutzung und Analyse von Abverkaufs- und Kundendaten des Einzelhandels (alle drei Instrumente) und erzielen einen relativ hohen Jahresumsatz (im Durchschnitt ca. 8,7 Mrd. Euro).

Cluster 3 setzt sich aus 28,7 % der befragten Unternehmen zusammen. Diese Gruppe der Unternehmen geht die wenigsten vertikalen Kooperationen ein (im Durchschnitt 2,3 Kooperationen pro Jahr). Zudem weist sie im Vergleich die schwächste Infrastruktur (im Durchschnitt ein Instrument) auf und erzielt im Durchschnitt den geringsten Jahresumsatz (im Durchschnitt 3,6 Mrd. Euro).

4.3 Ökonomische Interpretation der Ergebnisse

Gemäß der Diffusions- und Adoptions-Theorie kann die aktuelle Situation der Nutzung von vertikalen Kooperationen in der deutschen Konsumgüter-Wirtschaft wie folgt skizziert werden:

- Cluster 2: 7,4 % der Unternehmen sind so genannte *Leaders*,
- Cluster 1: 63,8 % der Unternehmen sind so genannte *Verfolger*,
- Cluster 3: 28,7 % der Unternehmen sind so genannte Nachzügler.

Eine relativ kleine Gruppe von Industrie- und Handelsunternehmen (*Cluster 2*) nimmt die Rolle von so genannten *Leaders* (Innovatoren) ein. Die Implementierung von vertikalen Kooperationen auf dem Gebiet der Nutzung von Abverkaufsdaten setzt nicht selten einen mittel- bis langfristigen Zeitrahmen voraus, weil zuerst ein gewisses Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut werden muss. Das Vertrauen stellt vielfach eine wesentliche Voraussetzung dafür dar, dass Informationen (z. B. Abverkaufsdaten) kontinuierlich ausgetauscht werden können. Wird dieser zeitliche Aspekt von vertikalen Kooperationen berücksichtigt, so liegt die Vermutung nahe, dass die Unternehmen aus *Cluster 2* durch die frühe Übernahme und die Weiterentwicklung von innovativen Ansätzen zur vertikalen Kooperation (z. B. CM, ECR und CPFR) einen größeren Erfahrungsvorsprung als die übrigen Unternehmen erzielen konnten. Die gewonnene Erfahrung dieser Unternehmen dürfte eine Eintrittsbarriere für die übrigen Unternehmen bilden, da die Erfahrung auf dem Gebiet der kooperativen Nutzung von Abverkaufsdaten in zahlreichen Fällen ein wesentliches Kriterium für die Auswahl von Kooperationspartnern darstellt.

Die *breite Masse* (Cluster 1) hingegen stellt die Gruppe der *Verfolger* (Followers) dar. Diese Unternehmen versuchen die Lücke zu den Leaders zu schließen. Sie haben vermutlich später mit der Durchführung von vertikalen Kooperationen als die *Leaders* begonnen. Demzufolge besitzen sie weniger Erfahrung.

Etwa ein Drittel der Unternehmen (Cluster 3) stellt die Gruppe der *Nachzügler* (Laggards) dar. Diese Unternehmen haben mit der Durchführung von vertikalen Kooperationen noch nicht oder u. U. sehr spät begonnen. Zudem verfügt diese Gruppe von Unternehmen über eine vergleichsweise schwache Infrastruktur zur Nutzung und Analyse von Abverkaufs- und Kundendaten des Einzelhandels. Deshalb ist zu erwarten, dass diese Unternehmen noch nicht viele und nicht umfangreiche Kooperationen (z. B. ECR und CPFR) eingehen können.

Betrachtet man die Veränderung der Position der Cluster im Zeitverlauf, so kann man deutlich erkennen, dass umsatzstärkere Unternehmen sich zunehmend mit dem Thema „vertikale Kooperationen“ beschäftigen (siehe horizontale Verschiebung der Clusterzentren). Darüber hinaus zeigt sich, dass die Anzahl der Kooperationen insgesamt deutlich zugenommen hat (höhere Kooperations-Intensität). Dies gilt insbesondere für die Gruppe der *Leaders* (von 12,5 auf 22,5) und für die Gruppe der *Followers* (von 5,5 auf 11,0). Zudem lässt sich feststellen, dass die Gruppe der *Verfolger* ihre Infrastruktur zur Nutzung der Abverkaufsdaten des Handels deutlich verbessert haben (von 1,97 auf 2,68). Die Infrastruktur der *Nachzügler* zur Nutzung der Abverkaufsdaten des Handels ist mit 1,45 immer noch deutlich schwächer ausgeprägt.

Darüber hinaus lassen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung vermuten, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Entwicklungsstand der Infrastruktur eines Unternehmens gegeben sein muss, da der Einfluss der Unternehmensgröße und der Infrastruktur auf die Anzahl der durchgeführten vertikalen Kooperationen eines Unternehmens offensichtlich am größten ist, wenn die Ausprägungen beider Einflussgrößen auch groß sind.

Als Fazit kann festgestellt werden: Derzeit können die Kostensenkungs-Potenziale in der kooperativen Distribution und Logistik sowie die Effizienzvorteile im Rahmen des kooperativen Marketing durch Kooperationen nicht voll ausgeschöpft werden, weil der Diffusionsgrad derartiger Kooperationen in der deutschen Konsumgüter-Wirtschaft noch zu gering ist. Dies gilt insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Die Ergebnisse lassen auch erkennen, dass Kooperationen am häufigsten zustande kommen, wenn die Kooperations-Teilnehmer relativ „groß“ sind und über eine vergleichsweise gute Infrastruktur zur Nutzung von Abverkaufsdaten verfügen. Diese Konstellation bietet für die Kooperations-Teilnehmer offensichtlich die besten Voraussetzungen für eine so genannte Win-Win-Situation. Gleichzeitig verdeutlicht dieses Szenario, dass Großunternehmen ihre Wettbewerbsposition gegenüber KMUs weiter verbessern können. Dieses Kooperations-Verhalten von Industrie und Handel kann somit weitere Konzentrations- und Abschlusssprozesse in der deutschen Konsumgüter-Wirtschaft zur Folge haben.

4.4 Divergenzen im Kooperations-Verhalten zwischen Industrie und Handel

Ein wesentlicher Aspekt, der neben der Infrastruktur zur Nutzung von Abverkaufsdaten des Handels und der Unternehmensgröße die Anzahl der durchgeführten Kooperationen beeinflusst, ist die *Kooperations-Bereitschaft* und das *Kooperations-Verhalten*.

Auf einer Skala zwischen 1 (sehr hoch) bis 7 (sehr niedrig) bewerteten 43,1 % der befragten Industrieunternehmen den Nutzen von Kooperationen mit dem Handel auf dem Gebiet der Nutzung von Abverkaufsdaten als sehr hoch. Bei den befragten Handelsunternehmen waren es nur 31,0 %. Besonders auffallend ist die Tatsache, dass die befragten Industrie- und Handelsunternehmen den Nutzen von Kooperationen deutlich positiver bewerteten als im Jahr 2003 (siehe *Abbildung 8*). Insgesamt unterscheiden sich die Bewertungen der Industrie und des Handels hinsichtlich des Nutzens von Kooperationen nur geringfügig. Die Industrie beurteilt den Nutzen von Kooperationen im Durchschnitt mit 1,8 (hoch bis sehr hoch). Handelsunternehmen hingegen schätzen den Nutzen von Kooperationen im Durchschnitt mit 2,1 (hoch) etwas geringer ein.

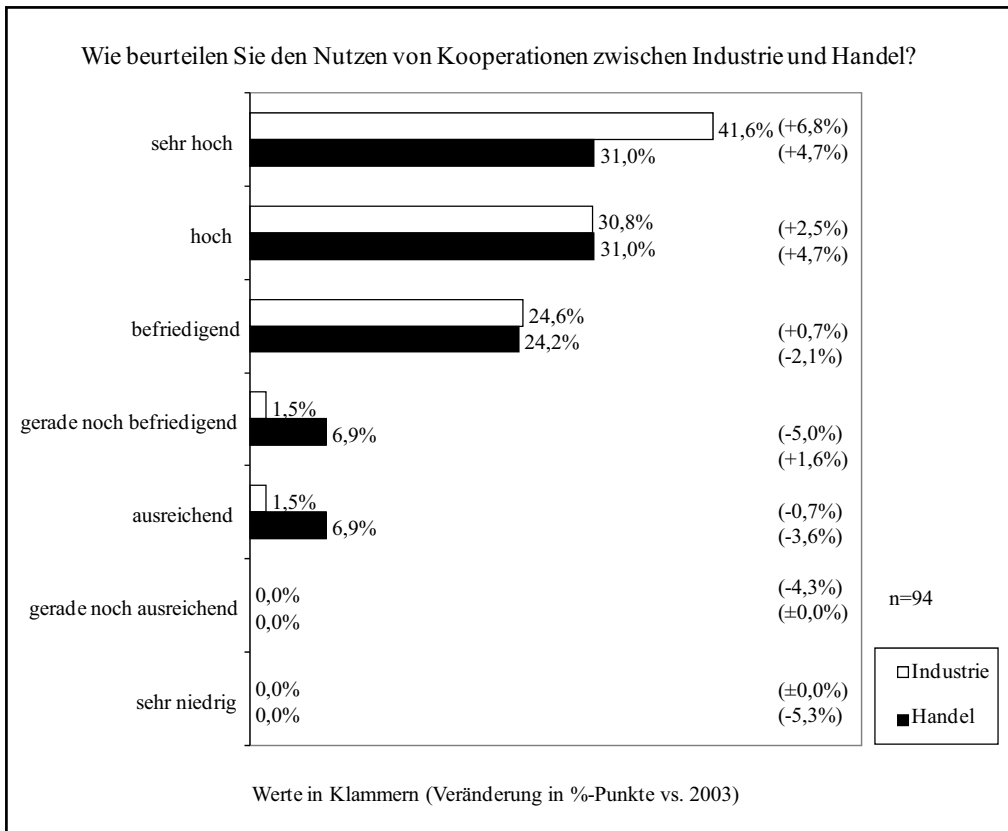


Abbildung 8: Nutzen von vertikalen Kooperationen

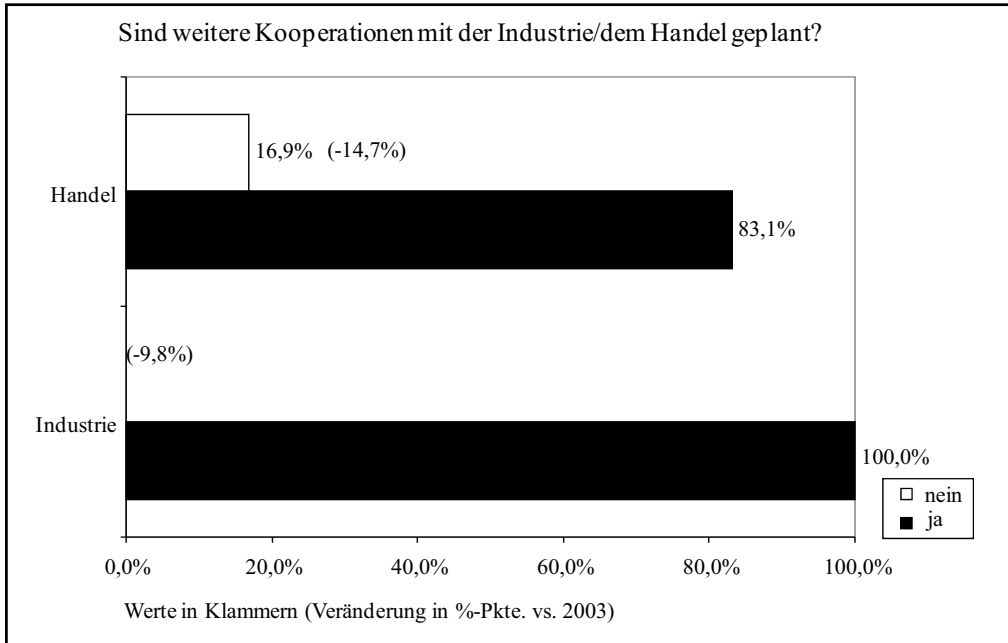


Abbildung 9: Planung zukünftiger Kooperationen

Unternehmen, die während der letzten zwei Jahre keine Kooperationen mit dem Handel/der Industrie durchführten, bewerteten den Nutzen von Kooperationen deutlich geringer mit (2,51) befriedigend als die übrigen Unternehmen mit (1,94) hoch. Zu den Unternehmen, die keine Kooperationen durchführten, gehören 10,0 % (vs. 35% im Jahr 2003) der befragten Handelsunternehmen. Dies lässt u. U. darauf schließen, dass der Unterschied in der Bewertung des Nutzens von Kooperationen auf dem Gebiet der Nutzung von Abverkaufsdaten u. a. auf die geringe Erfahrung des Handels in diesem Bereich zurückzuführen ist.

Besonders auffallend in diesem Zusammenhang ist auch die Tatsache, dass der Handel hinsichtlich der Planung zukünftiger Kooperations-Projekte mit der Industrie zurückhaltend ist. 16,9 % der befragten Handelsunternehmen planen derzeit keine (weiteren) Kooperationen mit der Industrie. Bei den befragten Industrieunternehmen hingegen planen alle Hersteller zukünftig Kooperationen mit dem Handel einzugehen (siehe Abbildung 9).

Die Nutzen-Potenziale von Kooperationen zwischen Industrie und Handel scheinen in der handelsbetrieblichen Praxis, insbesondere bei kleinen und mittelständischen Handelsunternehmen, z. T. nicht ausreichend bekannt zu sein. Hier müssten die betreffenden Handelsunternehmen noch intensiver über die Nutzen-Potenziale derartiger Kooperationen aufgeklärt werden. Als geeignete Institutionen für die Aufhellung des Nutzens von Kooperationen zwischen Industrie und Handel kommen aus Sicht des Handels insbesondere der Verband Euro-Handelsinstitut e. V. (EHI, Köln) und Global Standard one Germany (GS1, Köln) in Frage.

4.5 Technische und methodische Probleme von vertikalen Kooperationen

Wesentliche Faktoren, die die Durchführung von vertikalen Kooperationen in der Unternehmenspraxis hemmen, sind im Wesentlichen *ungelöste technische und methodische Probleme*, die im Zusammenhang mit der Nutzung von Abverkaufsdaten des Handels für logistische und vertriebliche Aufgaben stehen. Abbildung 10 zeigt aus Sicht der Industrie und des Handels die wesentlichen technischen und methodischen Probleme von Kooperationen zwischen Industrie und Handel.

Aus Sicht der Industrie sind die hohen Kosten für die Datenbeschaffung und -analyse sowie der Zugang zu den Daten des Handels die gravierenden Probleme. Weitere Probleme ergeben sich durch die aufwendige Aufbereitung und Auswertung der Daten sowie durch das fehlende Personal für die Auswertung der Daten. Diese letzt genannten Aspekte betreffen allerdings auch den Handel (siehe Abbildung 10).

Darüber hinaus nannten jeweils 26,1 % und 8,7 % der befragten Handelsunternehmen die fehlenden EDI-Standards und die fehlende EAN-Codierung für Frischware als wichtige Probleme des Austauschs und Nutzung von Informationen. Demgegenüber nannten jeweils 9,6 % und 15,4 % der befragten Industrieunternehmen die geringe Datenqualität und die unterschiedlichen Datenformate als weitere Probleme der kooperativen Nutzung von Abverkaufsdaten.

Erhebliche Unterschiede zwischen Industrie und Handel hinsichtlich der Wahrnehmung der Probleme der Nutzung von Abverkaufsdaten treten hauptsächlich im Zusammenhang mit den Kosten und dem Zugang zu den Daten des Handels auf. Die Industrie empfindet im Vergleich zu dem Handel die hohen Kosten für die Beschaffung und Auswertung der Daten sowie den z. T. schweren Zugang zu den Daten als wesentliche Probleme der Nutzung von Abverkaufsdaten des Handels.

Mit Blick auf die *Erforschung von Analyseverfahren* und die *Entwicklung von Software* zur Verbesserung der Datenanalyse verspüren sowohl die befragten Industrie- als auch die befragten Handelsunternehmen einen ähnlich hohen Handlungsbedarf (siehe Abbildung 11). Mit Blick auf einen einfachen und kostengünstigen Zugang zu den Daten und auf die Verbesserung der Schulung und Weiterbildung der betreffenden Mitarbeiter hingegen treten deutliche Unterschiede in der Bewertung zwischen den befragten Industrie- und Handelsunternehmen auf.

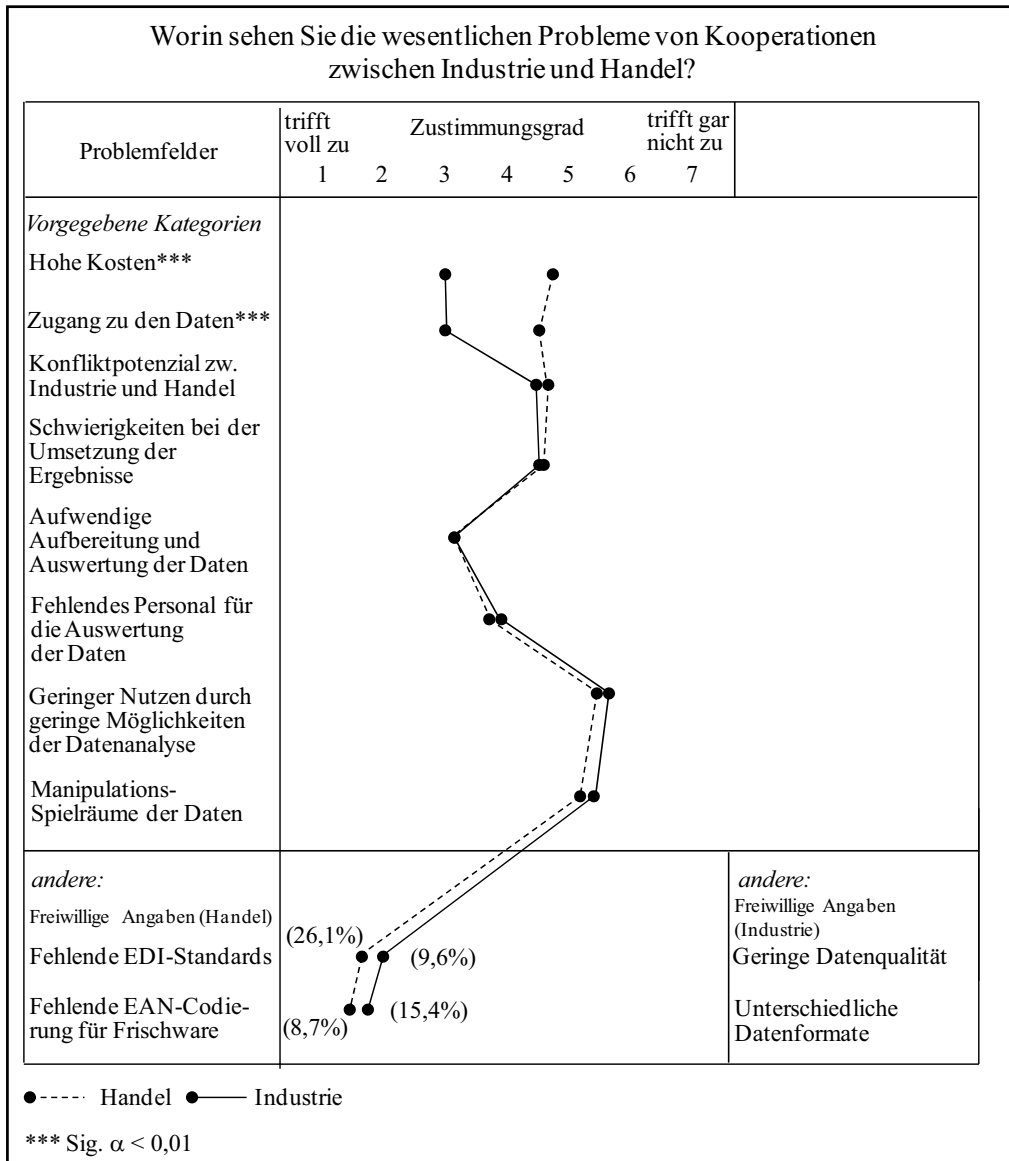


Abbildung 10: Technische und methodische Probleme von Kooperationen zwischen Industrie und Handel

9,6 % der befragten Industrieunternehmen nannten die Entwicklung von Tools zur Aufbereitung und Verknüpfung unterschiedlicher Datenformate sowie die Vereinheitlichung und Verbesserung der Datenformate und der Datenqualität als wesentliche Maßnahmen zur Verbesserung der Nutzung von Abverkaufsdaten des Handels. Von den befragten Handelsunternehmen sahen jeweils 26,7 % und 21,7 % die Standardisierung von EDI-Systemen und die Verbesse-

nung der EAN-Codierung für Frischware als wesentliche Schritte zur Förderung von Kooperationen zwischen Industrie und Handel in der Lebensmitteldistribution (siehe Abbildung 11).

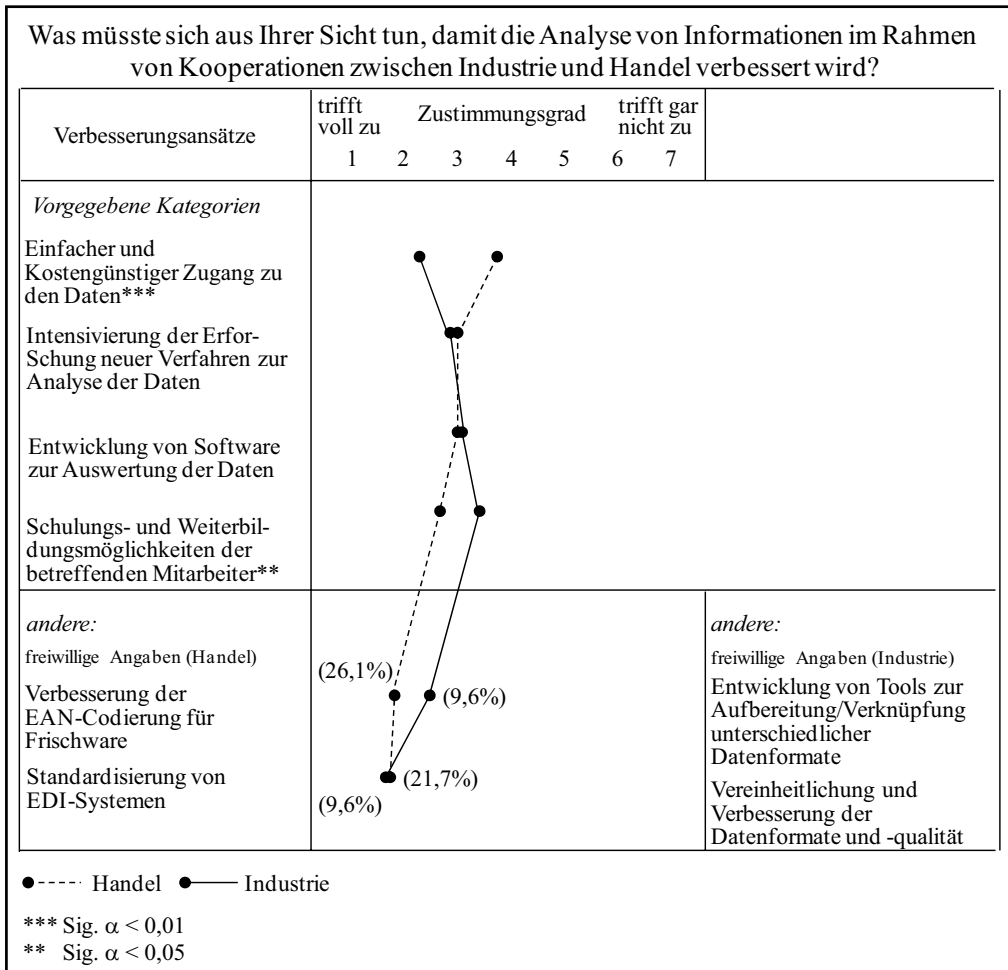


Abbildung 11: Handlungsbedarf auf dem Gebiet des Informations- und Datenmanagement

4.6 Ansätze zur Lösung der Probleme in Industrie und Handel

Wesentliche Ansätze zur Lösung der skizzierten Probleme der Industrie und des Handels im Rahmen der kooperativen Nutzung von Abverkaufsdaten sind:

- Die Durchsetzung von EDI-Standards im Rahmen des bi- und multilateralen Datenaustauschs zwischen Industrie und Handel sollte weiter intensiviert werden.
- Ein zentraler und frei zugänglicher *Datenpool* (Marktplatz) sollte eingerichtet werden, um damit auch technologische Standards für die Datenformate und -qualität durchzusetzen. Der Austausch von Stamm- und Abverkaufsdaten zwischen Handels- und Industrieunternehmen sollte auf diese Weise erleichtert und die damit verbundenen Kosten der Datenbeschaffung und des Datentransfers gesenkt werden.
- Die Erforschung von praxisorientierten Verfahren zur Analyse von Abverkaufsdaten sollte intensiviert werden, um die Nutzen-Potenziale von vertikalen Kooperationen besser ausschöpfen zu können.
- Die Ausbildung von Personal für die Analyse und Auswertung der Daten sollte intensiviert werden.
- Eine Verbesserung der Qualifikation der betreffenden Mitarbeiter im Bereich der Analyse und Auswertung von Abverkaufsdaten kann u. U. durch die Erarbeitung von Inhalten und Richtlinien zur Schaffung eines neuen Berufsbilds (z. B. Abverkaufsdaten-Analyst, Abverkaufsdaten-Manager) erreicht werden.
- Weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Qualifikation der betreffenden Mitarbeiter stellen z. B. der multilaterale Transfer von Know-how zwischen Unternehmen und die Intensivierung der Zusammenarbeit von Unternehmenspraxis und Forschungsinstituten dar. In den USA werden derartige Kooperationen zwischen Unternehmenspraxis und Forschungsinstituten seit Jahren mit relativ gutem Erfolg durchgeführt. Neben dem Transfer von Know-how können solche Kooperationen zur Verbesserung der Qualifikation zukünftiger Nachwuchsmanager führen, da die Ausbildung an die Qualifikationsspezifika der Unternehmenspraxis angepasst werden kann.
- Die EAN-Codierung für Frischwaren sollte mit Blick auf die automatisierte artikelgenaue Abverkaufsdatenerfassung verbessert werden. Darüber hinaus sollten EAN-Standards für die Codierung von Frischwaren durchgesetzt und verbreitet werden. Dies würde dann u. U. wesentlich dazu beitragen, die kooperative Nutzung von Abverkaufsdaten in diesem Bereich zu verbessern, da entsprechende Warengruppen traditionelle Kundenfrequenzbringer im Lebensmittelhandel darstellen und damit für den Handel, aber auch für die Lieferanten, von existenzieller Bedeutung sind.

5 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung

Kleine und mittelständische Unternehmen haben auf dem Gebiet der Nutzung von Abverkaufsdaten gegenüber Großunternehmen einen vergleichsweise hohen Nachholbedarf. Die Ursachen für die geringe Nutzung von Abverkaufsdaten und somit auch für die geringe Anzahl an bi- und multilateralen Kooperationen von kleinen und mittelständischen Unternehmen liegen hauptsächlich in der vergleichsweise schwachen Infrastruktur zur Nutzung von Abverkaufsdaten in diesen Unternehmen. Eine Verbesserung der Nutzung von Abverkaufsdaten in kleinen und mittelständischen Unternehmen kann nur erreicht werden, wenn diese Unternehmen ihre Infrastruktur zur Nutzung von Abverkaufsdaten deutlich verbessern.

Mit Blick auf die kooperative Nutzung von Abverkaufsdaten lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der befragten Industrieunternehmen Abverkaufsdaten des Einzelhandels erhalten und nutzen. Die kooperative Nutzung von Abverkaufsdaten hat noch keine *kritische Masse* erreicht. Einige Industrie- und Handelsunternehmen haben auf dem Gebiet der kooperativen Nutzung von Abverkaufsdaten immer noch zu wenig Erfahrung.

Darüber hinaus ist anzunehmen, dass einige Handelsunternehmen Abverkaufsdaten nicht an alle gelisteten Hersteller zur Verfügung stellen möchten.⁷⁸ Auf diese Art und Weise können Industrieunternehmen nur einen Teil ihres Angebots mit der Nachfrage synchronisieren, weil diese nicht von allen belieferten Handelsunternehmen Abverkaufsdaten erhalten können. Zu wenig produzierte Mengen führen zu Problemen in der Warennachschub-Versorgung (z. B. verspätete Warenlieferungen).

Der noch geringe Diffusionsgrad von Kooperationen zwischen Industrie und Handel in der deutschen Lebensmittel-Distribution führt dazu, dass mögliche Kostensenkungs-Potenziale in den Bereichen Distribution, Logistik, Marketing und Vertrieb nicht voll ausgeschöpft werden können.

Ein weiteres Problem in diesem Zusammenhang stellt auch die relativ schwache Einbindung von Vor- und Rohstofflieferanten sowie von Spediteuren und Transportunternehmen in derartige Kooperationen dar. Die Kostensenkungs-Potenziale in diesem Bereich der Wertschöpfungskette können somit nicht ausgenutzt werden. Ein erster Ansatz zur Integration der Vor- und Rohstofflieferanten im Rahmen von vertikalen Distributions- und Logistik-Kooperationen stellt die Entwicklung von Extranets für den bi- und multilateralen Datenaustausch zwischen Industrie und Vorlieferanten dar. Allerdings werden diese Extranets in der Bundesrepublik Deutschland kaum genutzt.⁷⁹

Die Nutzen-Potenziale der Abverkaufsdaten des Handels im Rahmen von vertikalen Distributions- und Logistik-Kooperationen können erst dann besser ausgeschöpft werden, wenn die Infrastruktur zur Nutzung von Abverkaufsdaten des Handels nicht nur im Downstream-Bereich (Hersteller und Händler), sondern auch im Upstream-Bereich (Vorlieferanten und

⁷⁸ Vgl. PÖTZL/SCHNECKENBURGER (1999), S. 44 f. zur Analyse der Auswirkungen des Informationsaustausches auf das ‚Machtgefüge‘ zwischen Industrie und Handel.

⁷⁹ Vgl. ECR-D-A-CH/PRICEWATERHOUSE CONSULTING (2002), S. 21.

Rohstofflieferanten) der Wertschöpfungskette und in der Transportlogistik deutlich verbessert wird.

Sowohl die Industrie als auch der Handel sehen das größte Nutzen-Potenzial von Kooperationen im Category Management. Ca. 17% der befragten Handelsunternehmen planen zukünftig keine Kooperationen mit der Industrie durchzuführen. Eine Intensivierung von Kooperationen zwischen Industrie und Handel kann erreicht werden, wenn es gelingt, die betreffenden Handelsunternehmen stärker von den entsprechenden Nutzen-Potenzialen zu überzeugen.

Die Angaben der befragten Industrie- und Handelsunternehmen zu den methodischen und technischen Problemen bei Kooperationen lassen erkennen, dass Industrie und Handel z. T. unterschiedliche Probleme besitzen und deshalb hinsichtlich der Verbesserung des Informations- und Datenmanagement z. T. unterschiedliche Handlungsbedürfnisse verspüren. Die Industrie sieht den größten Handlungsbedarf im Bereich der Verbesserung des Zugangs zu den Daten des Handels. Hier steht die Senkung der Kosten für die Datenbeschaffung im Vordergrund. Der Handel hingegen empfindet den größten Handlungsbedarf im Bereich der Schulung und Weiterbildung der betreffenden Mitarbeiter.

Quellenverzeichnis

- BATTENFELD, D. (2001): Konfliktpotenziale im Rahmen des Category Management – Zur Integrationsfähigkeit der herstellerseitigen Markenführung und der Sortimentspolitik des Handels, in: AHLERT, D./OLBRICH, R./SCHRÖDER, H. (Hrsg.), Jahrbuch Handelsmanagement 2001 – Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management, Frankfurt am Main 2001, S. 85–105.
- BAUER, H./GÖRTZ, G. (2002): Collaborative, Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) – Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, Arbeitspapier des Instituts für Markt-orientierte Unternehmensführung, Reihe Management Arbeitspapiere, Nr. M68, Mannheim 2002.
- BEHRENDTS, CH. (1994): Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft, in: Absatzwirtschaft, 1994, Nr. 10, S. 108–114.
- BEHRENDTS, CH. (1995): Category Management – Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: MEFFERT, H./WAGNER, H./BACKHAUS, K. (Hrsg.), Category Management – neue Herausforderung im vertikalen Marketing, Dokumentationspapier Nr. 97, Münster 1995, S. 5–29.
- BISHOP, W. (1997): Impact of Efficient Consumer Response (ECR) on Marketing, in: Journal of Food Distribution Research, 1997, Nr. 1, S. 21–25.
- BRUCE, R./IRELAND, R. (2002): What's the Difference: VMI, Co-Managed, CPFR?, o. O. 2002.
- (BVE) BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ERNÄHRUNGSINDUSTRIE E.V. (2006): Jahresbericht 2006–2007, Berlin.

- CACHON, G./FISHER, M. 1997 (1997): CAMPBELL Soup's Continuous Replenishment Program: Evaluation and Enhanced Inventory Decision Rules, in: Production and Operations Management, 1997, Nr. 3, S. 266–276.
- CHRISTIANSEN, P. (1999): Vendor Managed Logistics, working paper No. 05/1999, Department of Operations Management, Business School Copenhagen (BSC), Copenhagen 1999.
- COCA COLA RETAILING RESEARCH GROUP EUROPE (1994): Kooperation zwischen Industrie und Handel im Supply Chain Management, Projekt V, o. O. 1994.
- COOPERS & LYBRAND (1996): European ECR Study Report, Utrecht 1996.
- DEKKER, R./KOSTER, M./VAN KALLEVEEN, H./ROODBERGEN, K. (2002): Quick Response Practices at the Warehouse of Ankor, Arbeitspapier Nr. EI 2002-14, Institut für Ökonometrie der Erasmus Universität Rotterdam 2002.
- DIEKMANN, A. (2001): Die Quick Response-Strategie – Der Weg zu einer marktorientierten Unternehmenspolitik in der Textilwirtschaft?, in: AHLERT, D./DIECKHEUER, G. (Hrsg.), Textil- und Bekleidungswirtschaft im Wandel – betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte im Spiegel der FATM-Arbeit, Münster 1990/2001.
- ECR D-A-CH (2001): Managementinformation Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment CPFR, Köln 2001.
- ECR D-A-CH/PRICEWATERHOUSE CONSULTING (2002): Markstudie: Entwicklungsstand von Extranets in der Konsum- und Gebrauchsgüterwirtschaft, Frankfurt am Main 2002.
- ECR EUROPE (1997): Category Management Best Practice Report, London 1997.
- EUROHANDELSINSTITUT E.V. (1999): Efficient Promotion. EHI-Leitfaden, Köln 1999.
- FELD, CH. (1998): Category Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 1998, Nr. 1, S. 43–44.
- FELLER, M. (2001): Information über das Kaufverhalten als Grundlage zur Steuerung von Categories im Lebensmittel-Einzelhandel, in: AHLERT, D., OLBRICH, R., SCHRÖDER, H. (Hrsg.), Jahrbuch Handelsmanagement 2001. Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management, Frankfurt am Main 2001, S. 203–232.
- FEIGE, S./TOMCZAK, T. (1995): Einkaufsentscheidungen des Handels – Kritischer Faktor für erfolgreiche Markenführung: Eine empirische Studie zum Entscheidungsverhalten des Lebensmittelhandels und Hinweise zur handelsorientierten Markenführung, St. Gallen 1995.
- FERNIE, J. (1999): Quick Response in Retail Distribution: An International Perspective, in: HADJICONSTANTINO, E. (Hrsg.), Quick Response in the Supply Chain, Berlin 1999.
- FIGGEN, B. (1999): Category Management und Efficient Promotions – Der Verbraucher steht im Mittelpunkt, in: VON DER HEYDT, A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München 1999, S. 181–193.
- FISSAHN, J./AUMANN, F. (2001): Just-In-Time in der Bekleidungsindustrie, in: AHLERT, D./DIECKHEUER, G. (Hrsg.), Schriften zur Textilwirtschaft, Band 54, Münster 2001, S. 61–70.
- GfK (2000): Daten zu den Marktanteilen von Handels- und Herstellermarken in Deutschland; sowie ergänzend: Markenartikel und Handelsmarken im Wettbewerb, Gutachten erstellt für die Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G.E.M.) e. V., Nürnberg 2000.

GfK (2006): GfK Consumer Index 12–2006, Nürnberg 2006.

GROSSWEISCHEDE, M. (2000): Category Management aus Sicht der Lieferanten des Lebensmitteleinzelhandels – Grundlagen und ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie, in: AHLERT, D./BORCHERT, S. (Hrsg.), Prozessmanagement im Vertikalen Marketing, Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, Berlin [u. a.] 2000, S. 158–192.

GRÜNBLATT, M. (2004): Warengruppenanalyse mit POS-Scanningdaten, Lohmar 2004.

GRÜNBLATT, M. (2005): Die Nutzung von POS-Scanningdaten im Rahmen von vertikalen Kooperationen – Diffusionsgrad, Problemfelder und Lösungsansätze, in: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), Handelsforschung 2005, Wiesbaden 2005, S. 25–42.

(GTM) GESAMTVERBAND TEXTIL UND MODE (2006): Zahlen zur Textil- und Bekleidungsindustrie, Eschborn 2006.

HAHNE, H. (1998): Category Management aus Herstellersicht. Ein Konzept des Vertikalen Marketing und dessen organisatorische Implikationen, Köln 1998.

HALLIER, B. (1995): Scanner-gestütztes Handelsmarketing, in: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1995/96, Kooperation im Handel und mit dem Handel, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e. V., Wiesbaden 1995, S. 51–62.

HAMBUCH, P. (2002): Mit CPFR die Potenziale der Versorgungskette ausschöpfen, in: Lebensmittelzeitung, 2002, Nr. 58, S. 58.

HANAN, M./AMSTUTZ, A. (1974): A quick-response sales strategy, in: Management Review, 1974, Heft 10, S. 50–51.

HELLINGRATH, B. (1999): SCOR und CPFR – Standards für die Supply Chain, in: Logistik Heute, 1999, Nr. 7/8, S. 77–85.

HENSCHKE, H. (1991): Zeitwettbewerb in der Textilwirtschaft. Das Quick-Response System, in: ZENTES, J. (Hrsg.), Moderne Distributionskonzepte der Konsumgüterwirtschaft, Stuttgart 1991, S. 275–308.

HUNTER, A. (1990): Quick Response in Apparel Manufacturing. A Survey of the american Scene, Manchester 1990.

INDUSTRY DIRECTIONS/SYNCR SYSTEMS (2000): The Next Wave of Supply Chain Advantage: Collaborative Planning, Forecasting and replenishment – CPFR Survey Findings & Analysis, o. O., 2000.

IRI/ROLAND BERGER/GfK (2002): Wie Kauft Deutschland Konsumgüter ein? 10 Thesen zu Entwicklungen und Chancen im Lebensmittelhandel, Studie der GfK Panel Services Consumer Research GmbH, Information Resources GfK GmbH und Roland Berger Strategy Consultants, Nürnberg 2002.

KAAS, K. P. (1995): Den Handel zur Kooperation gewinnen, in: Absatzwirtschaft, 1995, Nr. 2, S. 84–91.

KABUTH, P./BURGER, S. (1998): Category Management und dessen Umsetzung in die Praxis, in: HMD, 1998, Nr. 199, 124–132.

KALMBACH, U. (2000): ECR – Positive Erfahrungen dargestellt am Beispiel der REWE AG, in: AHLERT, D./BORCHERT, S. (Hrsg.), Prozessmanagement im Vertikalen Marketing, Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, Berlin u. a. 2000, S. 261–273.

- KATSARAS, N./SCHAMEL, G. (1999): The Grocery Retailing Sector in Germany – ECR Activities in Comparison to the USA, Arbeitspapier Nr. 99–02, The Retail Food Industry Center, University of Minnesota 1999.
- KATZ, M. (2000): A Closer Look at CPFR-Processes. Working with Forecast Exceptions, in: Bobbin, 2000, Nr. 10, S. 78–82.
- KIERNAN, P. (1995): Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (ECR), in: Journal of Food Distribution Research, 1995, Nr. 1, S. 131–132.
- KINCADE, D./CASSILL, N./WILLIAMSON, N. (1993): The Quick Response Management System: Structure and Components for the Apparel Industry, in: Journal of Textile Institute, 1993, Nr. 2, S. 147–155.
- KOTZAB, H. (1997): Neue Distributionskonzepte der Distributionslogistik von Handelsunternehmen, Wiesbaden 1997.
- KOTZAB, H./SCHNEDLITZ, P. (1998): Just-In-Time-orientierte Logistikstrategien im Handel, in: HIPFNER, H./MEYER, M./WILDE, K. (Hrsg.), Computer Based Marketing – Das Handbuch zur Marketinginformatik, Braunschweig 1998, S. 357–369.
- KRAUSS, J./NIPPEN, P. (1999): Gemeinsame Optimierungen, in: Logistik Heute, 1999, Nr. 10, S. 92–95.
- KURT SALMON ASSOCIATES (1993): Efficient Consumer Response – Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, Washington 1993.
- LINGENFELDER, M./MILSTREY, F./LAUER, A. (1999): Nicht mehr als Übertünchen von Interessengegensätzen, in: Absatzwirtschaft, 1999, Nr. 9, S. 94–103.
- LOWSON, B./KING, R./HUNTER, A. (1999): Quick Response – Managing the Supply Chain to Meet Consumer Demand, New York u.a. 1999.
- M+M EURODATA (2002): Top-Firmen 2002 – Strukturen, Umsätze und Vertriebslinien des Lebensmittelhandels. Food/Nonfood in Deutschland, Frankfurt am Main 2002.
- MARTELL, R. (1991): Quick Response in der amerikanischen Bekleidungsindustrie – Erfolgsversprechende Ergebnisse, in: Bekleidung+Wäsche/Bekleidung+Maschenware (B+W/B+M), 1991, Nr. 2, S. 24–27.
- MEI, S. (1999): Efficient Product Introduction (EPI) – Der klassische Category Management Ansatz greift zu kurz, in: VON DER HEYDT, A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München 1999, S. 141–147.
- NAGEL, B. (1991): Quick-Response-Strategien in der Textil- und Bekleidungsindustrie, Düsseldorf 1991.
- NIELSEN, A. C. (2007): Universen 2006 – Handel und Verbraucher in Deutschland, Frankfurt 2006.
- OHNO, T. (1988): Toyota Production System: Beyond large-scale Production, Cambridge, Massas 1988.
- OLBRICH, R. (2001): Ursachen, Entwicklung und Auswirkungen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel, in: OLBRICH, R. (Hrsg.), Berichte aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing, Forschungsbericht Nr. 4, FernUniversität Hagen 2001.

- OLBRICH, R.* (2002): Sonst verschärft sich der Konflikt – Die Abhängigkeit der Markenartikelindustrie vom Handel ist struktureller Natur, in: *Markenartikel*, 2002, Nr. 2, S. 18–24.
- OLBRICH, R./GRÜNBLOTT, M.* (2006): Der Einsatz von Scanningdaten in der Konsumgüterwirtschaft, in: *OLBRICH, R.* (Hrsg.), *Marketing-Controlling mit POS-Daten*, Frankfurt am Main 2006, S. 77–159.
- PIATER, R.* (1997): Quick-Response-Systeme – ein Weg für Just in Time im Handel, Chemnitz 1997.
- PINNEKAMP, H.* (1993): Der Absatz- und Beschaffungsrhythmus im Textileinzelhandel – Eine Anmerkung zur Quick-Response-Diskussion, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 1993, Nr. 4, S. 349–359.
- POIRER, CH./REITER, S.* (1997): Die optimale Wertschöpfungskette – Wie Lieferanten, Produzenten und Handel bestens zusammenarbeiten, New York 1997.
- PÖTZL, J./SCHNECKENBURGER, T.* (1999): Ich habe die Macht – Eine Analyse der Auswirkungen des Informationsaustausches auf das Marketing zwischen Herstellern und Händlern in der Konsumgüterindustrie, in: *Logistik Heute*, 1999, Nr. 10, S. 44–46.
- PRETZEL, J.* (1996): Gestaltung der Hersteller-Handel-Beziehung durch Category Management, in: *Markenartikel*, 1996, Nr. 1, S. 21–27.
- PSCHENNY, W./SCHMALENSTROER, J.* (1999): Strategische Sortimentsoptimierung im Rahmen von Category Management für alkoholfreie Getränke, in: *VON DER HEYDT, A.* (Hrsg.), *Handbuch Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen*, München 1999, S. 148–158.
- REDA, S.* (2000): CPFR takes off. Retailers and Suppliers are moving to improve the supply chain through collaborative planning, forecasting and replenishment, in: *Stores*, 2000, No. Februar, S. 22–29.
- SANIDAS, E.* (2002): Organizational Innovations of Firms from the 1850s in the USA and Japan, Arbeitspapier Nr. WP 02-06, University of Wollongong 2002.
- SARXR./TREECK, S.* (2000): ECR „Stromaufwärts“, in: *Coorganisation*, 2000, Nr. 4, S. 28–33.
- SCHLÄPFER, C.* (1999): Efficient Replenishment – Implementierung eines ECR-Tools, in: *Thexis*, 1999, Nr. 1, S. 44–46.
- SCHRÖDER, H./FELLER, M./GROßWEISCHEDE, M.* (2000): Kundenorientierung im Category Management – Ausgewählte Ergebnisse einer aktuellen Studie, in: *io Management*, 2000, Nr. 4, S. 56–63.
- SEIFERT, D.* (2002): Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – E-Marktplätze als Katalysatoren für das Wertschöpfungsmanagement von Industrie und Handel, in: *Thexis*, 2002, Nr. 3, S. 15–27.
- SIMACEK, K.* (1999): Vendor Managed Inventory (VMI) – Oder Wer in Zukunft disponieren sollte, in: *von der Heydt, A.* (Hrsg.), *Handbuch Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen*, München 1999, S. 129–140.
- SPAAN, U.* (2000): Extranets im Kommen – noch Skepsis bei Multimedia, in: *Retail Technology Journal*, Supplement zu *Dynamik im Handel*, 2000, Nr. 2, S. 8–10.

- SPEER, F. (1999): Category Management: Organisatorische Ansätze eines integrierten Marketing- und Vertriebskonzeptes, in: VON DER HEYDT, A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München 1999, S. 222–254.
- STEFANESCU, M. (1999): Prozessoptimierung und Category Management – Zwei Seiten einer Münze, in: VON DER HEYDT, A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München 1999, S. 255–267.
- STOCKER, P. (2002): Ressourcen-Management in Business-to-Business Kooperationen, in: Der Schweizer Treuhänder, 2002, Nr. 9, S. 847–850.
- SULLIVAN, P./KANG, J. (1999): Quick Response adoption in the Apparel Manufacturing Industry: Competitive Advantage of Innovation, in: Journal of Small Business Management, 1999, Heft 1, S. 1–13.
- TÖPFER, A. (1995): Efficient Consumer Response – Bessere Zusammenarbeit zwischen Handel und Herstellern, in: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1995/1996, Kooperation im Handel und mit dem Handel – Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Wiesbaden 1995, S. 187–200.
- TÖPFER, A. (1999): Das ECR-Konzept als Anforderung an Theorie und Praxis, in: VON DER HEYDT, A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München 1999, S. 362–375.
- TREECK, S. (2002): CPFR – Ein kooperatives Geschäftsmodell, in: Coorganisation, 2002, Nr. 2, S. 34–37.
- (VICS) VOLUNTARY INTERINDUSTRY COMMERCE STANDARDS ASSOCIATION (1999): Roadmap to CPFR: The Case Studies, o. O. 1999.
- (VICS) VOLUNTARY INTERINDUSTRY COMMERCE STANDARDS ASSOCIATION (2002): Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) Version 2.0, o. O. 2002.
- (VCI) VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E. V. (2006): Fakten, Analysen, Perspektiven – Jahresbericht 2006, Frankfurt am Main 2006.
- VON DER HEYDT, A. (1998): Efficient Consumer Response. Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan, Frankfurt am Main 1998.
- WAGENER, D. (2002): Day-to-Day Category Management – Der Pragmatische Ansatz, in: Coorganisation, 2002, Nr. 1, S. 38–39.
- WERNERS, B./THORN, J. (2002): Unternehmensübergreifende Koordination durch Vendor Managed Inventory, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 2002, Nr. 12, S. 699–704.
- WIEBE, J. (1990): Informationsaustausch zwischen Textilindustrie und Konfektion, in: VEREIN DEUTSCHER INGENIEURE (VDI) (Hrsg.), Die Praxis von Just in Time und Quick Response in der Textil- und Bekleidungsindustrie, Düsseldorf 1990, S. 147–172.
- ZENOR, M. (1994): The Profit Benefits of Category Management, in: Journal of Marketing Research, 1994, Nr. 5, S. 202–213.
- ZIELKE, S. (2001): Kundengerechte Sortimentsgliederungen am Point of Sale – Ansätze zur Erhebung kognitiver Strukturen als Richtgrößen für Warenplatzierung und Category Management, in: Marketing ZFP, 2001, Nr. 2, S. 100–116.

Post-Merger-Integration im Vertrieb – Praxisbeispiel einer europaweiten Vertriebsintegration im Konzern

MARCELL VOLLMER

Unternehmensberater

1	Post-Merger-Integrationsprozess	405
2	Integration der Sales-Force-Europa	407
2.1	Konzeption des Integrations-Projekts	409
2.1.1	Quick-Wins-Realisierung	409
2.1.2	Generierung von Sales-Leads	410
2.2	Umsetzung des Integrations-Projekts.....	412
2.2.1	Information und Buy-In des Vertriebsmanagements	412
2.2.2	Information und Buy-In der Vertriebsmannschaft	413
2.2.3	Umsetzung des Vertriebsintegrations-Programms nach Verkaufskanälen	415
2.3	Zeitliche und organisatorische Umsetzung der Integration.....	420
2.3.1	Zeitliche Umsetzung des Integrations-Programms	420
2.3.2	Bildung der neuen Vertriebsorganisation	421
3	Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Integrationsprozess	422
3.1	Verlauf der Gefühlslage im Integrationsprozess	423
3.2	Beobachtete Reaktionsmuster der Vertriebsmitarbeiter im Integrationsprozess..	424
4	Zusammenfassung und Ausblick für Sales-Integrationen.....	428
	Quellenverzeichnis.....	430

1 Post-Merger-Integrationsprozess

Der Trend im globalen Markt von Unternehmensfusionen hat im Jahr 2007 weiter an Geschwindigkeit gewonnen. Experten sprechen bereits von einem weltweiten Übernahmeboom, der die Rekordstände aus der Zeit der New Economy übertreffen könnte.¹ Nach dem Einbruch der New Economy befindet sich die Wirtschaft seit Anfang 2005 in der sechsten Fusionswelle.² Im Rahmen von Fusionen (M&A – Mergers & Acquisitions – oder Unternehmensübernahmen) spielt die Post-Merger-Integrations-Phase eine entscheidende Rolle für den nachhaltigen Erfolg einer Akquisition.³ Ziel ist es am Ende der Integrations-Phase die operativen und administrativen Unternehmensbereiche erfolgreich in eine neue Organisationsform unter einheitlicher Leitung zu überführen. Der Vertrieb nimmt in den operativen Bereichen aufgrund der kommunizierten und einzuhaltenden Umsatzziele eine Schlüsselfunktion bei der Bewältigung der Integration ein und steht unter einem anhaltend hohem Erwartungsdruck.

Dieser Beitrag untersucht, inwieweit sich eine komplexe und mit weit reichenden Veränderungen für Kunden, Management und Mitarbeiter, durchgeführte Integration von drei internationalen Dienstleistungs-Unternehmen in einen Konzern auf den Vertrieb auswirkt und zeigt dabei exemplarisch auf, welche Möglichkeiten zur Hebung von Synergie-Potenzialen bestehen und wie gleichzeitig die Grundlage für eine neue Vertriebsorganisation gebildet werden kann (siehe Kapitel 2).

Im Zentrum der Vertriebsintegration stehen Verkäufer, die trotz einer Phase der Unsicherheit, motiviert, in eine neue Organisation überführt, und gleichzeitig den bestehenden Betrieb aufrecht erhalten sollen. Um dieses Spannungsfeld näher zu untersuchen, sind verhaltenspsychologischen Aspekten, wie dem Reaktionsmuster oder der Gefühlslage von Mitarbeitern während eines Integrationsprozess ein eigenes Kapitel gewidmet (siehe Kapitel 3). Der Beitrag endet mit einer zusammenfassenden Betrachtung der Erfolgsfaktoren für Post-Merger-Integrations-Projekte im Vertrieb (siehe Kapitel 4). Die Ausführungen beziehen sich auf ein Integrations-Projekt, das in den Jahren 2003 und 2004 vom Autor konzipiert und implementiert wurde. Die Darstellung des Projekts erfolgt in anonymisierter Form.

Je nach Autor lässt sich der Ablauf eines M&A-Prozess in ein drei- bis fünfstufiges Phasen-Modell einordnen.⁴ Oftmals ist es schwierig die einzelnen Stufen in vier- und fünfstufigen Modellen eindeutig gegeneinander abzugrenzen. Für die weitere Betrachtung spielt die Unterteilung in drei, vier oder fünf Phasen nur eine untergeordnete Rolle, entscheidend für die Steuerung der einzelnen Schritte ist die Unterscheidbarkeit der Phasen und die Umsetzung der defi-

¹ Vgl. *HANDELSBLATT* vom 21.05.2007, S. 30.

² Vgl. *PICOT* (2005), S. 4.

³ Vgl. *BLOOMBERG* (2007), S.18: Ein typischer Erfolgsfaktor ist der zusätzlich geschaffene Marktwert (Börsenkurs). Bei der Fusion von Daimler-Benz und Chrysler im Jahr 1998 wurden bis zur Bekanntgabe der Trennung (De-Merger) im Mai 2007 über 36 Milliarden Dollar Marktwert vernichtet.

⁴ Vertreter des Drei-Phasen-Modells sind u. a. *BOWDITCH/BUONO* (1989), S. 87, *HUNT/DOWNING* (1990), S. 201, *CLEVER* (1993), S. 124, *KROGH* (1994), S. 307, *GRUBE/TÖPFER* (2002), S. 46. Vertreter eines vierstufigen Modells sind *UDER/KRAMARSCH* (2001), S. 110 f., und *FELDER* (2004), S. 20. Vertreter des Fünf-Phasen-Modells sind u. a. *IVANCEWICH/SCHWEIGER/POWER* (1987), S. 24, und *GOMEZ/WEBER* (1989), S. 40. Vgl. zur weiteren Diskussion der Phasen-Modelle *GUT-VILLA* (1997), S. 38.

nierten Integrations-Aktivitäten.⁵ Die drei Phasen des Modells lassen sich durch folgende Merkmale kennzeichnen:⁶

- *Pre-Merger-Phase (strategische Analyse- und Konzeptions-Phase)*: Es geht in dieser Phase um die Planung einer möglichen Transaktion, d. h. es folgen Überlegungen im Vorfeld der Fusion bezüglich des Entscheidungsprozess. Kernbestandteil ist die strategische Analyse und Konzeption möglicher Akquisitionsobjekte und die Festlegung einer Unternehmensbeziehungsweise Fusionsstrategie.
- *Akquisitions- oder Merger-Phase (Transaktions-Phase)*: Die eigentliche Durchführung umfasst die Due Diligence, die Bewertung des Kaufobjekts sowie Verhandlungen über die Vertragsinhalte und endet für gewöhnlich mit der Bekanntgabe der Transaktion.
- *Post-Merger-Phase (Integrations-Phase)*: In dieser Phase beginnt die Implementierung der Integration, sie beinhaltet die strategische, personelle, strukturelle und kulturelle Integration.⁷ Der Fortschritt bei der Realisierung der Synergien wird im Integrations-Controlling fortlaufend überwacht.

Die weiteren Ausführungen konzentrieren sich auf die dritte Phase, die Post-Merger-Integration. Die Post-Merger-Phase bildet mit der Integration eines Unternehmens oder von Unternehmensteilen der übernommenen Gesellschaften in eine Zielorganisation den Abschluss einer Akquisition. Der Integrationsprozess kann aus einem schlechten Deal keinen guten Deal machen, richtig durchgeführt trägt diese Phase wesentlich dazu bei, Synergie-Potenziale zu heben und damit eine Transaktion erfolgreich durchzuführen.⁸ Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Inhalte eines M&A-Prozess.

⁵ Vgl. FELDER (2004), S. 18.

⁶ Vgl. FELDER (2004), S. 18, zur begrifflichen Fassung der drei Phasen in Pre-Deal, Deal und Post-Deal. Vgl. PICOT (2005), S. 18, zur Einteilung in Planungs-, Durchführungs- und Integrations-/Implementierungsphase.

⁷ Vgl. VOGEL (2002), 253 ff., für die weitere Ausführung zu den einzelnen Bestandteilen und Abläufen der Integrationsphasen.

⁸ Vgl. BARTELS/KOCH (2005), S. 409.

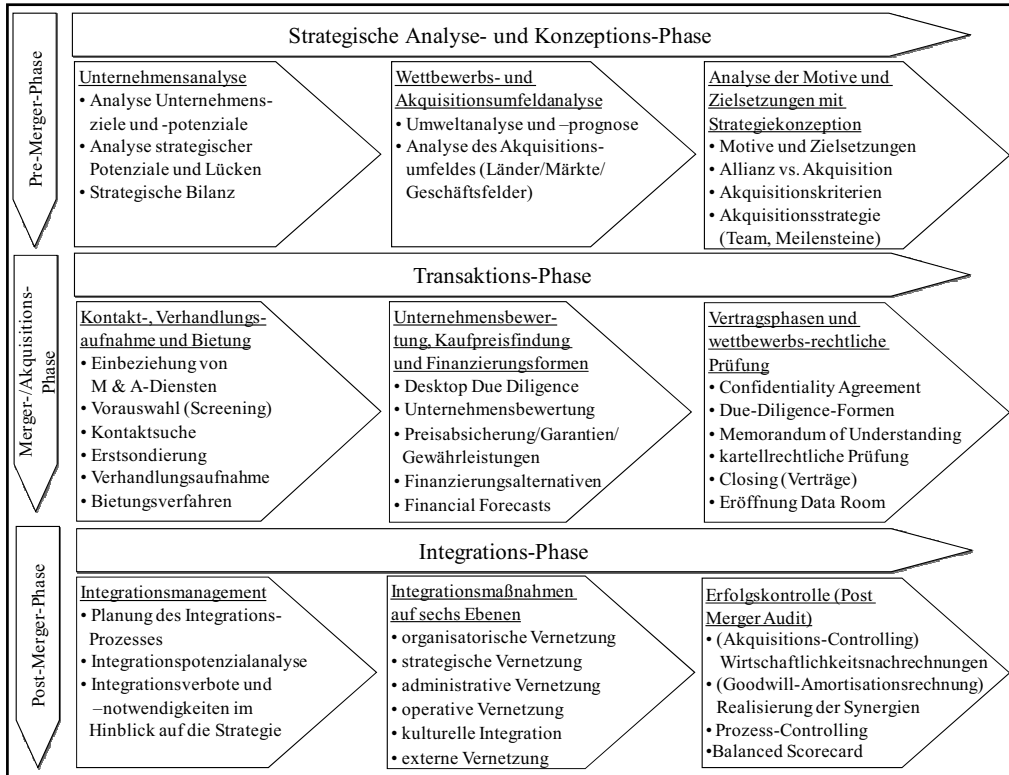


Abbildung 1: Idealtypische Phasen einer Unternehmensintegration⁹

2 Integration der Sales-Force-Europa

Nach Bekanntgabe der in diesem Beispiel ausgeführten Akquisition starten wenige Tage später parallel laufende Integrations-Projekte für alle Unternehmensbereiche (Phase 1). Der Vertrieb (Sales Force) gehört neben Produktion, Marketing und Kundenservice zu den operativen Unternehmensbereichen und wird aufgeteilt in die Regionen Amerika, Europa (einschließlich Mittlerer Osten und Afrika) und Asien-Pazifik. Zwei Ziele sollen mit der Integration der Sales-Force-Europa verbunden werden:

- Integration der Organisation (Vertriebsmitarbeiter und Verkaufsprozesse) und
- Generierung von zusätzlichen Umsatz-Volumina pro Division und Verkaufskanal.

⁹ Vgl. JANSEN (2004), S. 151.

Insgesamt handelt es sich um mehr als 1.000 Mitarbeiter, die im Field Sales, Telesales und Key-Account-Bereich in bislang drei eigenständigen Gesellschaften (in einigen Ländern konnte es sich um bis zu sieben rechtlich selbständige Gesellschaften handeln) im Produkt- und Serviceverkauf tätig sind. Hinzu kommen vertriebsunterstützende Bereiche (Sales Support), in denen z. B. Vertragserstellung, Controlling, IT für Sales-Tools und Administration zusammengefasst werden. Alle Support-Bereiche sind nicht Bestandteil der ersten Phase der Integrations-Projekte. Hierfür gibt es zu einem späteren Zeitpunkt ein eigenständiges Projekt, das alle administrativen Unternehmensbereiche betrachtet und die Integration durchführt. Ziel ist die Generierung von Synergie-Potenzialen durch die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und Zusammenlegung des Support-Bereichs bzw. der Administration (Phase 2).

Innerhalb von 24 Monaten soll die Integration der Verkaufsmitarbeiter und -prozesse in eine einheitliche Zielorganisation abgeschlossen sein. Das hier beschriebene Projekt zur Integration der Sales-Force-Europa erstreckt sich auf die 16 umsatzstärksten Länder in Europa und soll nach Abschluss auf alle Länder global ausgeweitet werden. Ziel ist die Erreichung eines zweistelligen Millionenbetrags beim Umsatz-Zuwachs im ersten Jahr und dessen deutliche Steigerung im zweiten Jahr, nachdem das Programm für alle Länder ausgerollt ist.

Im Rahmen mehrerer Strategie-Workshops wird definiert, die Ziele Integration und Umsatzsteigerung gleichzeitig zu verfolgen. Ein Zeitplan muss dabei in Übereinstimmung mit der parallel laufenden, rechtlichen Integration aller Landesgesellschaften abgestimmt werden. Das inhärente Wissen der Verkaufsmitarbeiter soll allerdings so schnell wie möglich genutzt werden, um die Zusammenarbeit in jedem Verkaufskanal zu beginnen und die zukünftige Organisation faktisch, d. h. durch operative Zusammenarbeit der Vertriebsseinheiten – ohne eine formal vollzogene rechtliche Integration – zu beginnen. Die Herausforderung bei dieser Vorgehensweise liegt darin, dass die Mitarbeiter, die zuvor in einem direkten Wettbewerbsverhältnis zueinander standen, unmittelbar zusammenarbeiten und ihr Wissen über Kunden und ihre Kontakte einschließlich ihrer Beziehung zu den Kunden teilen sollen. Das Programm erhält einen am vorgegebenen Ziel orientierten Namen *Topline Growth*¹⁰ (profitables Umsatzwachstum) und zeichnet sich durch drei Kernelemente aus:

- Bestehende Kundendaten zu analysieren, um weitere Umsatz-Potenziale zu erschließen,
- Zusätzliche Umsatz-Potenziale durch gemeinsamen Marktauftritt und gemeinsame Verkaufstätigkeiten zu realisieren („Joint-Selling“) und
- Existierende Verkaufsorganisation aller Gesellschaften bei der Erreichung ihrer Umsatzziele zu unterstützen.

Insgesamt ist das Programm, Teil eines von über 20 parallel initiierten Integrations-Projekten im internationalen Vertrieb. Die Projektorganisation beinhaltet einen Projektleiter pro Verkaufskanal und hat im Durchschnitt 30 Mitarbeiter, die Vollzeit das Projekt unterstützen.

¹⁰ Im Gegensatz zu *Topline Growth* bedeutet der ebenfalls geläufige Begriff *Bottomline Growth* Wachstum des Nettoumsatzes.

2.1 Konzeption des Integrations-Projekts

Die Programmentwicklung basiert auf dem Ergebnis einer Umsatzstruktur-Analyse, dass nur ca. 1% aller Kunden Produkte von allen drei für die Integration vorgesehenen Gesellschaften in der Vergangenheit bezogen haben. Dies ist in sofern verwunderlich, weil die Produkte Gemeinsamkeiten aufweisen und jede Gesellschaft mindestens ein Produkt im Angebot hat, das in unmittelbarer Konkurrenz zu einem Produkt der anderen Gesellschaften steht. Weitere Analysen zeigen, dass annähernd 90% des Gesamtumsatzes einer Gesellschaft auf Umsatz-Anteilen von Kunden basiert, die nur zu einer Gesellschaft Geschäftsbeziehungen unterhalten. Das gesamte Produktportfolio ist in Summe allerdings wiederum so verschieden, dass sie sich entlang einer typischen Supply Chain eines Unternehmens ergänzen. D. h. es existiert Potenzial für die Vielzahl der Produkte aller Gesellschaften, die bei existierenden Kunden realisiert werden können, wie die Evaluation der Analyse-Ergebnissen ergibt.

Das Programm enthält zwei übergreifende Bestandteile, die zeitlich und inhaltlich für alle Verkaufskanäle angewendet werden und die Vorstufe zu der anschließenden Durchführung, d. h. dem Beginn der direkten Zusammenarbeit bilden (Teil 1):

- *Quick-Wins* – Realisierung innerhalb einer Division und
- *Generierung von Sales-Leads* durch die Analyse und Potenzialbewertung der Kundendaten aller drei Divisionen.

Die Realisierung der Quick-Wins und Konvertierung der Sales-Leads erfolgt in den einzelnen Verkaufskanälen mit der Zielsetzung die Zusammenarbeit mit den Verkaufsteams aller drei Gesellschaften – gesteuert vom Management – zu initiieren (Teil 2). Dies beinhaltet:

- Intensivierung der *Telesales*-Aktivitäten,
- Bildung von gemeinsamen Verkaufsteams im *Field-Sales* (Joint-Sales-Teams) und
- Zusammenarbeit bestehender *Key-Account*-Teams zur Entwicklung von gemeinsamen Angeboten für Großkunden.

2.1.1 Quick-Wins-Realisierung

Quick-Wins bezeichnen schnell umzusetzende Maßnahmen für die einzelnen Divisionen, die dazu dienen, mit geringem Implementierungsaufwand schnell messbare Integrations-Erfolge zu erzielen. Beispiele für Quick-Wins sind der informelle Austausch der Vertriebsmannschaft über bereits bekannte Potenziale einzelner Kunden, die leicht und ohne weitere Analyse zu realisieren sind. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn Verkäufern bekannt ist, dass ein Unternehmen Bedarf an Produkten hatte, die bislang nicht im eigenen Produktportfolio enthalten sind, allerdings jetzt von einer der drei zu integrierenden Gesellschaften angeboten werden kann. Der Abgleich von Außenständen oder Zahlungsschwierigkeiten von Kunden sind weitere Beispiele und dienen zur Minimierung des Forderungsausfallrisikos.

Die Umsetzung erfolgt in dieser Phase ausschließlich durch das Vertriebsmanagement mittels Austausch und Weitergabe von relevanten Informationen. Die Vertriebsmitarbeiter selbst sind in diesen Prozess nur indirekt – durch Mitteilungen an ihr bzw. Fragen von ihrem Management – involviert. Das heißt eine gemeinsame Bearbeitung von Kunden oder ein systematischer Datenabgleich findet zu diesem Zeitpunkt noch nicht statt. In Einzelfällen werden Kon-

takte zu Kunden vermittelt. Die Generierung von zusätzlichen Umsätzen (low hanging fruits) kann durch diesen ersten Schritt der Zusammenarbeit unabhängig von der Integration der Vertriebsmannschaft oder Vertriebsorganisation bereits frühzeitig erfolgen.

Der Erfolg dieser ersten Stufe der Integration ist abhängig vom Austausch und der Kooperationsbereitschaft des Managements. Einzelne Erfolge werden kommuniziert, wobei sie dazu dienen, Potenziale aufzuzeigen, die im Rahmen der Integration gehoben und in anschließenden Programmen weiter ausgebaut werden sollen. Die Systematisierung dieser Vorgehensweise und die einzelnen Programmschritte werden in Kapitel 2.2 weiter ausgeführt. Zuvor wird die Generierung von Sales-Leads ausgeführt, die ebenfalls Bestandteil des späteren Programms wird.

2.1.2 Generierung von Sales-Leads

Potenzielle Verkaufsoptionen für den Vertrieb bezeichnet man als so genannte Sales-Leads. Sie bilden die Basis einer Vertriebsmannschaft zur Identifizierung von Umsatz-Potenzialen und beinhalten als Ergebnis konkrete Informationen zu Kunden, Kontaktpersonen, Ansatzpunkten für die Kontaktaufnahme, Härtegraden für vermutete Umsätze, usw. Bevor Sales-Leads systematisch generiert werden, müssten alle Kundendatenbanken zusammengeführt und anschließend mittels eines standardisierten Verfahrens alle Informationen sehr übersichtlich in einem Datenblatt (Data-Sheet) dargestellt werden.¹¹ Diese Daten geben eine genaue Übersicht über alle relevanten Informationen, enthalten allerdings nach der ersten Konsolidierung teilweise noch unterschiedliche Firmenbezeichnungen für gleiche Unternehmen, abhängig von der abweichenden Erfassung im EDV-System oder unterschiedlicher Kontaktpersonen und müssen noch weiter qualifiziert werden.

Soweit wie möglich werden die Daten mit systemtechnischer Unterstützung mittels zusätzlicher Kriterien, wie z. B. Adressdaten, weiter qualifiziert und die Datenblätter für jeden Kunden vervollständigt, um eine konsolidierte Übersicht der Umsätze, Margen, Absatzmengen und Geschäftsentwicklungen zu erhalten, die die Grundlage für eine strukturierte Analyse bilden. Die so qualifizierten Kundendaten werden vereinzelt zur Überprüfung mit dem Vertriebsmanagement abgeglichen und Umsatz-Analysen zu vermuteten Potenzialen diskutiert, um getroffene Annahmen zu bestätigen und systembasierte Umsatz-Analyse-Prozesse zu entwickeln.

Für den Piloten sollen vermutete Potenziale in einem Opportunity-Sheet für die einzelnen Produkte entlang der Supply Chain eingetragen und anschließend priorisiert werden. Das heißt die Verkäufer sollen sich in die Unternehmensabläufe hineinendenken und anhand der Fertigungs- und Prozessschritte, Umsatz-Potenziale identifizieren. Die Qualifizierung und Priorisierung erfolgt in gemeinsamen Meetings mit derjenigen Vertriebsmannschaft, die für ihre Kunden zuständig ist. Nach der Bestätigung erfolgt anhand existierender Umsätze und vermuteten Umsatz-Potenzialen eine Zuordnung zu den einzelnen Verkaufskanälen (Telesales, Field-Sales oder Key Account). Alle Umsatz-Potenziale erfassen die Verkäufer in einer speziell für das Projekt entwickelten Sales-Pipeline. Der Prozess zur Generierung von Sales-Leads und die Nutzung der entwickelten Tools ist in der nachfolgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt:

¹¹ Je nach gesetzlicher Regelung unterliegen Kundendaten dem nationalen Datenschutz und können entsprechend der Ländergesetzgebung teilweise nur eingeschränkt verwendet werden. Dieses Problem lässt sich durch die Anonymisierung von personenbezogenen Daten, wie z. B. Ansprechpartnern, weitestgehend lösen. Nicht systemseitig zusammenführbare Daten werden in direkten Gesprächen analysiert und bewertet.

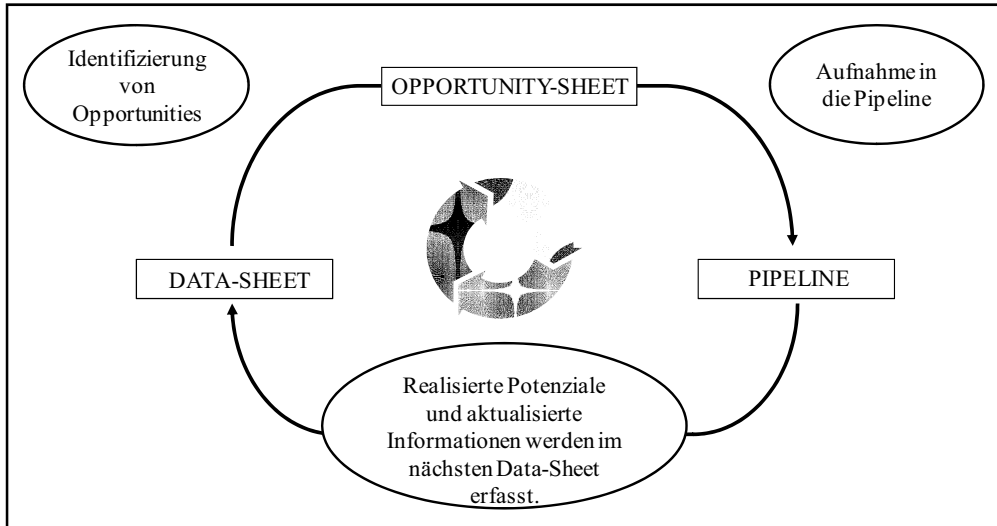


Abbildung 2: Prozess zur Analyse von Umsatz-Potenzial und Generierung von Sales-Leads

Alle konsolidierten Kundendaten werden anschließend anhand von definierten Umsatz-Kriterien, erreichter Marge und abgenommenen Produktmengen dimensioniert. Kunden mit einem hohen Umsatz bei einer Gesellschaft und Kunden bei denen eine hohe Marge realisiert wird, erhalten eine hohe Priorität und sollten zuerst kontaktiert werden. Für alle angebotenen Produkte einer Division können Umsatz-Potenziale ermittelt und als Sales-Lead für jeden Verkaufskanal allokiert werden. Der Fortschritt wird in wöchentlichen Reports – anhand des Prozentsatzes der bereits qualifizierten Kundendaten – gemessen. Realisierte Potenziale werden nach der Qualifizierung oder im Falle von Statusänderungen in der Pipeline wöchentlich erfasst und anschließende in der Datenbank und den Datenblättern aktualisiert.

Ein Gesamtüberblick über die einzelnen Programmschritte ist in der nachfolgenden Abbildung für jeden Verkaufskanal entsprechend der Umsetzungs-Phasen abgebildet. Die Umsetzung dieser Projekt-Konzeption erfolgt länderspezifisch. Bevor der Roll-Out durchgeführt wird, sollte das Projekt zur Überprüfung der Vorgehensweise und der entwickelten Methodologie in einem Piloten in den BeNeLux-Ländern¹² getestet werden.

¹² Belgien, Niederlande und Luxemburg.

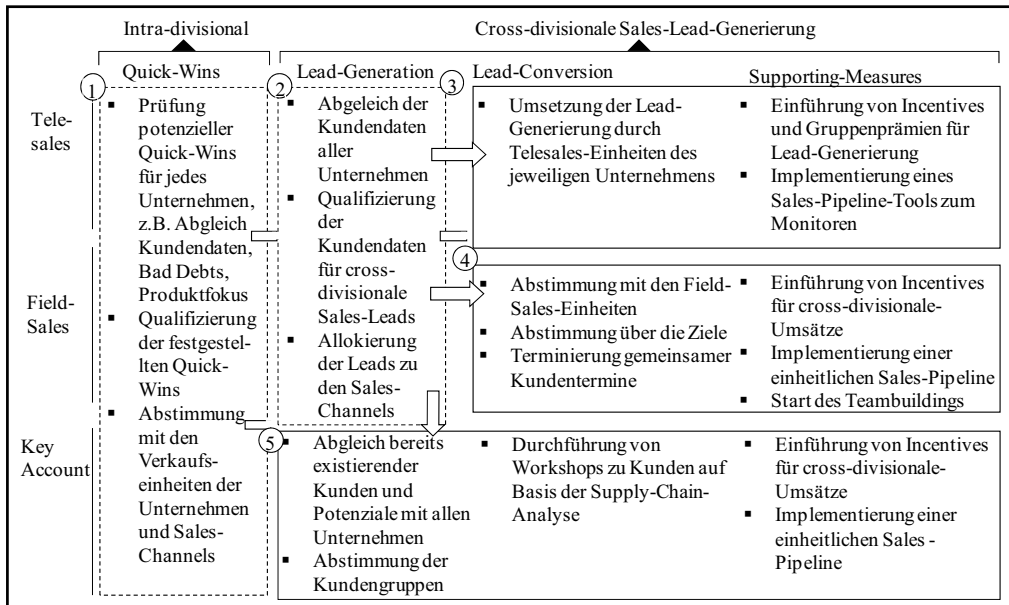


Abbildung 3: Zusammenfassender Gesamtüberblick über das Programm mit intra-divisionalem und cross-funktionalem Fokus

2.2 Umsetzung des Integrations-Projekts

2.2.1 Information und Buy-In des Vertriebsmanagements

Entscheidend für die erste testweise Umsetzung des ersten Piloten ist eine uneingeschränkte Unterstützung und enge Kooperation mit dem General-Manager und Vertriebsdirektor einer Landesgesellschaft. Vier zusammenfassende Kernbotschaften sollten kurz und prägnant das Programm und die Präsentation einleiten:

- It is a sexy program
 - We focus on revenue generation and not on cost reduction
 - We will grow the business all the way to the top
- It is a joined program with the countries
 - We customize the program to local needs
 - It is a valuable steps toward Integration
- The country is running the show
 - We support local management we don't replace them
 - We provide further sales visibility and proven method (where versus how)
- We will build a great team

- High professionals from countries
- Great sales chemistry

Die Reaktion auf die Programmpäsentation und die -inhalte ist positiv, da mittels dieses Programms Umsatz-Potenziale realisiert werden können, das die Erreichung bereits vorgegebener Umsatzziele unterstützt und weniger auf das alleinige Ziel einer zeitintensiven Zusammenführung der Verkaufseinheiten fokussiert ist. Jede einzelne Verkaufs-Organisation wird in allen Verkaufskanälen, Telesales, Field-Sales und Key Account, dabei unterstützt, vorgegebene Umsatzziele zu erreichen. Der inhärente Wettbewerbsbestandteil, der zwischen den Verkäufern einer Division entsteht – durch die Potenzial-Ermittlung kann die anschließende Konvertierung der Umsätze genau gemessen werden – wird vom Vertriebsmanagement positiv aufgenommen und als willkommene Möglichkeit gesehen, eigene Verkäufer besser beurteilen zu können.

2.2.2 Information und Buy-In der Vertriebsmannschaft

Nach der Kommunikation an das Vertriebsmanagement und die Sicherstellung des Buy-Ins aller Vertriebsdirektoren jeder Gesellschaft erfolgt die Information an die Vertriebsmannschaft. Eine gemeinsame Veranstaltung mit allen Gesellschaften bildet den Auftakt für die beginnende Zusammenarbeit, der bislang ausschließlich eigenständig arbeitenden Vertriebseinheiten. Die Planung des Programms und die Organisation der Veranstaltung übernimmt das Projektteam. Die Einladung und Kommunikation wird vom Vertriebsmanagement übernommen. Eine für die spätere Zusammenarbeit erforderliche Zuordnung der Teams wird zwischen Projektteam und Vertriebsmanagement für jeden Verkaufskanal bereits frühzeitig abgestimmt. Hierbei erfolgt eine Aufteilung entsprechend der Verkaufskanäle und der Regionen. Durch die Datenanalyse und Zusammenführung ist die regionale Struktur der Verkaufsgebiete bekannt. Mit diesen Daten können für jeden Verkaufskanal Vorschläge zur Bildung zukünftiger Verkaufsteams durch das Projektteam gemacht werden. Gleichzeitig werden die Aufgaben definiert, die die einzelnen Verkaufskanäle im Rahmen des Piloten durchführen sollen:

Telesales

Da nur eine der drei Gesellschaften über eine eigenständige Telesales-Einheit verfügt, übernimmt diese die gesamte telefonische Kundenakquise. Kunden werden automatisch dem Telesales zugeordnet, sofern sie eine Geschäftsbeziehung zu einer der Gesellschaften unterhalten und die Umsatz-Grenze zum Field-Sales noch nicht erreichen. Vereinzelt unterstützen Innendienstmitarbeiter (Indoor-Sales) aus den anderen beiden Gesellschaften den Telefonverkauf. Diese Mitarbeiter werden temporär den existierenden Telesales-Teams zugeordnet bzw. bilden virtuelle Teams mit dem Telesales und bearbeiten alle Sales-Leads gemeinschaftlich.

Field-Sales

Der Field-Sales oder Feldverkauf existiert in allen drei Gesellschaften mit unterschiedlicher Mitarbeiterstärke. Die Zuordnung erfolgt anhand von Umsatz-Kriterien bzw. Potenzial-Kriterien, falls Kunden über entsprechendes Potenzial verfügen. Einheitlich ist die regionale Ausrichtung allerdings mit unterschiedlich großen Kundenbetreuungsgebieten. Das Projektteam erarbeitet einen Vorschlag zur regionalen Aufteilung der Verkaufsteams auf Basis vorliegender Daten über die Kundenverteilung und bereits durchgeführter Potenzialanalysen der einzelnen Verkaufsgebiete.

Key Account

Kunden sind dann als Key Account qualifiziert, wenn sie über ein entsprechend großes Umsatz-Volumen und/oder -Potenzial verfügen. Da große Unternehmen mit fast allen Gesellschaften Geschäftsbeziehungen unterhalten, muss entschieden werden, wer die Gesamtverantwortung übernehmen soll. Im ersten Schritt übernimmt das Vertriebsmanagement, die Leitung der Teams, um sicher zu stellen, dass schnell eine einheitliche Betreuung der Key-Account-Kunden gewährleistet werden kann bevor im zweiten Schritt die neue Key-Account-Organisation definiert wird. Nicht enthalten im Programm sind Global-Account-Kunden, diese werden nach Industrie-Sektoren in internationalen Teams vom Vertriebsvorstand zugeordnet und sind nicht Bestandteil des hier vorgestellten Programms.

Nach der Abstimmung der Analyse der Kundendaten und der Bildung der Teams erfolgt die erste gemeinsame Kick-Off-Veranstaltung mit allen Vertriebsmitarbeitern aller Gesellschaften. Die grundsätzlich stattfindende Integration ist zu diesem Zeitpunkt bereits allen Mitarbeitern des Unternehmens durch die interne Kommunikation und Veröffentlichungen bekannt. Die Mitarbeiter erwarten zu diesem Zeitpunkt durch die Veranstaltung erste konkrete Informationen, wie der Integrationsprozess beginnen wird und in welchem Umfang die Verkaufskanäle, und damit die Vertriebsmitarbeiter selbst, involviert werden.

Der aktuelle Stand der übergreifenden Integrations-Projekte ist allerdings vertraulich, so dass zu diesem Zeitpunkt nur der Teil der Integration des internationalen Verkaufsbereichs vorgestellt werden kann, der alle drei Verkaufskanäle betrifft. Ziel der Kick-Off-Veranstaltung ist es, den Buy-In aller Stakeholder, Vertriebsmanagement, -mitarbeiter und Support-Bereiche für den Beginn der Integrations-Maßnahmen zu erhalten. Der Support-Bereich ist zwar nicht direkt Bestandteil des Programms, wird aufgrund der direkten Zusammenarbeit mit dem Vertrieb zur Kick-Off-Veranstaltung eingeladen, um die Vertriebsmannschaft bei der späteren Umsetzung besser unterstützen zu können.

Die Veranstaltung beginnt mit einer Vorstellung der einzelnen Gesellschaften und ihrer Geschichte, gefolgt von einem Überblick über die einzelnen Produkte und Services. Alle Vertriebsmitarbeiter sollen die Unternehmenskultur und die Arbeitsweise anhand der Historie und gegenwärtigen Struktur verstehen können, um später leichter erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Neu erstelltes Werbematerial und Produktübersichten im neuen Layout werden begleitend verteilt, um den Verkäufern Informationsmaterial für die Verwendung am Kunden an die Hand geben zu können.

Anschließend werden Teams direkt auf der Veranstaltung gebildet, die aus Verkäufern aller Gesellschaften bestehen und in der geografisch gleichen Region tätig sind. Die Vertriebsmitarbeiter erhalten in einem verschlossenen Umschlag ein Trikot, das sie sich nach einem gemeinsamen Startzeichen so schnell wie möglich überziehen und anschließend ihr Team suchen und bilden müssen. Der Teamgedanke soll durch die Anmietung eines für den Mannschaftssport beliebten und bekannten Fußballstadions (Lounge-Bereich) zusätzlich unterstützt werden.

Das Teambuilding beginnt mit dem gemeinsamen Lösen von unterschiedlichen Aufgaben mit Spielcharakter, wie z. B. dem Bau eines hohen Turms nur aus Papier und Klebstoff. Ziel dieser Übungen ist das Kennenlernen der Verkäufer untereinander und das Sammeln erster gemeinsamer Erfahrungen in der direkten Zusammenarbeit.

Die Vertriebsmitarbeiter aus allen Verkaufskanälen und Gesellschaften reagieren mehrheitlich positiv auf die beginnende Integration, wie sich anhand der Stimmung am Ende der Veranstaltung und beim gemeinsamen Abendessen später ablesen lässt, als auch in nachfolgenden direkten Gesprächen bestätigt wird. Die Mehrheit der Vertriebsmitarbeiter ist zu diesem Zeitpunkt zuversichtlich, einen Platz in der neuen Organisation einnehmen zu können und begrüßt die Unterstützung bei der Erreichung der hochgesteckten und weiterhin gültigen Umsatzziele. Die Mitarbeiter des Pilotlandes geben zusätzlich das Feedback, dass sie es begrüßen bei der Pilotierung noch Einfluss auf Inhalte und Ausgestaltung des Integrations-Projekts nehmen zu können. Das positive Feedback ist für beide, Projektteam und Vertriebsmanagement überraschend.

Das Einführungskonzept mit einer gemeinsamen Kick-Off-Veranstaltung wird mit geringfügigen, länderspezifischen Anpassungen für alle nachfolgenden Länder mit dem gleichen Ablauf durchgeführt. Nach der Kick-Off-Veranstaltung finden direkt am darauffolgenden Tag in den Gesellschaften die nächsten konkreten Schritte zur Zusammenarbeit für jeden Verkaufskanal statt.

2.2.3 Umsetzung des Vertriebsintegrations-Programms nach Verkaufskanälen

Telesales

Telesales als operativer Telefonverkauf existiert zu Beginn des Integrations-Programms nicht in jeder Gesellschaft. Da der Aufbau einer eigenen Telesales-Einheit zu lange gedauert hätte, übernimmt der bereits existierende Telesales zusammen mit den Innendienstmitarbeitern die Qualifizierung der identifizierten Potenziale und kontaktiert die Kunden. Die Bearbeitung der Pipeline erfolgt anhand der Priorisierung, weil der zeitnahe Kontakt zu teilweise mehr als 10.000 Kunden pro Land nicht möglich ist. Kunden reagieren typischerweise auf zwei Arten auf den Akquise-Kontakt:

- Kunden können (meist aufgrund bestehender Verträgen mit dem Wettbewerb) oder wollen die angebotenen Produkte und Services nicht nutzen, in diesem Fall erfolgt ein entsprechender Vermerk in der Pipeline,
- Kunden haben Interesse an einem konkreten Angebot und
 - Kunden sind im richtigen Verkaufskanal (nach Umsatz und Absatzmenge), dann beginnt direkt der telefonische Akquise-Prozess oder die Terminabsprache für ein Verkaufsgespräch, oder
 - Kunden gehören von ihrem Geschäftsvolumen in einen anderen Verkaufskanal, dann erfolgt die Umqualifizierung und Zuordnung zum Field-Sales oder Key-Account-Bereich und werden dort weiter bearbeitet.

In allen Fällen wird das Datenblatt mit dem Ergebnis der Telesales-Qualifizierung aktualisiert. Zur Sicherstellung einer einheitlichen Herangehensweise an die Kunden, erarbeitet das Projektteam einen Gesprächsleitfaden und trainiert die Teams zur Gesprächsführung. Das Training und Coaching der Telesales-Mitarbeiter wird von Trainern oder dem Telesales-Management bzw. Teamleitern weitergeführt und kontinuierlich optimiert.

Ein Risiko das aufgrund der heterogenen und intransparenten Produktstruktur besteht, ist die Gefahr, dass Kunden geringwertigere Produkte in Anspruch nehmen könnten (Downselling-Risiko) oder ihre aktuelle Lieferbeziehung durch günstigere Produkte einer anderen Gesellschaft ersetzen (Kanibalisierungs-Risiko). Dies liegt zum einen daran, dass die Telesales-Mitarbeiter den Kunden die Produktstruktur offenlegen müssen, um Potenziale genauer qualifizieren zu können. Einige Kunden erkennen, dass günstigere Produkte existieren, wenn auch mit geringerer Qualität oder späteren Verfügbarkeit, und fragen diese dann gezielt nach. Um dieses Risiko zu minimieren muss darauf geachtet werden, dass keine Kunden kontaktiert werden, die einen hohen Umsatz in einer Produktgruppe erzielen für das es ein vergleichbares, günstigeres Produkt einer anderen Gesellschaft gibt. Kunden, die ein hohes Downselling- oder Kanibalisierungs-Risiko-Potenzial aufweisen, werden aus dem Prozess vollständig herausgenommen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Verkäufer Informationen vorlegen, dass Kunden mit dem Wettbewerb bereits in Verhandlungen stehen. In diesen Fällen sollte die Verkaufsstrategie nicht geändert werden, außer für den Fall, dass es die Möglichkeit gibt durch ein neues oder innovativeres Produkt im Gesellschaftsverbund Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Eine zusätzliche Herausforderung liegt in der Anzahl der zu kontaktierenden Kunden. Die Qualifizierung der Kundendaten muss sehr sorgfältig erfolgen, um sicherzustellen, dass nur Kunden mit hohem Potenzial angerufen werden. Eine unstrukturierte Herangehensweise würde geringere Verkaufserfolge zu Beginn des Programms bedeuten und damit zur Demotivation des Telesales-Teams führen.

Die Telesales-Mitarbeiter können nach Start des Programms sehr schnell Verkaufserfolge erzielen und haben den existierenden Gesprächsleitfaden weiter optimiert und alle Mitarbeiter für die Gesprächsführung kontinuierlich geschult. Die Erfolge werden in Anzahl der Gespräche und Konvertierung der Potenziale in Aufträgen gemessen. Zielvorgabe ist der Kontakt zu 12–15 zusätzlichen Kunden pro Tag je Verkaufsmitarbeiter, das zu einer Abschlussquote von bis zu 1–2 zusätzlichen Verträgen führt. Unterstützt werden die zusätzlichen Aufgaben durch ein Bonuspunktesystem, das bei Erreichen von definierten Grenzen, in Gutscheine, Urlaubstage oder Bargeld getauscht werden kann. Die Abschlussquote ist relativ hoch, das erwartete Umsatz-Volumen im Telesales allerdings niedrig, im Vergleich zum Field-Sales oder Key-Account- Bereich.

Field-Sales

Die Field-Sales-Mitarbeiter erhalten im Anschluss an die Kick-Off-Veranstaltung einen detaillierten Überblick über Ablauf und die Inhalte des 5-Punkte-Programms:

1. Zusammenführung der Datenbasis aller Kunden,¹³
2. Zuordnung zu den Verkaufskanälen,
3. Auswahl, Bewertung und Zuordnung von Sales-Leads anhand der Kundendaten,
4. Bildung von gemeinsamen Verkaufsteams (Joint-Sales-Teams) und

¹³ Datenschutzrechtliche Aspekte sind auch bei der Zuordnung des Umsatz-Volumens pro Vertriebsmitarbeiter zu beachten. Da in allen Unternehmen allerdings umsatzabhängige Bonusvereinbarungen existierten, die voraussetzten, dass alle Kundenumsätze transparent sind, gibt es nur unwesentliche und überwiegend technische Probleme bei der klaren Identifizierung identischer Kunden, die unterschiedliche Kundennummern bzw. Adressen in den IT-Systemen haben.

5. Gemeinsame Verkaufsaktivitäten der Joint-Sales-Teams.

Die Bildung der Verkaufsteams nach geografischen Territorien ist aufgrund der unterschiedlichen Anzahl an Verkäufern in den zu integrierenden Gesellschaften nicht immer unproblematisch (die Punkte 1–3 werden bereits im Vorhinein durchgeführt, siehe Kapitel 2.1.2). In einigen Gebieten ist eine Gesellschaft relativ stark vertreten und hat z. B. 5–6 Verkaufsgebiete und die gleiche Anzahl Verkäufer, demgegenüber stehen nur 1–2 Verkaufsgebiete und damit Verkäufer einer anderen Gesellschaft. Um den Konflikt zu lösen und eine Zuordnung zu ermöglichen, werden die Gebiete so zugeschnitten, dass nur eine möglichst kleine Zahl Verkäufer in mehrere Teams eingeteilt wird. Dies ist für die spätere Durchführung gemeinsamer Kundenbesuche und die Priorisierung wichtig, weil die Termine aufeinander abgestimmt werden müssen.

Die Aufgabe des Vertriebsmanagements ist es gemeinsam mit den Verkäufern die Potenzialanalyse und Festlegung der Reihenfolge der Kundenbesuche festzulegen, aber auch die Verkäufer in simulierten Verkaufsgesprächen persönlich zu coachen, wie sie am besten die Gespräche führen und die Darstellung der einzelnen Produkte durchführen können. Gleichzeitig übernehmen die Vertriebsmanager die Rolle des Mentors für ein Joint-Sales-Team, um für Fragen und im Falle von Konflikten als Ansprechpartner und ggf. Entscheider zur Verfügung stehen zu können.

Das Projektteam trainiert die Manager zur Anwendung der Tools, für die Durchführung des Sales-Coachings und übernimmt in der Pilotphase das Reporting der Verkaufserfolge, mit dem Ziel alle Aufgaben so schnell wie möglich in die Verkaufsorganisation zu integrieren. Die Verkaufsteams starten in einer zentral gelegenen Verkaufsorganisation einer Gesellschaft und beginnen die gemeinsame Arbeit. Zur Sicherstellung, dass keine Umsatzverluste durch den Wettbewerb von Field-Sales-Mitarbeitern entstehen, werden klare Spielregeln formuliert.

Die Joint-Sales-Teams treffen sich in regelmäßigen Abständen einmal im Monat und qualifizieren die Kundendaten weiter, vereinbaren Termine, tauschen Informationen über ihre Kunden aus und berichten ihre Erfolge. Teilweise nehmen Key Account Manager an den ersten Joint-Sales-Meetings teil, um für ihr parallel startendes Programm erste Eindrücke aus dem Field-Sales zu erhalten. Alle Field-Sales-Teams führen eine gemeinsame Liste mit der Anzahl und dem Volumen von Abschlüssen, sowie dem aktuellen Stand der qualifizierten Potenziale in der Pipeline.

Kunden reagieren gemischt auf das Programm. Ein Teil reagiert positiv, da ihnen vermittelt wurde, dass gemeinsame Lösungen durch Produkte aller Gesellschaften zur Verfügung stehen. Dies vereinfacht den Bezug von Produkten und den Bestell-, Transport- und Abrechnungsprozess. Gleichzeitig erwarten die Kunden, dass neben den gemeinsamen Produkten auch einheitliche Ansprechpartner, Verträge und Preisverhandlungen geführt werden können. Dies ist in der frühen Phase der Integration aufgrund des rechtlich selbständigen Fortbestands der Gesellschaften und der noch nicht erfolgten Zusammenlegung der IT-Infrastruktur nicht möglich. Dies enttäuscht einige Kunden und erschwert die Vertriebsarbeit.

1. Nur Wettbewerbsgeschäft darf generiert und auf keinen Fall bestehende Umsätze aus den anderen Gesellschaften reduziert werden (Verhinderung von Down-Selling).
2. Kannibalisierung von anderen Produkten anderer Gesellschaften wird nicht akzeptiert (so genannte Value-Added-Services, wie z.B. Versicherungen sind zulässig).
3. Jeder Verkäufer verkauft nur Produkte aus seinem bestehenden Produktportfolio.
4. Keine Sonderkonditionen aufgrund von Umsatz-Zuwächsen (z.B. Rabatte, Preisnachlässe, längere Zahlungsbedingungen).
5. Kundenerwartungen sind zu managen (manche Kunden erwarten nach der Bekanntgabe der Integration eine einheitliche Gesellschaft ab dem nächsten Tag, dies ist nicht realistisch und soll den Kunden vermittelt werden).
6. Der Verkäufer mit dem höchsten Umsatz bzw. besten Kontakt zu einem Kunden leitet intern das Joint-Sales-Team (kann sich mit der Zeit allerdings ändern).
7. Nach der Potenzial-Identifizierung wird ein gemeinsamer Verkaufstermin durch den Mitarbeiter mit der intensivsten Kundenbeziehung vereinbart.
8. In Joint-Sales-Akquise-Gesprächen soll jeder Verkäufer nur die Produkte der eigenen Gesellschaft direkt verkaufen.
9. Global- und Key-Account-Kunden sind nicht Bestandteil der Joint-Sales-Teams (allerdings erfolgt eine Teilung der Verkaufsprovision, falls Umsatz-Potenziale im Key-Account-Bereich erschlossen werden können).
10. Verkäufer können Mitglied in mehreren Teams sein und sollten an so vielen Joint-Sales-Team-Meetings teilnehmen, wie möglich.

Abbildung 4: *Regeln der Joint-Sales-Aktivitäten*

Insgesamt können die erwarteten Umsatzziele, die pro Gesellschaft entsprechend des Produktangebots und des regionalen Marktanteils sehr unterschiedlich definiert sind, erreicht und in Teilen sogar übertroffen werden. Das hochgerechnete zusätzliche Umsatz-Potenzial aus der Analyse der Kundendaten wurde um mehr als 10% übertroffen.

Zur zusätzlichen Steigerung der Verkaufstätigkeit erfolgt die Einführung eines Incentives für die aus gemeinsamen Verkaufsaktivitäten resultierenden Umsätze. Zum einen gibt es für das beste Team eines Verkaufsgebiets pro Quartal einen Preis (z. B. Reisegutscheine, Essenseinladungen, Sportgutscheine, etc.). Zum anderen erhalten die Verkäufer einen zusätzlichen Bonus bzw. Prämien auf die zusätzlich erreichten Umsätze. Da alle Umsätze in der Regel durch existierende Bonusvereinbarungen erfasst werden, legt das Vertriebsmanagement des jeweiligen Landes die Höhe zusätzlicher Bonuszahlungen individuell fest. Das Vertriebsmanagement selbst erhält keinen weiteren Bonus, da existierende Bonusvereinbarungen die Erreichung und Übererreichung der Umsatzziele bereits berücksichtigen, das als Anreiz ausreicht, um das Management zu motivieren und die zusätzlichen Aufgaben, die mit der Leitung der Joint-Sales-Teams entstehen, zu übernehmen.

Key Account

Der Key-Account-Bereich verantwortet das Großkundensegment mit entsprechend hohen Produkt- und Service-Umsätzen. Da dieser Bereich durch eine enge Beziehung zwischen Kunden und Key Account Managern gekennzeichnet ist, sollte sichergestellt werden, dass die Integration dieses Bereichs sehr schnell erfolgt. Ziel ist die Integration innerhalb eines Jahres nach

dem gleichen Muster, das für den Field-Sales entwickelt und angewendet wurde mittels Bildung von Joint-Sales-Teams und einer gemeinsamen Markt- und Kundenbearbeitung.

Zur Umsetzung müssen Pläne für die Bearbeitung einer Industrie und einzelner Key-Account-Kunden entwickelt werden, in dem Umsatzziele und die Erschließung von Markt-Potenzialen definiert werden. Durch den Erfahrungsaustausch über existierende Kunden sollen Angebotslösungen entwickelt werden, die auf individuelle Kundenbedürfnisse und Industrieanforderungen angepasst sind. Das Integrations-Programm beinhaltet die folgenden Aktivitäten:

- Entwicklung einer gemeinsamen Verkaufs-Pipeline für alle Kunden zur Ermittlung von Umsatz-Potenzialen und zum Austausch über das vorhandene Wissen der Key-Account-Kunden,
- Einführung eines zusätzlichen Sales-Incentives für Verkaufserfolge cross-divisionaler Umsätze,
- Vereinbarung von Zielkunden (Target Accounts) zur Erzielung von zusätzlichen Umsätzen mit der Vorgabe von klaren Profitabilitäts- d. h. Margen-Zielen in Analyse-Workshops,
- Entwicklung eines Zeitplans zur Umsetzung des Programms,
- Erstellung einer Pricing-Strategie für den Key-Account-Bereich und Abstimmung mit dem Global-Account-Management und
- Training der Key Account Manager zur Analyse der Daten und Bewertung von Potenzialen.

Der Key-Account-Bereich hat frühzeitig die Möglichkeit konsolidierte Rechnungen mit Produkt-Umsätzen aller Gesellschaften an den Kunden zu stellen und kann dadurch einen einheitlichen Marktauftritt gewährleisten. Der Kritikpunkt der von Field-Sales betreuten Kunden entfällt an dieser Stelle. Jedoch behindert auch in diesem Bereich die noch nicht durchgeführte IT-Integration der Verkaufssysteme die Abwicklung. Die Key Account Manager übernehmen diese allerdings selbst und stellen durch interne Verrechnung sicher, dass die steuerrechtliche Zuordnung zu jeder Gesellschaft erfolgt. Der Kundenservice wird weiterhin durch eine persönliche Betreuung und nicht durch ein Call-Center abgewickelt.

Im Ergebnis kann die geplante Integration innerhalb nur weniger Wochen pro Land im Key Account durchgeführt werden. Schwierig gestaltet sich zum Teil die Integration der Key Account Manager in die neue Organisation, da teilweise ein Über- bzw. Unterordnungsverhältnis in der neuen, größeren Key-Account-Organisation entstand. Zum Teil kommt es zu einem Auswahl- und Anpassungsprozess. In Summe verlassen weniger als 15% der Key Account Manager während bzw. direkt nach der Integration das Unternehmen.

Die vom Projektteam kalkulierten Umsatz-Potenziale werden in Summe in allen drei Verkaufskanälen übertroffen und geben wertvolle Hinweise für die weitere Kalkulation der erwarteten Umsatz-Potenziale pro Sales Channel und Region. Die erwarteten Umsätze werden im Projekt für alle Länder aufgrund von Annahmen hochgerechnet und als Ziele vorgegeben. In den Ländern erfolgt die Vereinbarung eines Gesamtumsatzziels mit dem Vertriebsmanagement, das auf die einzelnen Joint-Sales-Teams bzw. den Telesales entsprechend des identifizierten Potenzials herunter gebrochen wird.

Die entwickelten Tools werden von allen Vertriebsorganisationen nach Ende des Projekts übernommen. Auf Basis der Datenblätter erfolgt die Analyse von Kundendaten und die identifizierten Potenziale werden im Opportunity-Sheet festgehalten. Die Sales-Pipeline wird noch weiter angepasst und mit den bestehenden Pipelines zusammengeführt, so dass am Ende nur noch eine Sales-Pipeline für alle Verkaufskanäle mit geregelten Zugriffsrechten existiert. Beim späteren Reporting der erzielten Umsatz-Erlöse wird anfangs nicht berücksichtigt, dass die Rechnungsstelle und damit die Verbuchung der Umsätze mit einem Monat Zeitverzug erfolgen. Dies führt im Gesamtreporting zu einem um fast einen Monat verzögerten Realisierungseffekt.

2.3 Zeitliche und organisatorische Umsetzung der Integration

2.3.1 Zeitliche Umsetzung des Integrations-Programms

Das Integrations-Programm wird nach Konzeption und erfolgreichem Test im Piloten in alle Länder nach dem gleichen Muster und zeitlichen Ablauf ausgerollt. Nach der Vorbereitung durch das Projektteam erfolgt die Anpassung des Programms und Materials für die erste Präsentation im Land (Customizing) bevor die Umsetzung für alle drei Verkaufskanäle erfolgt. Ein zusammenfassender Überblick ist in Abbildung 4 dargestellt:

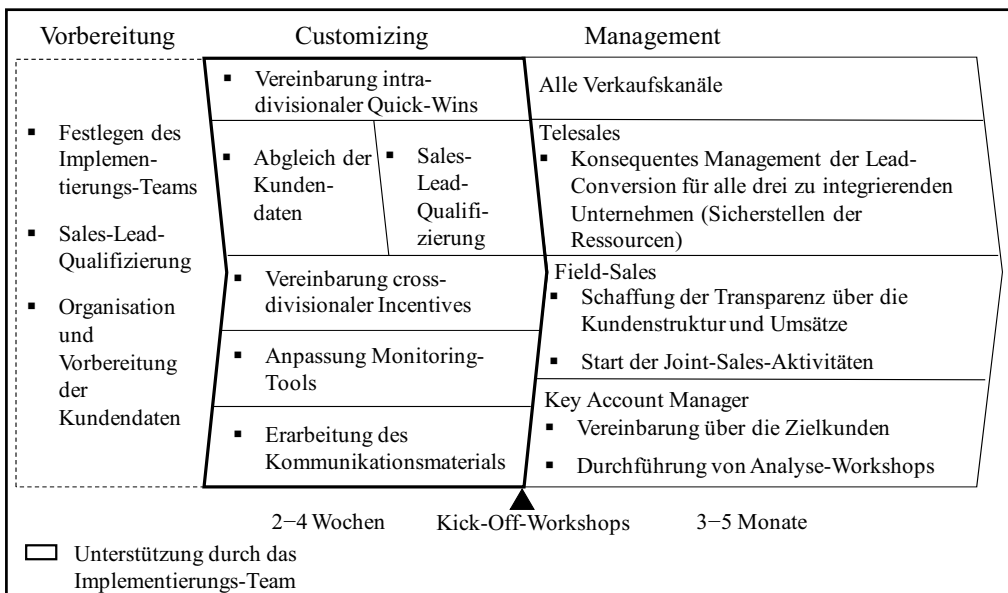


Abbildung 5: Zeitlicher Ablauf des länderspezifischen Sales Integrations-Programms

Durch die insgesamt 16 Länder, die im Projekt enthalten sind, muss eine detaillierte Planung der zeitlichen Abfolge erfolgen. Die Länder werden in Regionen eingeteilt und entsprechend der nachfolgenden Abbildung gleichzeitig ausgerollt:

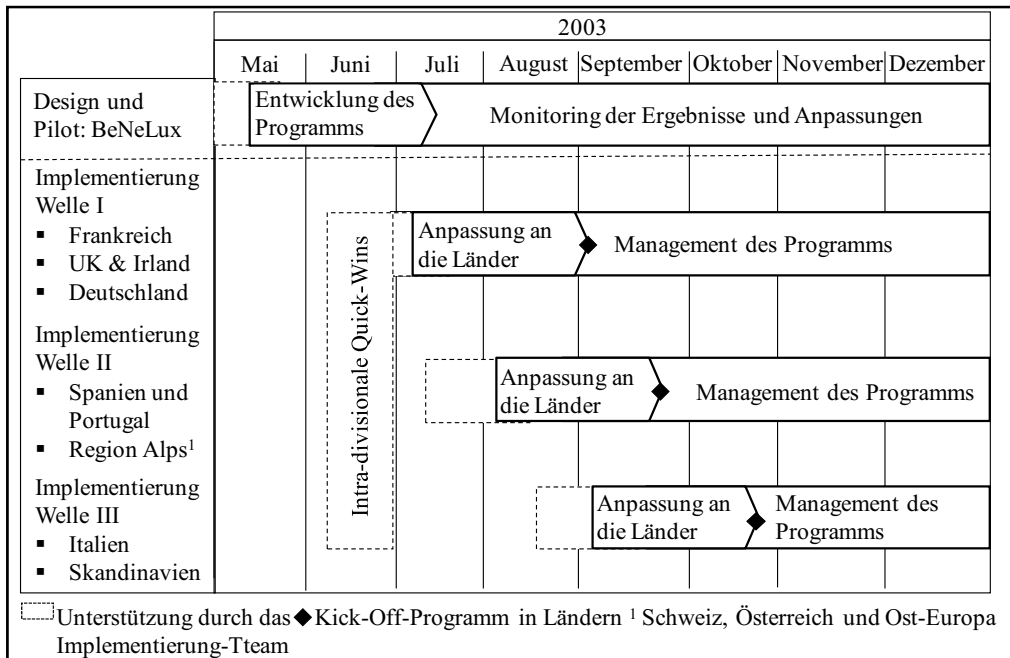


Abbildung 6: Projektplan für die Implementierung der Sales-Integration in Europa in 2003

Innerhalb von sieben Monaten wird das Programm konzipiert und implementiert sowie die Ergebnisse zur Generierung gemeinsamer Umsatz-Potenziale erreicht. Die rechtliche Integration erfolgt erst im Anschluss. Nach Abschluss des Programms und der Ergebnisse liegen Informationen über die aktuelle Verkaufsleistung aller Mitarbeiter vor. Die Coaching-Maßnahmen und die Zusammenarbeit in den Joint-Sales-Teams kann dazu genutzt werden, eine Art Assessment-Center für die Vertriebsmitarbeiter durchzuführen und anhand von beobachtetem Verhalten in der Teamarbeit und objektivierbaren Verkaufsleistungen eine Einschätzung über jeden Mitarbeiter im Field-Sales und Key-Account-Bereich zu erhalten.

2.3.2 Bildung der neuen Vertriebsorganisation

Entsprechend dieser Einschätzung wird die neue Vertriebsorganisation durch das lokale Vertriebsmanagement, das zuvor durch die Konzernzentrale in einem parallel laufenden Auswahlprozess bestimmt wurde, gebildet. Zuerst erfolgt die Festlegung des General Managers bzw. Chief Executive Officers (CEO) für eine Landesgesellschaft. Anschließend bildet der CEO sein Team bestehend aus Chief Financial Officer (CFO), Chief Operating Officer (COO), Sales Direktor, IT Direktor und Human Resources Director sowie den darunterliegenden Führungsebenen.

Der Sales Director eines Landes bildet wiederum sein Team sowie die Führungsstruktur und definiert die neue Vertriebsorganisation bestehend aus Key Account, Field-Sales und Telesales. Da ein Telesales-Bereich nicht in allen Gesellschaften existiert, werden meist die bestehenden Einheiten übernommen und ggf. diese um Mitarbeiter aus der Administration erweitert. Zu personellen Anpassungen, d. h. Mitarbeiterreduktion kommt es im Telesales nicht durch das Integrations-Projekt. Im Key-Account-Bereich gibt es zum Teil für die großen bekannten Kunden Doppelbesetzungen, die innerhalb kurzer Zeit aufgelöst werden. Entweder verlassen die Key Account Manager die Organisation, zum Teil wechseln sie in bestehende Global-Account-Teams, die bereits definiert sind.

Field-Sales-Mitarbeiter können im Prozess der Joint-Sales-Aktivitäten vom Vertriebsmanagement bewertet werden. Dies führt dazu, dass das Management einen guten Überblick über die Verkaufsleistungen und die Teamfähigkeit erhält. Während der Integration werden die uneinheitlichen Verkaufsgebiete neu zugeschnitten und in meist kleinere Einheiten mit mehr Kunden und Umsatzvolumen aufgeteilt. Für einen Teil der Mitarbeiter ändert sich das Verkaufsgebiet nur unwesentlich, ein anderer Teil muss ein neues Gebiet übernehmen. Mit Mitarbeitern, die aufgrund ihrer aktuellen Leistung nicht den Anforderungen entsprechen, werden Aufhebungsverhandlungen geführt oder ihnen ein Angebot zum Wechsel in den Telesales-Bereich bzw. in andere Unternehmensbereiche gemacht, sofern Vakanzen existieren. Aufgrund der zahlenmäßig hohen Anzahl an Mitarbeitern im Field-Sales und einer Reduzierung um fast 30% dauert der Prozess mehrere Monate und bedingt eine Vielzahl von organisatorischen und personellen Veränderungen. Der Field-Sales-Bereich ist am stärksten von den Integrations-Maßnahmen betroffen. Die Anpassungen erfolgen nicht in einem Schritt, sondern in mehreren Stufen, das sich zusätzlich negativ auf die Stimmung auswirkt, da die Mitarbeiter nicht wissen, ob es sich nur um eine weitere oder die letzte Organisationsveränderung handelt. Die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und die Veränderung der Gefühlslage soll im nachfolgenden Abschnitt anhand dieser Mitarbeitergruppe ausgeführt werden.

3 Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Integrationsprozess

Eine Post-Merger-Integration führt zu einer Vielzahl von Veränderungen im unmittelbaren Umfeld der beteiligten Unternehmen. Besonders betroffen sind Mitarbeiter in den übernommenen Unternehmen. Unter den Stichworten „Merger-Syndrom“ und „Flashlight-Syndrom“ wird auf die psychologischen Folgen „wie Identitäts- und Autonomieverlust, organisationale Trauer, Existenzängste, Orientierungslosigkeit und Fusionsstress hingewiesen.¹⁴

Die Komplexität einer Fusion, verbunden mit der Unsicherheit für die Mitarbeiter, aber auch für das Management, bedingt eine systematische und strategisch ausgewogene Herangehensweise an diesen Problemkomplex. Ängste und Unsicherheiten entstehen nicht ad hoc, sondern sind das Ergebnis eines längeren Prozess im Rahmen der Integrations-Projekte.

¹⁴ Vgl. JANSEN (2002), S. 47.

3.1 Verlauf der Gefühlslage im Integrationsprozess

Die Verhaltensweisen bei Integrationsprozessen beginnen mit einer kurzen Phase der positiven Einschätzung oder Fusionseuphorie.¹⁵ Anschließend folgt meist ein „Tal der Tränen“. Die Mitarbeiter reagieren mit erheblichen Vorbehalten und Skepsis auf die bevorstehenden Veränderungen, die im Arbeitsumfeld mit Verunsicherungen und Ängsten bis hin zu massiven Stressreaktionen führen können. Menschen tun sich generell schwer, Veränderungen umzusetzen. Nur vier von zehn Change Management-Projekten erreichen uneingeschränkt ihr definiertes Ziel. Jedes sechste Projekt scheitert komplett. Alle anderen müssen nachgebessert werden, wie eine Befragung von 220 Projekt- und Veränderungs-Managern in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch die Unternehmensberatung IBM im Jahr 2007 ergab.¹⁶

FISCHER und *WIRTGEN* beschreiben die unterschiedlichen Formen der Angst von Managern und Mitarbeitern als Reaktion auf Fusionsentscheidungen. „Die gruppenbezogenen und gruppen-dynamischen Auswirkungen können von flächenbrandartiger Qualität sein. Vorerfahrungen (bezüglich erlebter Transaktionen) ähnlicher Art und Ängstlichkeit als (neurotische) Persönlichkeitsvariable verschärfen die Reaktion“.¹⁷ Bemerkenswert sind Ergebnisse einer Untersuchung über die Reaktion der Manager und Mitarbeiter aus dem Jahr 2000, in der die Auswirkungen von Fusionen auf die Arbeitnehmergruppen im Mittelpunkt stehen: „Man kann nicht sagen, dass im Hinblick auf die Auswirkungen die Betroffenheit der Manager schlimmer sei als die der Mitarbeiter. Man kann aber sagen, dass überall dort, wo diese Dinge nicht als Tatsachen aufgenommen werden, nur zusätzliche Reibungsverluste und Kosten entstehen“.

Abbildung 7 beschreibt den typischen Verlauf der Mitarbeiterreaktionen infolge von Veränderungsprozessen.

¹⁵ Vgl. *JANSEN* (2004), S. 137.

¹⁶ Vgl. *REPPEGAARD* (2007), S. 1.

¹⁷ Vgl. *FISCHER/WIRTGEN* (2000), S. 25.

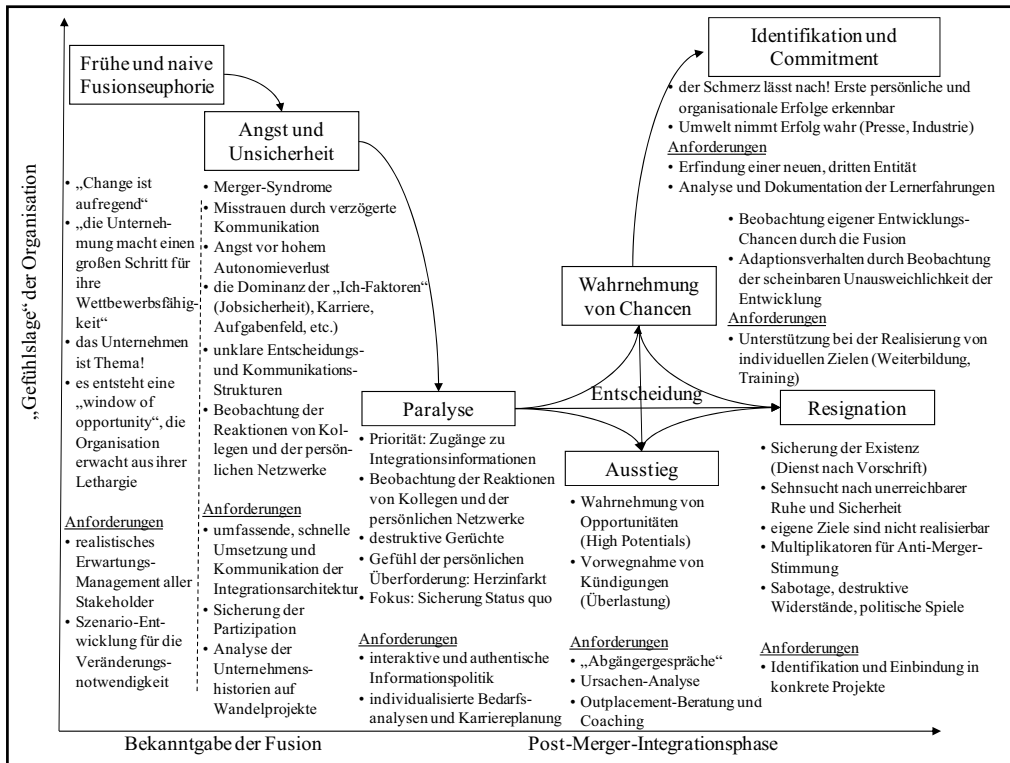


Abbildung 7: Idealtypischer Verlauf der „Gefühlslage“ der Organisation¹⁸

3.2 Beobachtete Reaktionsmuster der Vertriebsmitarbeiter im Integrationsprozess

BERNER beschreibt den Change-Management-Prozess während einer Post-Merger-Integration vereinfachend als „Massenpsychologie der Fusion“¹⁹. Führt man den Kurvenverlauf der Gefühlslage von JANSEN und die Beschreibung des Veränderungsprozess von BERNER zusammen und ergänzt beide um die tatsächlich beobachtete *Verhaltensweise* im Post-Merger-Integrationsprozess der Vertriebsmitarbeiter, so lässt sich folgendes Reaktionsmuster beschreiben:

➤ *Aufregung: Frühe und naive Fusionseuphorie*

Es kommt zunächst zu den klassischen Stressreaktionen nach der Ankündigung. Die konkrete Bedrohung wird zwar wahrgenommen, es ist aber keine geeignete Bewältigungsstrategie vorhanden. Unter den Mitarbeitern und Führungskräften (zum Teil auch Betriebsräten) gibt es intensive Diskussionen über Sinn und Unsinn der anstehenden Integration bis zur Fusionseuphorie.

¹⁸ Vgl. JANSEN (2004), S. 137.

¹⁹ Vgl. BERNER (2001), S. 16 ff.

In den betroffenen Unternehmen wird die Entscheidung zur Integration mit Verkündung des Mergers zunächst neutral bis positiv aufgenommen. Die Sachargumente hinsichtlich des Finanzierungsbedarfs für bevorstehende Investitionen und die Aussicht auf Realisierung von Synergie-Potenzialen aus der Zusammenarbeit der Verkaufsmitarbeiter sind in der Mehrzahl. Die von JANSEN beschriebene Fusionseuphorie lässt sich nur im Kreis der oberen Führungskräfte, die die Hoffnung auf die Übernahme eines größeren Verantwortungsbereichs und einem damit verbunden Aufstieg sehen, beobachten, nicht jedoch bei den operativen Vertriebsmitarbeitern. Letztere können in der Anfangs-Phase nicht erkennen, welche Auswirkungen die Fusion auf ihre zukünftige Arbeit hat. Viele Vertriebsmitarbeiter fühlen sich relativ sicher, weil sie ihre Umsatzziele erreichen und den Wert ihrer direkten Kundenbeziehung kennen.

➤ *Verdrängung als Reaktionsmuster auf Angst und Unsicherheit*

Wenn zwischen der Ankündigung und der Umsetzung der Integration (oder einem vor der Umsetzung erforderlichen Genehmigungsverfahren, z. B. Kartellbehörde oder EU-Kommission) eine längere Wartezeit liegt, versuchen die Mitarbeiter, ihre Angst und Unsicherheit zu verdrängen.

Dieser Effekt ist in in- und ausländischen Unternehmen mit nur geringen Unterschieden tatsächlich zu beobachten, weil für die meisten Mitarbeiter nach der Verkündung der Fusionsentscheidung die parallel einsetzenden Projekte zur Prüfung einer möglichen Zusammenführung der Unternehmensbereiche zunächst im Verborgenen bleiben. Die Verkaufsmitarbeiter spüren eine gewisse Verunsicherung, haben allerdings durch den anhaltenden Druck zur Erreichung ihrer vorgegebenen Umsatzziele nur wenig Zeit, sich mit den zu erwartenden Szenarien permanent auseinander zu setzen. Gleichwohl sind Gespräche über die zukünftige Entwicklung in den Arbeitspausen, während Meetings und bei gemeinsamen Veranstaltungen zahlreich zu beobachten.

➤ *Panik oder Paralyse*

Mit Beginn der Integrations-Maßnahmen endet die Verdrängung. Viele Mitarbeiter werden sich zunehmend der bevorstehenden Veränderungen bewusst. Es kommt zu Ängsten im Hinblick auf Arbeitsplatzsicherheit und Karrieremöglichkeiten, auf die einige mit Engagement und Ehrgeiz, andere dagegen mit Lethargie und Unzufriedenheit reagieren.

Wenn die ersten Pläne zu Integrations-Projekten „durchsickern“ und Management, Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter unterschiedliche Informationen erhalten, die sie entweder mitgeteilt bekommen oder durch übergeordnete Instanzen wie den Bereichsleitern oder den Gewerkschaften erfahren, macht sich in vielen Abteilungen eine Unsicherheit über die Zukunft breit. Durch die Kick-Off-Veranstaltungen kann diese Reaktion zwar nicht aufgehalten, allerdings zum Teil verzögert werden. Dies gilt insbesondere für das Pilotland, als auch für die beiden nachfolgenden Länder. Einige Vertriebsmitarbeiter verlassen bereits in einem sehr frühen Stadium das Unternehmen und suchen sich Alternativen, dies gilt insbesondere für Key Account Manager und Field-Sales-Mitarbeiter, die sehr gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Anderen Mitarbeitern ist die Unsicherheit und Resignation anzumerken, beziehungsweise äußern diese sehr offen in persönlichen Gesprächen. Dies ist insbesondere im Verkaufsbereich bei den Mitarbeitern zu beobachten, die eine Gefahr bei der Erreichung ihrer individuellen Umsatzziele sehen oder für sich erkennen, dass kein Platz gemäß ihrer Vorstellungen in der neuen Vertriebsorganisation vorhanden sein könnte. Verstärkt wird dieser Prozess zum Teil noch, wenn im Rahmen der Joint-Sales-Teams (vereinzelt auch bei der Kundenkontaktierung im Telesales) keine nennenswerten Umsätze realisiert werden können.

➤ *Entscheidungen*

Bereits im Vorfeld der konkreten Integrations-Maßnahmen werden die Weichen für die geplante Aufbau- und Ablauforganisation sowie für die Integration der IT-Systeme gestellt. Der vorläufige Charakter vieler Entscheidungen verstärkt die Verunsicherung unter den Mitarbeitern, da bewährte Prozessabläufe verändert oder erneuert werden, die neuen Prozessabläufe sich aber noch nicht etabliert haben.

Es tritt relativ frühzeitig eine Änderung bei Ersatzbeschaffungen (z. B. Material, Büroausstattung, Computern oder neuen Systemeinführungen) ein. Hier ist in allen betroffenen Gesellschaften deutlich zu spüren, dass die Abstimmung der Maßnahmen über die Konzernzentrale verstärkt einsetzt und die bisherige Autonomie der Vertriebsabteilungen bei diesen Entscheidungen eingeschränkt wird. Der Finanzbereich ist der erste Bereich, der organisatorisch zusammengeführt wird. Besonders deutlich ist die Entwicklung im Einkaufsbereich, der bei Bestellungen ab einer bestimmten Höhe den Konzerneinkauf einzubeziehen hat. Bereits begonnene Projekte zur Einführung von Kundenmanagement-Systemen (Customer-Relationship-Management) oder Analyse-Werkzeugen (Business Warehouse zur Zusammenführung von Verkaufsdaten oder Sales Cubes zur Analyse von Umsätzen, Margen und Mengen pro Region und Produkt bzw. Servicegruppe) werden fast vollständig gestoppt, bevor ein einheitlicher Standard vereinbart und anschließend länder- und organisationsübergreifend ausgerollt wird. Der Vertriebsbereich selbst wird durch das Integrations-Projekt an die bevorstehende organisatorische Änderung herangeführt. Der strukturierte Ablauf des Projekts und die anschließende Überführung in die Vertriebsorganisation führen dazu, dass den Vertriebsmitarbeitern die Entscheidungen und ihre Position im Unternehmen früh bekannt werden. Sie werden stufenweise an die neue Organisation herangeführt und arbeiten bereits in Teams mit Kollegen der anderen Gesellschaften zusammen, die später ihre eigenen Kollegen in einer einheitlichen Vertriebsorganisation werden.

➤ *Auseinandersetzung*

Aus der Auseinandersetzung mit der neuen Situation folgen persönliche Konsequenzen in Form von Anpassung, Widerstand, Rückzug, Resignation oder Abwanderung. Die ersten Entscheidungen über die Besetzung neuer Stellen zeichnen sich in dieser Phase ab und werden nach und nach kommuniziert. Hierbei sind drei Typen zu identifizieren: die *Fusionsgewinner*, die die Gelegenheit für einen Karrieresprung nutzen, die *Fusionsverlierer*, denen aufgrund fehlender Qualifikationen betriebsbedingt gekündigt wird und die aufgrund ihres Alters nur geringe Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, sowie die *Führungskräfte und Mitarbeiter*, bei denen die Entscheidung entweder noch nicht klar ist oder die keine Perspektive aufgrund der sich abzeichnenden Entwicklung mehr sehen und bereits frühzeitig resignieren.

Bei der Durchführung des Integrations-Programms können unterschiedliche Verhaltensweisen der Verkaufsmitarbeiter beobachtet werden. Verkaufsmitarbeiter, die in die Planung und Vorbereitung des Projekts eingebunden sind, z. B. im Piloten, sind zuversichtlich im Hinblick auf die eigenen Chancen im neu entstehenden Unternehmen. Die Mitarbeiter, die nicht beziehungsweise nur durch Hörensagen Informationen erhalten, wirken – wie auch die Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter – zusehends verunsichert. Die Informationspolitik, die sehr restriktiv und nur mithilfe einer zentralen Abstimmung möglich ist, trägt ihr Übriges zu diesem Klima bei. Die Abwanderung der Mitarbeiter hält sich zur Zeit der Integrations-Maßnahmen arbeitsmarktbedingt in Grenzen.

Im Telesales-Bereich gibt es keine bzw. nur geringfügige Veränderungen. Meistens handelt es sich um Support-Mitarbeiter, die in die Telesales-Einheit wechseln. Die Mitarbeiter sehen sich eher als Fusionsgewinner, da die Bedeutung ihrer Einheit und die stark gewachsene Kundenzahl, die von ihnen betreut wird, stark zugenommen haben.

Im Field-Sales sind beide Gruppen der Fusionsgewinner und -verlierer vertreten. Der regionale Zuschnitt der Kundengebiete ändert sich für die meisten Field-Sales-Mitarbeiter bedingt durch die stufenweise erfolgte organisationale Integration teilweise sogar mehrmals. In Abhängigkeit vom tatsächlichen oder vermuteten Potenzial des geänderten Verkaufsgebiets fühlen sie sich als Gewinner oder Verlierer. Als Verlierer fühlt sich auch die Mehrheit der Mitarbeiter, die ihre Umsatzziele nicht erreichen bzw. nicht bereit sind, sich in die neue Organisation zu integrieren. Ein nicht unwesentlicher Teil der Mitarbeiter, die ihre Ziele nicht erreichen bzw. in der Vergangenheit Schwierigkeiten mit ihren Vorgesetzten hatten, führen im Zusammenhang mit der Integration Aufhebungsgespräche und verlassen zum Teil das Unternehmen.

Im Key-Account-Bereich erfolgt der Integrationsprozess am schnellsten, so dass hier die neue Organisation und die Führungspositionen zügig bekannt sind. Key Account Manager, die ein größeres Team leiten oder einen Kunden von der Zuständigkeit übernehmen, sind die Gewinner. Die Manager, die mit der neuen Organisation nicht einverstanden sind, sehen sich überwiegend als Verlierer.

Insgesamt erfolgt die Integration in mehreren Phasen. Nach der ersten Zusammenführung der Vertriebsorganisation am Ende des ersten Jahres unter einer neuen Gesellschaft, erfolgen später noch weitere Integrations-Maßnahmen mit personellen Veränderungen des Vertriebsmanagements, bis die endgültige Organisation feststeht.

➤ *Neue Normalität*

Die Veränderungen werden von den Mitarbeitern als „normative Kraft des Faktischen“ wahrgenommen. Wenn sich neue Strukturen, Abläufe und Systeme als funktionsfähig erweisen, steht für die Mitarbeiter wieder ein weitgehend berechenbarer Alltag im Vordergrund. Dies gilt sowohl für die Führungskräfte und Mitarbeiter, die ihre Chancen wahrnehmen können und sich mit der neuen Organisation identifizieren, als auch für diejenigen, die resigniert haben und in diesem Zustand verharren. Die zuletzt genannte Gruppe hat häufig innerlich gekündigt und verharrt in der Position, um nach Alternativen – intern wie extern – zu suchen.

Zwischen der Phase fünf und sechs liegt ein Zeitraum von mehreren Monaten. Das Programm kommt innerhalb weniger Monate zu Ergebnissen zum Integrations-Design, die dem Vorstand präsentiert und zur Entscheidung vorgelegt werden. Es folgt ein Zeitraum, in dem die Mitarbeiter – einschließlich der Projektmitglieder – keine oder nur vereinzelt Informationen von der Konzernzentrale über die weitere Vorgehensweise erhalten. Erst wenn die neue Organisationsstruktur „live“ geht und über alle noch ausstehenden Stellenbesetzungen entschieden wurde, tritt eine Normalisierung im Arbeitsalltag ein und die Vertriebsmitarbeiter konzentrieren sich auf das Verkaufen der gemeinsamen Produkte.

➤ *Nachbeben*

Da Entscheidungen der 4. Phase eher einen vorläufigen Charakter haben, kommt es im zeitlichen Abstand zu den vorausgegangenen Phasen zu konzeptionellen Korrekturen. Die Bandbreite der Korrekturen kann von marginalen Anpassungen bis hin zu erneut tief greifenden Einschnitten reichen, aus denen wieder Resignation folgt.

Diese Einschnitte werden in den westeuropäischen Unternehmen deutlich, als neue Organisationsstrukturen umgesetzt bzw. erneut geändert und dadurch verschwinden alte Muster inklusive der Traditionen endgültig. Einhergehend mit dem erst schleichenden, dann forcierten Prozess des Personalabbaus erfolgen immer wieder Phasen, die als Nachbeben wahrgenommen werden. So werden z. B. im Vertriebsbereich am Ende des zweiten Jahres weitere Abteilungen zusammengelegt und Verkaufsmitarbeiter innerhalb weniger Wochen in neuen Einheiten zusammengefasst. In anderen operativen Unternehmensbereichen sind unterschiedliche Integrations-Formen, von Auflösung einzelner Einheiten bis zur physischen und personellen Zusammenlegung von Servicebereichen der zu integrierenden Unternehmen, beobachtbar.

4 Zusammenfassung und Ausblick für Sales-Integrationen

Ein Integrations-Projekt bedeutet neben einer Vielzahl von Veränderungsprozessen – unabhängig vom Unternehmensbereich – eine psychische Belastung der Mitarbeiter. Mitarbeiter im Vertrieb zeichnen sich durch eine höhere Affinität zu Wettbewerbssituationen aus, als Mitarbeiter in anderen Unternehmensbereichen. Fast immer hängt der Bonus direkt von der Erreichung von vorgegebenen Absatz- und Umsatzziele ab. Im Integrationsprozess kommt neben dem Verkaufsdruck noch eine interne Wettbewerbssituation mit Kollegen aus den anderen zu integrierenden Gesellschaften hinzu. Mitarbeiter reagieren zum einen unterschiedlich im Zeitablauf, je näher der konkrete Termin vor der Zusammenführung der Organisationen kommt, desto stärker nimmt der psychologische Druck zu. Zum anderen lässt sich anhand des Verlaufs der Gefühlslage von JANSEN und dem damit in Beziehung gesetzten Modell von BERNER theoriegeleitet nachvollziehen, wie sich Vertriebsmitarbeiter in den Phasen des Integrationsprozess verhalten.

Trotz der Drucksituation, der die Vertriebsmitarbeiter, aber auch das Vertriebsmanagement ausgesetzt sind, lässt sich die Integration der Sales-Force-Europa mit einem Programm zur Umsatzsteigerung verbinden. Voraussetzung hierfür ist eine in weiten Teilen ergänzende Produktstruktur, die Unterstützung des Vertriebsmanagements und die Bereitschaft der Vertriebsmitarbeiter den Integrationsprozess trotz Unsicherheit durchzuführen. Die positive Reaktion auf das indirekte Wettbewerbsverhältnis und die tendenzielle Bereitschaft, Umsatz- und Margen-Ziele im direkten Wettbewerb gemeinsam zu verfolgen, unterstützen die Durchführung.

Wichtige Erfolgsfaktoren sind das aktive Change Management und die zeitnahe Kommunikation, die den Prozess zur Integration begleiten und in direkten Einzelgesprächen sowie durch Coaching-Maßnahmen die Vertriebsteams unterstützen.

Drei ergänzende Programmbestandteile sind bei der Unterstützung des Integrations-Programms für die Verkaufskanäle, Telesales, Field-Sales und Key Account hervorzuheben:

- *Incentive-Programm* zur Belohnung von cross-divisionalen Verkaufserfolgen als Gradmesser für die direkten Umsatzerfolge und die Umsetzung der direkte Zusammenarbeit der Joint-Sales-Teams, hat sich im Praxistest bewährt und führt zur Kanalisierung der Verkaufsaktivitäten anhand der evaluierten Umsatz-Potenziale.

- *Reporting Tools* über die Verkaufs-Pipeline und Schaffung einer Wettbewerbssituation durch Benchmarks unterstützen die Transparenz und geben zu jederzeit einen detaillierten Überblick über den aktuellen Status. Kannibalisierung von Umsätzen kann verhindert werden, was durch ein Monitoren der Gesamtumsatz-Entwicklung eines Verkaufsgebiets während des Joint-Sales-Prozess ermöglicht wird.
- *Mobilisierung der Verkaufsmitarbeiter* in Kick-Off-Veranstaltungen, in denen das Vertriebsmanagement geschlossen auftritt und das Programm als gemeinsames Ziel definiert. Best Practices sollten ausgetauscht und regelmäßige gemeinsame Meetings der Vertriebsmitarbeiter durchgeführt werden, um den Verkauf zu fördern und einen gemeinsamen Marktauftritt sicherzustellen.

Es kann beobachtet werden, dass Kunden aller Verkaufskanäle bereits kurze Zeit nach Bekanntgabe der Fusion die Erwartungshaltung formulieren, dass eine Zusammenführung aller für sie relevanter Bereiche erfolgt: Kundenservice, Rechnungsstellung, Ansprechpartner im Vertrieb, Reklamationsabteilung. Darüber hinaus spricht eine Vielzahl der Kunden proaktiv ihren Verkaufsmitarbeiter an, inwieweit die Leistungen des in Zukunft integrierten Unternehmens günstiger werden. Diese Forderung stellt in den alltäglichen Kundenkontakten eine Herausforderung an die Vertriebsmitarbeiter da. Gemeinsame Produkte oder ein gemeinsamer Marktauftritt sind in der praktischen Umsetzung deutlich schwerer zu realisieren, als eine vereinheitlichte Kundenbetreuung durch zusammenarbeitende Vertriebsmitarbeiter.

Die Vertriebsmitarbeiter berichten, dass sie, um die Glaubwürdigkeit gegenüber dem Kunden und das Vertrauen nicht zu verlieren, zwischen den Zeilen deutlich machen, dass die tatsächliche Integration noch mehrere Jahre dauern wird bevor die Wünsche und Anforderungen der Kunden an ein integriertes Unternehmen erfüllt werden können. Diese Offenheit, die durch den Konzern, das Vertriebsmanagement sowie das Projektteam nicht gewünscht ist, unterstützt die Verkäufer bei ihren Verkaufsbemühungen und schafft Vertrauen auf Kundenseite.

Der Prozess erfolgt mit Unterstützung und Coaching des Vertriebsmanagements, das durch den engen Kontakt und die direkte Zusammenarbeit einen guten Überblick über die Verkaufsergebnisse und das Teamverhalten der Mitarbeiter erhält. Die Mitarbeiter realisieren sehr schnell, dass sie zwar für die Kundenakquise direkte Unterstützung, durch zum Teil eigene und zum Teil zu einer anderen Gesellschaft gehörende Vertriebsmanager, erhalten. Diese können allerdings auch die Verkäufer und die Verkaufsergebnisse bewerten. Die Bewertung ist durch das direkte Reporting aller erzielten Umsätze und anschließenden Zuordnung zu Joint-Sales-Aktivitäten oder der „regulären“ Verkaufstätigkeit – womit Doppelwertungen ausgeschlossen werden – relativ einfach und der Prozess transparent. Das gleichzeitige Benchmarking zwischen den Joint-Sales-Verkaufsteams und damit auch zwischen den Verkäufern gibt ein genaues Bild über die Verkaufserfolge. Einige Verkäufer werden durch das Programm und den Wettbewerb motiviert und weiter angespornt. Andere Verkäufer resignieren und zeigen nur geringes Interesse an den geplanten weiteren Aktivitäten. Im Ergebnis verlässt ein Teil der Verkäufer das Unternehmen.

Es lässt sich demnach festhalten, dass *BERNERS* Konzept, hier am Beispiel der Integration der Sales-Force-Europa in einem konkreten Integrations-Projekt angewendet, bestätigt, dass Mitarbeiter entsprechend des Phasenverlaufs eines Integrationsprozess nach einem vorgegebenen Muster reagieren. Fast alle Vertriebsmitarbeiter folgen dem typischen Verlauf der Gefühlslage im Change-Management- bzw. Post-Merger-Integrationsprozess durchleben Höhen und Tiefen,

bis eine Entscheidung vom Verbleib im Unternehmen bis zum Verlassen des Unternehmens getroffen wird.

Gleichwohl darf nicht unterschätzt werden, dass Mitarbeiter, sobald sie die Aussichtslosigkeit ihrer Position im Wettbewerb erkennen, mit Resignation und Frustration reagieren können. Durch eine flankierende positive Geschäftsentwicklung und das spezifische Wissen kann eine Vielzahl an Vertriebsmitarbeitern in allen Verkaufskanälen im neuen Unternehmen, in der alle drei zu integrierenden Gesellschaften aufgegangen sind, weiterbeschäftigt werden.

Zukünftige Integrations-Programme sollten berücksichtigen, dass die Reaktion (der Mehrheit) der Mitarbeiter bei einer Integration – ähnlich, wie auch bei Reorganisationsprojekten – einem definierten Kurvenverlauf folgt, der bewusst gesteuert und beeinflusst werden kann. Der Erfolg einer Integration bemisst sich darin, dass die definierten Meilensteine, wie Umsatzziele und Organisationsänderungen erreicht werden und möglichst viele talentierte Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben. Zur erfolgreichen Umsetzung eines Integrations-Programms unter Vermeidung von Unsicherheiten und ungewollten Kündigungen ist eine frühzeitige Kommunikation und ein strukturiertes Change-Management-Programm ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um eine erfolgreiche Integration zu ermöglichen und Synergie-Potenziale heben zu können.

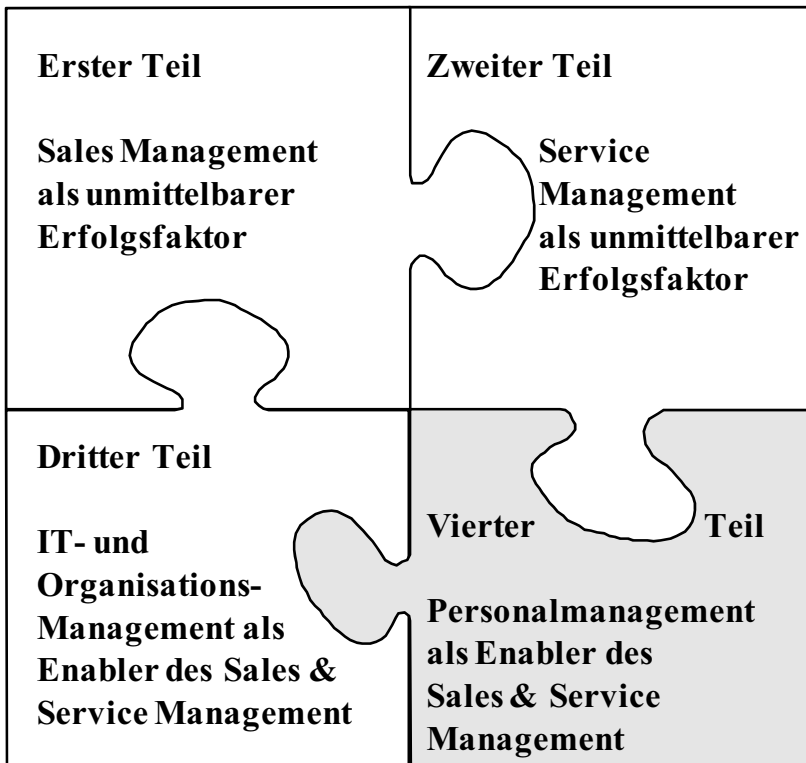
Quellenverzeichnis

- BARTELS, E./KOCH, TH. (2005): Post-Merger-Management, in: PICOT, G. (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart 2005.
- BERNER, W. (2001): Bleiben oder Gehen? Ihre persönliche Erfolgsstrategie bei Fusionen, Übernahmen und Umstrukturierungen, Wien 2001.
- BLOOMBERG (2007): Fusionen lohnen sich am wenigsten für Aktionäre – Investmentbanker und Topmanager sind die Gewinner, in: Financial Times Deutschland, 2007, vom 26.06.2007, S. 18.
- FELDER, R. (2004): Human Resources im M&A Prozess – Spielregeln und Strategien für Personal, Frankfurt a. M. 2004.
- FISCHER, J./WIRTGEN, J. (2000): Post Merger Integration Management, Berlin 2000.
- JANSEN, S. (2001): Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisition und -kooperation – Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, Wiesbaden 2001.
- JANSEN, S. (2002): Die Härte der weichen Faktoren – Post-Merger-Management bei Unternehmenszusammenschlüssen, in: EBERHARD VON KUENHEIM-STIFTUNG (Hrsg.), Die Werte des Unternehmens, Stuttgart/Leipzig 2002, S. 46–56.
- JANSEN, S. (2004): Management von Unternehmenszusammenschlüssen – Theorien, Thesen, Tests und Tools, Stuttgart 2004.

- PICOT, G.* (2005): Handbuch Mergers & Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration. Stuttgart 2005.
- REPPEGAARD, L.* (2007): Wider die Macht der Gewohnheit – Psychologische Barrieren verhindern Veränderungsprozesse, in: Handelsblatt, Beilage Karriere & Management, 2007, vom 06.06.2007, S. 1.
- VOGEL, D. H.* (2002): Mergers and Acquisitions (M&A) – Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden 2002.
- VOLLMER, M.* (2007): Die Auswirkung einer Post-Merger-Integration auf die Interaktionsbeziehung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat – Eine Fallstudie am Beispiel der Integration zweier Unternehmen in einem Konzern, Diss., Frankfurt a. M. 2007.

Vierter Teil

Personalmanagement als Enabler des Sales & Service Management



Sales & Service Management – Change Management und verhaltenspsychologische Perspektiven

SABINE SCHWARZ und MATTHIAS AICHELE

BearingPoint – Management & Technology Consultants

1	Einleitung.....	437
2	Die Vorgehensweisen zur Vertriebs-Reorganisation und zum Change Management.....	437
3	Entwicklung der Vertriebsstrategie unter Change-Management-Begleitung.....	440
3.1	Entwicklung der Vertriebsstrategie.....	440
3.1.1	Kundensegmentierung.....	441
3.1.2	Ziele, Strategie und Wertargumentation.....	441
3.1.3	Vertriebskanal-Struktur.....	442
3.1.4	Typische Ansatzpunkte für Change Management.....	443
3.2	Change Management.....	443
3.2.1	Organisatorische Risiko-Analyse.....	443
3.2.2	Vision.....	446
3.2.3	Der Change-Plan.....	447
3.2.4	Einbindung der Führung.....	447
4	Change Management während der Vertriebstransformation.....	448
4.1	Entwicklung und Anpassung der Vertriebsorganisation.....	448
4.1.1	Organisationsstruktur.....	449
4.1.2	Prozesse.....	453
4.1.3	Typische Ansatzpunkte für Change Management.....	453
4.2	Change Management.....	454
4.2.1	Einbindung und Kommunikation.....	454
4.2.2	Anpassung der Organisation (1).....	456
5	Change Management im Rahmen eines nachhaltigen Vertriebsmanagements.....	457
5.1	Ziel-, Anreiz- und Vergütungssystem.....	457
5.1.1	Typische Ansatzpunkte für Change Management.....	459
5.2	Change Management.....	460
5.2.1	Anpassung der Organisation (2).....	460
5.2.2	Ausbildung.....	461
6	Ausblick.....	463
	Quellenverzeichnis.....	464

1 Einleitung

Selbst die besten Vertriebsstrategien scheitern, wenn nicht während der Implementierung sorgfältig auf die Belange der Kunden und Vertriebs-Mitarbeiter geachtet wird: Beide könnten sich in einer als unruhig und ggf. störend empfundenen Übergangsphase anderen Lieferanten und Arbeitgebern zuwenden. Wird jedoch die Einführung der neuen Vertriebsstrategie von einem professionellen Change Management begleitet, kann die neue Vertriebsorganisation zum Erfolg für die Kunden, den Vertrieb und somit das Unternehmen werden.

Zunächst werden die beiden Ansätze zur Veränderung einer Vertriebsorganisation und zum Change Management im Überblick dargestellt. Anschließend werden beide Ansätze integriert und die in den jeweiligen Phasen auftretenden fachlichen und menschlichen Fragestellungen sowie Maßnahmen erläutert.

2 Die Vorgehensweisen zur Vertriebs-Reorganisation und zum Change Management

Als Basis für die Erläuterung der Funktion des Change Management (CM) im Rahmen von Veränderungsprozessen in der Vertriebsorganisation eines Unternehmens dient die Darstellung des Sales-Effectiveness-Ansatzes. Dieser Ansatz beinhaltet die drei Phasen

- Vertriebsstrategie (Fokus),
- Vertriebstransformation (Ausrichtung) und
- Vertriebsmanagement (Nachhaltigkeit).

Nach Aufstellen einer Projektorganisation und eines Projektplans werden die drei Phasen Vertriebsstrategie, Vertriebstransformation und Vertriebsmanagement zeitlich nacheinander, gleichwohl überlappend, bearbeitet.

Ein Sales-Effectiveness-Projekt in dargestelltem, inhaltlichem Umfang zieht Veränderungen in nahezu allen Bereichen einer Vertriebsorganisation nach sich. Aufgabe des Change Management ist es, diese Veränderungen vorzubereiten, proaktiv zu begleiten und so einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung der Projekt-, der Vertriebs- und damit der Unternehmensziele zu leisten.

Vertriebsstrategie	Vertriebs- transformation	Vertriebsmanagement
▪ Kundensegmente definieren ▪ Strategische Ziele definieren ▪ Vertriebsstrategie ableiten ▪ Positionierung und Wertargumentation spezifizieren ▪ Vertriebskanal-Struktur entwickeln	▪ Organisationsstrukturen anpassen ▪ Prozesse anpassen ▪ Außendienst optimieren ▪ Innendienst optimieren	▪ Zielsystem anpassen ▪ Anreiz-/Vergütungssystem anpassen ▪ Vertriebsplanung optimieren ▪ Vertriebs-Controlling optimieren
<i>Fokus</i>	<i>Ausrichtung</i>	<i>Nachhaltigkeit</i>

Abbildung 1: Der Sales-Effectiveness-Ansatz vereint strategische Fokussierung mit nachhaltiger Transformation¹

Der Beitrag von CM in einer Vertriebs-Restrukturierung erstreckt sich intern auf die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter – sei es, dass sie an der Definition der Vertriebsstrategie mitwirken, sei es, dass sie von der Umsetzung/der Transformation her sich mit einem veränderten Aufgaben- und Arbeitsumfeld konfrontiert sehen. Extern sind die Kunden betroffen, die eine Änderung im Vertrieb unterschiedlich bewerten und sanktionieren, andere externe Gruppen seien hier nicht weiter angesprochen.

Aus diesem Grund gilt es, bereits vor bzw. während der ersten Schritte in der Strategie und entsprechenden konzeptionellen Entwicklung

1. eine *organisatorische Risiko-Analyse* (Ermittlung von projektunterstützenden sowie behindernden Faktoren) durchzuführen,
2. eine *Projekt-Vision* (Aufzeigen des Projektziels und des erwarteten Projektnutzens bzw. der drohenden Nachteile bei Unterlassen des Projekts) zu entwickeln,
3. die *Führung* (Eskalationsstufen sowie positive und konstruktive Sanktionen während des Projektverlaufs) einzubinden,
4. den vorläufigen *Change-Plan* (Abstimmung der Change-Aktivitäten mit dem fachlichen (Sales-)Projektplan) zu erstellen und
- 5a. auf Basis der Risiko-Analyse, des Projekt-Leitbilds und der Einbindung der Führungsebenen einen *Kommunikationsplan* zu entwickeln.

¹ Vgl. BEARING POINT (2007).

Während des Projektverlaufs sind

- 5b. der Kommunikationsplan ggf. anzupassen und umzusetzen,
6. in enger Abstimmung mit dem fachlichen Team die *organisatorischen Anpassungen* (Änderungen in Aufbau-/Ablauforganisation und deren HR-Implikationen) zu planen und vorzunehmen sowie
7. die *Mitarbeiter-Qualifikation* vorzubereiten und durchzuführen.

Der Ansatz besteht aus diesen sieben Schritten, die auf jedes Projekt individuell zugeschnitten werden, sich zum Teil überlappen und gegenseitig beeinflussen. In der folgenden Abbildung sind sie im kreisförmigen Verlauf dargestellt, da ihre Ergebnisse im Projektverlauf ggf. überprüft und angepasst werden müssen.

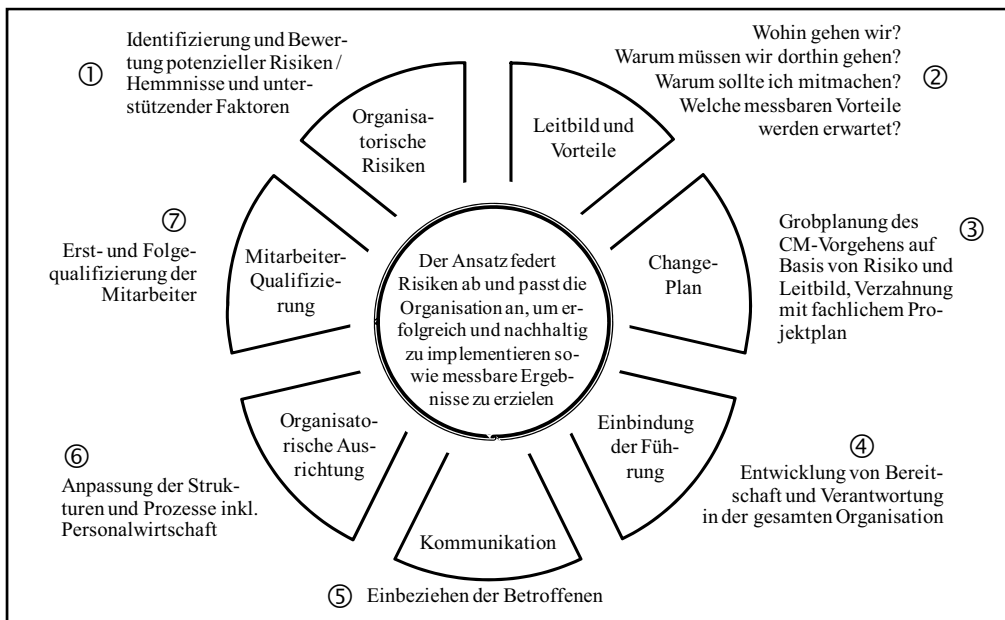


Abbildung 2: Der Change-Management-Ansatz besteht aus sieben Schritten²

Im Projektverlauf arbeiten das fachliche und das Change-Projekt-Team eng miteinander, um die betroffenen Personen(-gruppen) sowohl hinsichtlich ihrer fachlichen Kenntnisse als auch im Hinblick auf ihre Befindlichkeiten zeitgerecht zu adressieren und einzubinden.

In Abbildung 2 sind die drei fachlichen und die sieben CM-Phasen im Überblick dargestellt. Da es sich um eine idealisierte, fachliche Abfolge handelt, wurde auf die Darstellung der Interdependenzen und iterativen Schritte in der Abbildung verzichtet.

² Vgl. BEARINGPOINT (2006).

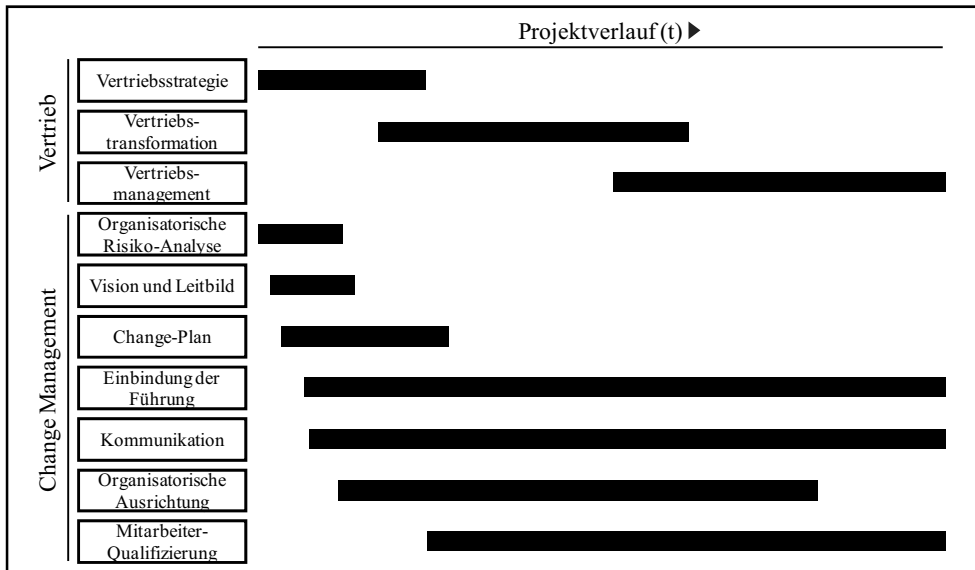


Abbildung 3: *Change Management wird in den einzelnen Phasen der Vertriebs-Optimierung differenziert eingesetzt³*

3 Entwicklung der Vertriebsstrategie unter Change-Management-Begleitung

3.1 Entwicklung der Vertriebsstrategie

Die Notwendigkeit einer umfassenden strategischen Neuausrichtung der Vertriebsorganisation kann in externen und internen Faktoren begründet liegen. Externe Faktoren sind etwa veränderte Rahmenbedingungen bei Kunden oder Wettbewerbern. Interne Faktoren stellen zum Beispiel Gewinn- und Profitabilitätsdefizite dar. In der Regel verursacht ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung. Gerade aber die Unterschreitung von Gewinn- und Profitabilitätszielen ist hierfür oftmals die treibende Kraft. In Folge ist die funktionale Vertriebsstrategie auf die veränderten strategischen Rahmenbedingungen und Anforderungen hin zu überprüfen und anzupassen. Häufig sind Vertriebsmannschaften geprägt von mengenorientiertem Verkaufsdanken oder historisch gewachsenen Kundenbetreuungsstrategien, die nun nicht mehr mit den aktuellen internen und externen Anforderungen an den Vertrieb übereinstimmen. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente bei Überprüfung und Anpassung der Vertriebsstrategie kurz skizziert und beispielhaft typische, kritische Veränderungsprozesse aufgezeigt.

³ Vgl. BEARINGPOINT (2006).

3.1.1 Kundensegmentierung

Zentraler Ausgangspunkt ist eine auf die Ziele und Strategie eines Unternehmens ausgerichtete Segmentierung der (aktuellen und potenziellen) Kunden in den relevanten Märkten. Eine aussagekräftige Segmentierung stellt die notwendige Grundlage für die Definition von Zielkunden-Segmenten und die gezielte Ausrichtung der vertrieblichen Aktivitäten auf die einzelnen Segmente dar. Beispielhaft seien die Definition von zielgruppenspezifischen Produkt-/Service-Angeboten oder die Entwicklung von maßgeschneiderten Kundenbetreuungs-Strategien genannt. Dabei stehen – je nach Ausgangslage und Problemstellung – unterschiedliche Segmentierungs-Methoden zur Verfügung.

Nach unseren Erfahrungen liegen Vertriebs-Managern oft nur bedingt aussagekräftige Kunden-Segmentierungen vor. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Eine mangelnde Kenntnis der Endkunden aufgrund eines Informationsverlustes über mehrstufige Vertriebskanäle hinweg ist dabei oft zu beobachten.

Veränderungsprozess

Bereits in diesem Schritt gilt es, die Implikationen der veränderten strategischen Rahmenbedingungen in dem zu definierenden Segmentierungs-Ansatz zu berücksichtigen. Die Vertriebs-Manager müssen sich von altbekannten Routinen bei Analyse, Bewertung und Segmentierung ihrer Märkte und Kunden lösen und aktiv an der Neugestaltung mitwirken. Gerade bei „altgedienten Vertriebshaudegen“ formiert sich hier häufig Widerstand, der im Rahmen von Change-Management-Maßnahmen gezielt adressiert werden sollte.

3.1.2 Ziele, Strategie und Wertargumentation

Ausgehend von der Kunden-Segmentierung sieht der Sales-Effectiveness-Ansatz vor, Vertriebsziele, Vertriebsstrategie und Wertargumentation zu entwickeln (siehe Abbildung 1).

Aus den Unternehmenszielen werden die strategischen Zielsetzungen des Vertriebs im Sinne einer systematischen Zielkaskadierung abgeleitet. Zahlreiche Vertriebsorganisationen haben dabei in den letzten Jahren die Ablösung von mengenorientierten Zielen hin zu profitabilitätsorientierten Zielen erfahren. Die Vertriebsziele dienen als Orientierungsgrößen für die Überprüfung und Anpassung der funktionalen Vertriebsstrategie. Diese beantwortet die Fragestellung, wie und wann die definierten Vertriebsziele erreicht werden sollen. Gegenstand sind (u. a.) die Definition von strategischen Initiativen (Maßnahmenpaketen), die Zuordnung von finanziellen und personellen Ressourcen sowie die Festlegung eines Zeitplans. In diesem Zusammenhang erfolgt auch die Definition von strategiekonformen und potenzialorientierten Zielkunden-Gruppen auf Basis der erfolgten Segmentierung.

Für die einzelnen Zielkunden-Segmente ist schließlich die jeweilige Positionierungsstrategie und vertriebliche Wertargumentation anzupassen bzw. zu entwickeln. Folgende Fragen sind (u. a.) zu beantworten:

- Wie positionieren sich die Wettbewerber bei den einzelnen Kunden-Gruppen? Mit welchen Wertargumentationen treten sie an die Kunden-Gruppen heran?
- Welche Produkte und Services sollen den einzelnen Kunden-Segmenten mit ihren spezifischen Nutzen- und Bedarfsstrukturen angeboten werden?
- Mit welchen Nutzen-Versprechen und Botschaften werden die Angebote versehen?

- Welche „Unique-Selling-Proposition“ relativ zum Wettbewerb kann den einzelnen Kunden-Gruppen damit geboten werden?

Ergebnis des Prozesses zur Entwicklung der Vertriebsstrategie ist eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete, zielgruppenorientierte funktionale Wettbewerbsstrategie im Vertrieb mit eindeutiger Wertargumentation gegenüber den einzelnen Zielkunden-Gruppen.

Veränderungsprozess

Gerade im Rahmen der Konzeption und Formulierung der strategischen Ziele und der Vertriebsstrategie ist es erfolgskritisch, die maßgeblichen Entscheidungsträger des oberen und mittleren Managements im Vertrieb, aber auch des oberen Managements benachbarter Funktionsbereiche wie etwa Marketing oder Logistik von den Veränderungen zu überzeugen und zu aktiven Vertretern der Veränderungen innerhalb der Organisation zu machen. Rückendeckung und Promotion durch das Top-Management sind hierfür die Voraussetzung.

3.1.3 Vertriebskanal-Struktur

Die Ausgestaltung der zukünftigen Vertriebskanal-Struktur stellt eine weitere entscheidende strategische Weichenstellung im Vertriebsmanagement dar. Die einzelnen Vertriebskanäle – genauer, die darin handelnden Institutionen/Personen – sind schließlich dafür verantwortlich, das Nutzen-Angebot eines Unternehmens zum „Point-of-Consumption“ und damit zum Endkunden zu bringen. Ein Vertriebskanal erbringt dabei Services gegenüber dem Kunden, die maßgeblichen Einfluss darauf haben, *wie* ein Nutzen-Angebot verkauft wird. Folgende wesentliche Schritte werden bei Überprüfung bzw. Aufbau von Vertriebskanälen im Rahmen eines Sales-Effectiveness-Projekts typischerweise durchlaufen⁴:

- Segmentierung: Definition der Service-Anforderungen jedes Kunden-Segments an die Vertriebskanäle,
- Konfiguration: Soll-Definition des nutzen-optimalen Vertriebskanals je Kunden-Segment sowie Definition der effektivsten und effizientesten Strukturen innerhalb eines Kanals und der handelnden Partner (z. B. Premium- versus Niedrigpreis-Einzelhandelskette),
- GAP-Analyse: Vergleichende Analyse der Soll-Konfiguration mit der bestehenden Konfiguration, Identifikation von Abweichungen von der Soll-Konfiguration und Entwicklung von Maßnahmen um die Lücke zu schließen,
- Umsetzung: Wesentliche Herausforderungen sind ein ausgewogenes Management der verschiedenen Vertriebskanal-Partner sowie die weitestgehende Vermeidung von Kanalkonflikten (z.B. Zielkonflikt, Verantwortlichkeitskonflikt).

Veränderungsprozess

Neben dem „Buy-In“ des oberen und mittleren Managements ist es in diesem Schritt maßgeblich, die strategisch wichtigen Vertriebskanal-Partner frühzeitig und aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. So können diese zum einen wertvolle Beiträge zum Optimierungsprozess leisten und zum anderen einfacher für die anstehenden Veränderungen gewonnen werden. Im Vorfeld der Umsetzung sind schließlich auch die (End-)Kunden über die Veränderungen in deren Beschaffungswegen zu informieren. Strategisch besonders wichtige

⁴ Vgl. COUGHLAN ET AL. (2006), S. 29 ff.

(End-)Kunden sollten analog zum Vorgehen bei den Vertriebskanal-Partnern bereits bei Entwicklung der Soll-Vertriebskanal-Konfiguration einbezogen werden.

3.1.4 Typische Ansatzpunkte für Change Management

Bereits die kurze Skizzierung der inhaltlichen Vorgehensweise zur Optimierung und Anpassung der Vertriebsstrategie zeigt die Notwendigkeit eines systematischen Change Managements. Typische Ansatzpunkte sind:

- Analyse und Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Veränderungsprozesse – bereits vor Eintreten der Veränderungen,
- Veränderungsbereitschaft in der oberen und mittleren Führungsebene – inklusive der Bereitschaft zur Wahrnehmung einer Multiplikatorenrolle innerhalb der Vertriebsorganisation und
- Veränderungsbereitschaft bei sonstigen wichtigen Stakeholdern wie etwa Vertriebspartnern, Kooperations-Partnern oder strategisch wichtigen (End-)Kunden.

3.2 Change Management

CM adressiert die personenbezogenen Themen, um die erfolgreiche Umsetzung der angestrebten Änderungen im Vertrieb in organisatorischem, prozessbezogenem oder technologiegetriebenem Hinblick zu fördern. CM unterstützt die betroffenen Mitarbeiter und Kunden darin, den Zweck und die Vorteile der Veränderung zu verstehen, um auf Basis gemeinsamer Absprachen entschlossen das gesetzte Ziel zu verfolgen bzw. aus Kundensicht die Lieferantenbeziehung über die Veränderung hinweg beizubehalten.

CM kann jedoch keine Garantie dafür bieten, dass alle betroffenen Mitarbeiter bzw. Kunden einig das Unternehmensziel bzw. den gewählten Sales-Effectiveness-Ansatz verfolgen oder gutheißen, es wird in der Regel Mitarbeiter und Kunden geben, die sich diesem Wandel dennoch verweigern. Auch um die Gefahr durch Abwandern von Vertriebs-Mitarbeitern und Kunden während des Projektzeitraums bestmöglich zu erkennen und abzufedern, erfolgt schon während der Entwicklung der Vertriebsstrategie die organisatorische Risiko-Analyse.

3.2.1 Organisatorische Risiko-Analyse

Gegenstand der organisatorischen Risiko-Analyse (ORA) ist die Identifizierung und Bewertung potenzieller Risiken und Hemmnisse sowie unterstützender Faktoren, aber auch die Erarbeitung eines Plans zum Gegensteuern. Die Analyse ist auf die Größe und Komplexität des Projekts einerseits und die Bereitschaft/Akzeptanz der Mitarbeiter und Kunden andererseits ausgerichtet.

Ein bekanntes Element der ORA ist die Stakeholder-Analyse, in welcher die Einflussmöglichkeiten verschiedener Gruppierungen auf das Projekt mit der jeweiligen Akzeptanz- und Unterstützungsbereitschaft kombiniert dargestellt werden.

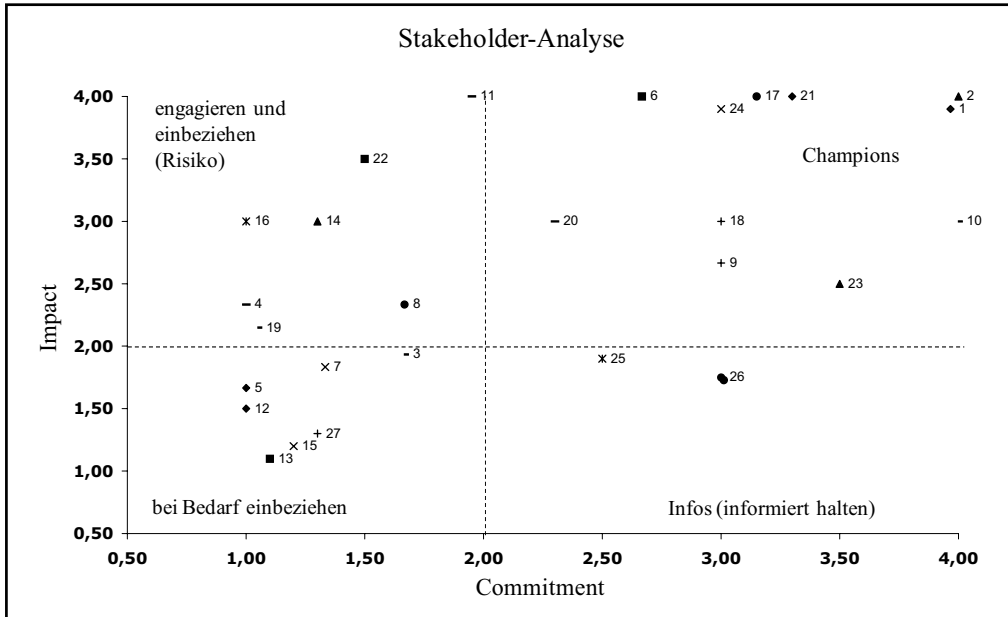


Abbildung 4: Die unterschiedlichen Haltungen und Einflüsse werden ersichtlich und müssen adressiert werden⁵

Als „Champions“ werden diejenigen Personen/Gruppen (in der Abbildung nummeriert) bezeichnet, deren Einfluss groß und deren „Commitment“ hoch sind, sie können das Projekt aus ihrer Position heraus vorantreiben. Diejenigen, deren Einfluss zwar gering, aber deren Commitment ebenfalls hoch ist, werden informiert gehalten; sie können in ihren Bereichen positiv verstärkend und als Multiplikatoren wirken. Personen/Gruppen mit geringem Einfluss und niedrigem Commitment werden bei Bedarf einbezogen, damit sie dem Projekt nicht bewusst oder unbewusst schaden. Stakeholder mit hohem Einfluss und wenig Commitment stellen – je nach Verantwortungs- und Projektbereich – Risiken dar; sie müssen „missioniert“, engagiert und einbezogen werden.

Häufig fallen gute Vertriebs-Mitarbeiter und Kunden in das Risikofeld. Kunden, die von organisatorischen Veränderungen im Vertrieb erfahren, könnten sich folgende Fragen stellen:⁶

- Muss ich dem neuen Betreuer wieder alles erläutern, was der Vorgänger bereits über meine Wünsche und mein Unternehmen weiß?
- Werden wir unsere Geschäfte zukünftig anders abschließen müssen?
- Wird mir der neue Vertreter zusagen?
- Könnten die Änderungen im Vertrieb ein Zeichen dafür sein, dass die Lage im Unternehmen kritisch ist?

⁵ Vgl. BEARING POINT (2006).

⁶ Vgl. LORIMER/SINHA/ZOLTNER (2004), S. 350 und S. 361.

- Sollte ich die organisatorischen Veränderungen zum Anlass nehmen, den Lieferanten zu wechseln?

Vertriebs-Mitarbeiter, die sich mit Änderungen konfrontiert sehen, überlegen etwa:⁷

- Wie wird die Vertriebsstrategie sich auf meine Arbeit auswirken?
- Werde ich mein Einkommen und meine Perspektiven halten können?
- Werde ich umziehen müssen?
- Wird man mir kündigen?

Diese Beispiele verdeutlichen, dass das Unternehmen, wenn es diese beiden Stakeholder-Gruppen vernachlässigt, riskiert, Kunden und Vertriebs-Mitarbeiter zumindest zu demotivieren, wenn nicht gar zu verlieren.

Inhaltlich erstreckt sich die ORA auf die sieben CM-Schritte. Eine ausführliche ORA findet in Form von Interviews, Erhebungen und Workshops statt. Die Ergebnisse werden in Bezug auf die jeweiligen CM-Schritte aufbereitet und dort genutzt. Die obigen Beispiele müssen in der Kommunikation klar adressiert werden, um Bedenken auszuräumen.

Basierend auf den Ergebnissen der ORA wird der Risiko-Management-Plan – ein Maßnahmenplan zum Abfedern, „Managen“ der ermittelten Risiken (siehe Stichworte in der Abbildung) sowie ggf. zum Eskalieren von Fragestellungen – erstellt und mit der Unternehmensführung abgestimmt.

Während der Projektdauer muss die Bewertung der Risiken laufend überprüft und angepasst werden; Ziel ist es, alle Bewertungen nach Durchführung der skizzierten Maßnahmen zumindest auf ein mittleres Risiko anheben zu können (siehe Dreieck in Abbildung 5).

⁷ Vgl. LORIMER/SINHA/ZOLTNER (2004), S. 350.

Schritt	Bewertung	Change Fokus	Risiken in Stichworten (Stand: Projektbeginn)	Beispiel
Organisatorische Risiken	■	hoch	Sehr viele verschiedene Stakeholder und Betroffene, die von höchster Bedeutung für die Unternehmensexistenz sind; potenzieller Verlust von – Kunden (Großkunden, Vertriebs-Partner, Endkunden ...) – Mitarbeitern im Vertrieb (alle Ebenen) Überzeugung von Mitarbeitern in Marketing, Logistik, Betriebsrat	
Leitbild und Vorteile	■	hoch	Erarbeitung eines überzeugenden Leitbilds sowie der Vorteile je Stakeholder-Gruppe und der Nachteile im Falle der Nicht-Durchführung des Projekts	
Change-Plan	▲	mittel	Sorgfältige zeitliche Abstimmung der Change-Maßnahmen, Projektdauer minimieren Verfügbare Ressourcen für das Projekt, auch Vertreter des Vertriebs und Vertriebskanal-Partner sowie bedeutsamer (End-)kunden Anzahl der betroffenen Lokationen/Niederlassungen hoch	
Einbindung der Führung	■	hoch	Einbindung der Unternehmensleitung sowie der Führungsebene Vertrieb, Marketing, Logistik zur aktiven „Vermarktung“ des Projekts sowie für Eskalationen	
Kommunikation	▲	mittel	Sorgfältige Planung der Kernbotschaften je Stakeholder-Gruppe, der Kommunikationskanäle und -instrumente, der zeitlichen Taktung (intern und extern) Aufbau einer Zwei-Wege-Kommunikation für Input an Projekt-Team	
Organisatorische Ausrichtung	■	hoch	Vergütungsmodelle anpassen; bei Produkt- und/oder Gebietswechsel Übergangslösungen implementieren, um Motivation/Einkommenssituation guter Vertriebler zu erhalten	
Mitarbeiter-Qualifizierung	●	normal	Schulungskonzept zeitgerecht entwickeln; als Trainer Vertriebler einbinden	

● normales Risiko ▲ mittleres Risiko ■ hohes Risiko

Abbildung 5: Die Risiken werden für jeden Change-Schritt identifiziert und im Projektverlauf neu bewertet⁸

3.2.2 Vision

Das Vertriebsprojekt muss dem von der Unternehmensführung erarbeiteten und kommunizierten übergreifenden Unternehmensziel entsprechen, soll es nicht schon aus Gründen der Inkompatibilität scheitern. Die Projekt-Vision erläutert das Projektziel in allgemeiner Form und bindet das Projekt in das Unternehmensziel widerspruchsfrei ein. Hier werden Elemente und Argumente sowohl aus der Vertriebsstrategie als auch der Wertargumentation genutzt. Da die Vertriebs-Vision jedermann verständlich sein muss, ist es empfehlenswert, sie in prägnanter Kürze, etwa als „30-Sekunden-Statement“ zu formulieren. Die Vision muss Antworten geben auf die Fragen:

- Wohin gehen wir?
- Warum müssen wir dorthin gehen?

⁸ Vgl. BEARING POINT (2007).

Gemäß den involvierten und betroffenen Stakeholder-Gruppen wird die Vision in einem zweiten Schritt mit messbaren Vorteilen, die mittels des Sales-Effectiveness-Ansatzes erzielt werden sollen, auf Unternehmensebene, auf Bereichs- oder Abteilungsebene sowie je Stakeholder-Gruppe versehen, hierdurch entsteht das Projekt-Leitbild.

Für einige Gruppierungen können auch klare Nachteile ohne für sie individuell wahrnehmbare, ausgleichende Vorteile enthalten sein, etwa bei Freisetzungen von Personal, geänderten Zuständigkeiten (Kunden, Produkte, Regionen) oder zusätzlichem Dokumentationsaufwand. Gerade altgediente Vertriebler verweigern sich häufig Aufgaben, die sie persönlich als nicht umsatzfördernd oder ohne positive Auswirkungen auf ihre Vergütung ansehen. Kunden könnten die Reorganisation zum Anlass nehmen, den Lieferanten zu wechseln. Im Leitbild muss detailliert mit qualitativen und quantitativen Argumenten geantwortet werden:

- Welche messbaren Vorteile für das Unternehmen, den Bereich, den Vertrieb werden erwartet?
- Warum sollte ich als Mitarbeiter mitmachen?
- Warum sollte ich als Kunde diesen Lieferanten beibehalten?
- Welche Vorteile bietet die neue Vertriebsstrategie mir als Kunden?

Die Ergebnisse sind ein schlüssiges Statement zum Projekt sowie qualitative und quantitative Begründungen. Sie werden mit der Unternehmensführung abgestimmt, die sich an diese „Sprechweise“ auch selbst hält, und stellen damit die Kernelemente für die Kommunikation dar.

3.2.3 Der Change-Plan

Auf Basis der ORA, der Projekt-Vision und dem Leitbild wird der Grobentwurf für den Change-Plan erstellt. Dieser Entwurf wird mit dem/den fachlichen Teilprojekt/en abgestimmt, damit dessen/deren Meilensteine aufgenommen werden können. Sodann können die einzelnen CM-Maßnahmen eingepflegt werden, die Schritte der Abbildung 3 werden dann detailliert und auf Aktivitäten herunter gebrochen.

Der Change-Plan ist eine vorläufige Landkarte, die die Unternehmensführung und Projektleitung über die CM-Aktivitäten im Projekt-Geschehen informiert. Als „lebendes Dokument“ wird der Plan im Projektverlauf den Erfordernissen angepasst.

3.2.4 Einbindung der Führung

Nur wenn die Unternehmensführung aktiv in das Projekt eingebunden ist, kann das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden, ein Aussitzen des Projekts oder Kündigungen seitens nachrangiger Managementebenen und betroffener (Vertriebs-)Mitarbeiter werden verhindert oder zumindest reduziert. Auch in die Kommunikation nach außen, etwa zu bedeutsamen Kunden, ist die Unternehmensführung zu involvieren. Es gilt also in diesem Schritt, Veränderungsbereitschaft, Verantwortung sowie aktives Engagement in der Führungsebene zu generieren bzw. einzufordern: Veränderung lässt sich nicht delegieren, Vorbilder sind gefragt. Aus der Stakeholder-Analyse werden die Führungsebenen selektiert, deren kritische Parteien unbedingt umgestimmt und deren positiv-passive Parteien fallweise zur Mitarbeit gewonnen werden müssen.

Aufgabe der Champions im Projektverlauf ist es, sich zur Motivation und Anerkennung, aber auch zur Sanktion und bei Eskalationen in einem zeitlich limitierten Rahmen verfügbar zu halten. Sichtbare, engagierte Top-Manager, besonders mit Vertriebs-Zuständigkeit, untermauern die Bedeutung des Projekts für das Unternehmen und wirken auf ein hohes Umsetzungs-tempo hin.

Von ihnen wird Folgendes erwartet:

- „Das Projekt *wird* stattfinden bzw. die Veränderungen *werden* umgesetzt“. Die Führung muss in ihrer Vorbildfunktion verdeutlichen, dass es keine Alternative, etwa Abwarten oder Aussitzen, gibt; sie zeigt ihr „Commitment-to-Action“.
- Die Unternehmensführung soll die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die Lösung des Problems, also Neuausrichtung des Vertriebs, richten, um kontraproduktive Diskussionen und Gerüchte über die Vorteilhaftigkeit des Projekts als solchem zu minimieren: Die Vertriebsstrategie ist definiert und stimmig mit der Unternehmensstrategie.
- Die oberste Führungsebene(n) soll(en) in der externen Kommunikation mitwirken, um Haupt-Vertriebs-Partner und -Kunden einzubinden und über die Projektdauer hinweg zu halten.
- Das Top-Management muss über den gesamten Transformationsprozess hinweg engagiert und sichtbar bleiben, also als vorbildliche, engagierte Stakeholder das Einbeziehen der Mitarbeiter vorleben.

Das Ergebnis ist ein nach innen wie nach außen sichtbares, aktives Top-Management-Team, das Strategie und Umsetzung vertritt und vorantreibt sowie für Eskalationen zur Verfügung steht.

4 Change Management während der Vertriebstransformation

4.1 Entwicklung und Anpassung der Vertriebsorganisation

Die veränderte Vertriebs- und Vertriebskanal-strategische Ausrichtung machen entsprechende Anpassungen und Optimierungen in der vertrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation notwendig. Dies bedeutet sowohl für Führungskräfte und Mitarbeiter im Vertrieb (Außendienst, Innendienst, etc.) als auch für Vertriebs-Partner und nicht zuletzt Kunden weit reichende Veränderungen. Wird dieser Veränderungsprozess in Konzeption und Umsetzung effektiv vollzogen, so können und sollen daraus für die genannten Stakeholder Nutzeneffekte resultieren, die sich letztlich positiv auf das Vertriebs- und Unternehmensergebnis auswirken. Vor dem Hintergrund der großen Reichweite der Veränderungen in der Vertriebsorganisation kommt dem Change Management in dieser Phase eine besondere Bedeutung zu.

4.1.1 Organisationsstruktur

Die vertriebliche Organisationsstruktur definiert, wie die Vertriebs-Mannschaft die Vertriebsstrategie umsetzt. In den folgenden Ausführungen sollen schwerpunktmäßig die wesentlichen Schritte zu Optimierung und Anpassung einer *Außendienst-Organisation* skizziert werden. Zwar ist die Innendienst-Organisation ebenfalls auf die veränderten Rahmenbedingungen hin zu optimieren und anzupassen, dies soll aber hier nicht näher betrachtet werden. Wesentliche Gestaltungselemente bei Optimierung und Anpassung einer Außendienst-Organisation sind (a) Aufbauorganisation, Rollen und Mechanismen sowie (b) Größe und Gebiete.

Aufbauorganisation, Rollen und Mechanismen

Im Rahmen der strategiekonformen Optimierung und Anpassung von Aufbauorganisation, Rollen und Mechanismen wird festgelegt,

- welche Aufgaben zukünftig wahrgenommen werden,
- wie die Aufgaben in Funktionen/Stellen gebündelt werden,
- wie die Stellen in Berichtslinien zusammenhängen („Organisationscharts“),
- welche Rollen und Aufgaben die einzelnen Stellen erfüllen sollen und
- welche Koordinations- und Kontroll-Mechanismen geeignet sind.

Zur inhaltlichen Ausarbeitung der aufgeführten Gestaltungselemente erfolgt zunächst eine interne Analyse der Ist-Situation in der Vertriebsorganisation. Daneben werden eine externe Analyse des aktuellen Status und der relevanten Trends bezüglich Vertriebsorganisationen bei Wettbewerbern und Kunden durchgeführt sowie ein Benchmarking geeigneter Vertriebsorganisationen zur Identifikation einer „Best-in-Class“-Konfiguration erstellt. Aus diesen Analysen können schließlich die strategischen Anforderungskriterien an die Soll-Vertriebsorganisation definiert werden. Die genannten Analysen bilden auch das Informations-Fundament, um alternative Soll-Organisationsstrukturen zu entwickeln. Die Strukturen werden bezüglich ihrer wesentlichen Charakteristika beschrieben und gegen die strategischen Anforderungskriterien mit Hilfe eines Scoring-Modells bewertet. So kann systematisch und nachvollziehbar die beste Soll-Vertriebsorganisation identifiziert werden, die nach Beschlussfassung durch die zuständigen Gremien im weiteren Projektverlauf zu implementieren ist.

Größe und Gebiete

Im Rahmen der strategiekonformen Ausrichtung von Größe und Gebieten wird in Bezug auf die Soll-Vertriebsorganisation festgelegt,

- wie einzelne Kunden(gruppen) inhaltlich bearbeitet werden,
- mit welchem zeitlichen Aufwand die einzelnen Kunden(gruppen) bearbeitet werden,
- welche personelle Kapazität in welcher Rolle/Funktion insgesamt benötigt wird,
- wie die einzelnen Kunden in Verkaufsgebiete eingeteilt werden und
- welcher Vertriebs-Mitarbeiter welches Gebiet und welche Kunden betreut.

Die Vertriebsmannschaft eines Unternehmens sollte dabei als Investition betrachtet werden: Das Unternehmen investiert Kapital in die Vertriebs-Mannschaft – die wiederum maßgeblich dafür verantwortlich ist, Produkte und Kunden effektiv zu managen und Umsätze und Gewinne zu erwirtschaften. Die personelle Kapazität (Größe) einer Vertriebs-Mannschaft stellt dabei einen wesentlichen Einflussfaktor auf Umsatz und Kosten dar. Die „richtige“ personelle Kapazität je Funktion/Rolle zu finden ist eine komplexe Entscheidung, die von der Kunden-segmentierung, der Vertriebsstrategie, der gewählten Struktur sowie der Marktbearbeitungs- und Kundenbetreuungsstrategie abhängt. Eine verstärkte Ausrichtung der Vertriebs-Mannschaft nach Vertriebskanälen kann beispielsweise dazu führen, dass die Außendienst-Mitarbeiter nach Vertriebskanälen und nicht mehr nach Regionen eingesetzt werden. Je nach Anzahl und regionaler Ausdehnung der Vertriebskanäle resultiert daraus eine regionale Mehrfach-Betreuung – erhöhter personeller Kapazitätsbedarf im Außendienst kann die Folge sein. Ausgangspunkt zur Festlegung von Größe und Gebieten stellen die Kunden dar. Folgende drei Schritte werden typischerweise durchlaufen:

- **Kundenbetreuungsstrategie:** Ausgehend von der Kunden-Segmentierung erfolgt mit Hilfe von weiterführenden, segmentspezifischen Analysen zu z. B. Bedarfen, Potenzialen und Kaufverhalten eine Bewertung und Priorisierung der einzelnen Kunden-Segmente bezüglich Art und Intensität der vertrieblichen Bearbeitung. Ergebnis ist eine segmentspezifische Kundenbetreuungsstrategie, die festlegt, welche Kunden-Gruppen mit welchen Mitteln und welchem zeitlichen Aufwand bearbeitet werden („coverage plan“). Im Detail unterscheidet das Vorgehen zwischen Kunden-Segmenten, deren Verkaufsprozesse (a) häufig in der gleichen Weise ablaufen und eine geringe Komplexität aufweisen sowie deren Verkaufsprozesse (b) nur einmalig ablaufen, lange dauern und eine hohe Komplexität aufweisen.
- **Kapazitätsmodellierung und -festlegung:** Die tatsächliche kapazitative Größe der Vertriebs-Mannschaft wird auf Basis der definierten Kundenbetreuungsstrategie („coverage plan“) und davon abweichender Szenarien festgelegt. Dies erfolgt über eine Kapazitäts-Modellierung auf Basis der Kunden-Grundgesamtheit: Jedem Kunden werden jeweiligen dessen Zugehörigkeit zu einem Segment die jeweiligen Betreuungsparameter zugeordnet (z. B. durchschnittliche Kontaktfrequenz, durchschnittliche Kontaktdauer, durchschnittliche Reisezeit, Kontakt durch bestimmte Funktion etc.). Über eine Bottom-Up-Kalkulation kann schließlich die personelle Kapazität errechnet werden, die zur Verfolgung der Betreuungsstrategie notwendig ist. Sollte sich ein zu hoher kapazitiver Aufwand ergeben – was in der Praxis häufig der Fall ist –, ist die Betreuungsstrategie für einzelne Segmente zu überprüfen und entsprechend anzupassen. Schließlich rechtfertigen sich zusätzliche Kapazitäten in der Vertriebs-Mannschaft ökonomisch nur solange, wie der Grenzzumsatz der zusätzlichen Kapazität die Grenzkosten deren Einsatzes übersteigt. Die Ergebnisse der Bottom-Up-Kalkulation sollten deshalb immer durch entsprechende Top-Down-Kalkulationen (Grenzbetrachtungen) überprüft werden. In dieser Phase wird in der Regel die obere Führungsebene im Vertrieb mit einbezogen, fallweise auch die mittlere Führungsebene.
- **Gebietsoptimierung:** Im Rahmen der Gebietsoptimierung werden Kunden und die mit ihnen verbunden Verkaufsaktivitäten zu Gebieten und damit zu Vertriebs-Mitarbeitern zugeordnet. Gerade historisch gewachsene Verkaufsgebiete weisen oft deutliche Schwächen etwa in Ausgewogenheit der Kapazitätsauslastung zwischen den Gebieten oder in der Konformität mit der Kundenbetreuungsstrategie auf. In Folge können Kunden nicht effektiv betreut und Potenziale nicht realisiert werden. Für die Durchführung der Gebietsoptimierung werden zunächst die relevanten Ziele definiert. Mit Hilfe geeigneter Gebietsoptimierungs-Software wird anschließend eine erste Soll-Konfiguration der Ge-

biete unter Berücksichtigung der definierten Ziele erstellt. Diese wird von Vertriebs-Managern überprüft und angepasst. Auf dieser Basis wird wiederum eine neue, software-basierte Soll-Konfiguration der Gebiete erstellt. Dieser Prozess wird solange durchlaufen, bis eine geeignete Soll-Konfiguration gefunden ist. Die enge Einbindung der Vertriebs-Manager stellt die Akzeptanz der neuen Gebiete und Kundenzuordnungen sicher. Denn das höchste Gut der Vertriebsarbeit wird im Rahmen der Gebietsoptimierung zumindest teilweise verändert – die Mitarbeiter-Kunden-Beziehung. Kunden können im Zuge von Gebietsänderungen und/oder Gebietsneubildungen anderen Vertriebs-Mitarbeitern zugeordnet werden. Gerade bei intakten Mitarbeiter-Kunden-Beziehungen sind diese Übergänge proaktiv zu managen, um damit Kunden- und/oder Umsatzverluste zu vermeiden. In dieser Phase werden in der Regel die obere und mittlere Führungsebene im Vertrieb mit einbezogen.

Die definierten Soll-Strukturen ziehen im Rahmen ihrer Umsetzung weit reichende Veränderungen nahezu in der gesamten Vertriebsorganisation nach sich, die es durch professionelles Change Management proaktiv zu begleiten gilt.

Veränderungsprozess

Die Veränderungen in der Vertriebsorganisation betreffen Mitarbeiter und Führungskräfte im Vertrieb, Mitarbeiter in anderen Unternehmensbereichen, die mit der Vertriebsorganisation zusammen arbeiten sowie Kunden. Es ist offensichtlich, dass ein effektives Management des Übergangs von der bisherigen auf die neue Vertriebsorganisation kritisch für den Erfolg des gesamten Veränderungsprozesses ist. Dabei ist neben der rational-sachlichen Ebene insbesondere auch die emotionale Ebene bei Mitarbeitern und Kunden zu berücksichtigen und mit geeigneten Maßnahmen anzusprechen. Wesentliche Herausforderungen für die einzelnen Stakeholder-Gruppen im Rahmen des Veränderungsprozesses seien im Folgenden kurz skizziert:⁹

Mitarbeiter im Vertrieb

- Sicherheit des Arbeitsplatzes,
- Andere Einordnung in der Organisation (Über-/Unterordnung),
- Andere Funktion und Rolle, anderes Aufgabenspektrum,
- Anderer regionaler Fokus, ggf. Umzug,
- Andere Kunden (→ neue Kundenbeziehungen aufnehmen, alte Kundenbeziehungen aufgeben bzw. übergeben),
- Neue Entwicklungsperspektiven und -bedarfe (z. B. Schulungs-Maßnahmen) und
- Konsequenzen auf Höhe der Vergütung.

Bei jedem einzelnen Mitarbeiter verursachen die möglichen Veränderungen Unsicherheit über das individuelle Ausmaß und die persönlichen Konsequenzen der Veränderungen. Konsequenzen und Wahrnehmung des Veränderungsprozesses beeinflussen maßgeblich die zukünftige Motivation und Moral in der Vertriebs-Mannschaft. Durch geeignete Change-Management-Maßnahmen sind positive Auswirkungen effektiv zu kommunizieren und etwaige negative Auswirkungen proaktiv zu adressieren. Mitarbeiter, die den Veränderungen dennoch ab-

⁹ Vgl. LORIMER/SINHA/ZOLTNER (2004), S. 350 ff.

wehrend gegenüber stehen, zeigen dabei typischerweise folgende verschiedene Verhaltensmuster:

- Sie zeigen und kommunizieren ihre Opposition offen und passen ihr Verhalten entsprechend an (z. B. Reduzierung des Arbeitseinsatzes),
- Sie zeigen „stille“ Opposition, indem sie zwar ihre Einstellung nicht offen kommunizieren, aber Motivation, Moral und Loyalität entsprechend reduzieren,
- Sie verlassen das Unternehmen und nehmen ggf. Kunden mit.

Vor diesem Hintergrund ist bei einem Veränderungsprozess im Vertrieb besonders auf die Motivation und Loyalität der besten Vertriebs-Mitarbeiter sowie der wertvollsten Kunden zu achten.

Führungskräfte im Vertrieb

Für Führungskräfte im Vertrieb gelten prinzipiell dieselben Herausforderungen wie für deren Vertriebs-Mitarbeiter. Stärker ausgeprägt ist allerdings die Befürchtung vor Verlust von Einfluss und Macht im Zuge der Veränderungen. Darüber hinaus ist die entscheidende Rolle der Führungskräfte zu betonen, die Veränderungen vorzuleben, aktiv an die Vertriebs-Mannschaft zu kommunizieren und diese bei der Umsetzung zu coachen.

Mitarbeiter anderer Unternehmensbereiche

Die Veränderungen in der Vertriebsorganisation bedeuten ggf. zusätzlichen Aufwand sowie veränderte Rollen und Aufgabenspektren für Mitarbeiter in anderen Unternehmensbereichen wie etwa im Controlling, im Personalwesen, in der IT-Abteilung oder im Marketing.

Kunden

- Neue Kundenbetreuer,
- Andere Betreuungsintensität und
- Andere inhaltliche Betreuung (z. B. durch Verlust des Status „Premium-Kunde“).

Jede organisatorische Veränderung in der Vertriebs-Mannschaft hat Auswirkungen auf die Kunden (wesentliche Punkte siehe oben). Ein professionelles Change Management stellt dabei sicher, dass die Kunden frühzeitig über die für sie relevanten Auswirkungen der Transformation informiert werden. Ziel muss es sein, durch die Transformation gerade die strategisch wichtigen Kundenbeziehungen zu stärken und Service-Level strategiekonform zu erhöhen.

Sonstige Partner

Gerade wenn Umsetzungen und/oder Freisetzungen die Transformation im Vertrieb begleiten, ist frühzeitig im Prozess Kontakt zu Arbeitnehmervertretern wie Betriebsrat und Gewerkschaften aufzunehmen. Als Protagonisten im Change-Management-Prozess spielen die Arbeitnehmervertreter eine wesentliche Rolle, etwa um die Mitarbeiter für die Veränderungen zu gewinnen („Buy-In“).

4.1.2 Prozesse

Vor dem Hintergrund der veränderten strategischen Ausrichtung im Vertrieb und der damit einhergehenden strukturellen Optimierungen und Anpassungen ist eine weitere zentrale Dimension des Vertriebsmanagements zu berücksichtigen: Die Vertriebsprozesse. Sie sind neben der Organisationsstruktur auf ihre strategische Konformität und etwaige Anpassungs- und Optimierungsbedarfe hin zu überprüfen. Vier wesentliche Phasen werden dabei durchlaufen:

- **Definition der zu überprüfenden Prozesse:** Auf Basis der angestrebten Veränderungen werden die Vertriebsprozesse daraufhin überprüft, ob sie (a) bezüglich Definition und Erfüllungsgrad ihrer Leistungsindikatoren strategiekonform sind und (b) sonstige Anpassungsbedarfe vor dem Hintergrund der strukturellen Änderungen in der Vertriebsorganisation bestehen. Als Ergebnis steht ein relevantes Set an zu optimierenden Vertriebsprozessen zu Buche.
- **Aufnahme der Ist-Prozesse und Identifikation von Optimierungsansätzen:** Die definierten Prozesse werden in ihrer bestehenden Konfiguration modelliert und beschrieben. Dabei werden in interfunktional besetzten Teams die Anpassungs- und Optimierungsbedarfe identifiziert.
- **Modellierung der Soll-Prozesse:** In wiederum interfunktional besetzten Teams werden die Soll-Prozesse modelliert und beschrieben. Dabei sind die im vorherigen Schritt identifizierten Anpassungs- und Optimierungsbedarfe zu berücksichtigen.
- **Implementierung der Soll-Prozesse:** Zentrales Steuerungsinstrument für die Implementierung der Soll-Prozesse ist ein zu erstellender Umsetzungsplan, der Arbeitspakete und Maßnahmen, Verantwortlichkeiten sowie Anfang- und Ende-Daten definiert.

Bei den zu betrachtenden Prozessen kann es sich sowohl um vertriebliche Kernprozesse wie etwa Neukunden-Akquisition oder Auftragsabwicklung handeln als auch um unterstützende Prozesse wie etwa Spesenabrechnung oder Einstellung neuer Mitarbeiter. Vergleichbar zu den Veränderungen in der Organisationsstruktur hat auch die Veränderung der Vertriebsprozesse starken Einfluss auf die zukünftigen Rollen, Aufgaben und Arbeitsweisen der Vertriebs-Mannschaft.

Veränderungsprozess

Durch Prozessoptimierung verursachte Veränderungsprozesse und deren Auswirkungen auf die Vertriebs-Mannschaft sind prinzipiell vergleichbar mit dem Fall einer Optimierung der Organisationsstruktur. Diese wurden im vorhergehenden Kapitel 4.1.1 beschrieben, an dieser Stelle sei deshalb auf die dortigen Ausführungen verwiesen.

4.1.3 Typische Ansatzpunkte für Change Management

Gerade im Rahmen der Vertriebstransformation spielt das Change Management eine tragende Rolle: Intelligente Soll-Konzepte sind lediglich die notwendige Bedingung, deren effektive Umsetzung jedoch die hinreichende Bedingung für den Erfolg eines Transformationsprozesses. Typische Ansatzpunkte für das Change Management seien im Folgenden skizziert:

- **Sachliches und emotionales Commitment der Führungskräfte im Vertrieb zu den Veränderungen erreichen;** die Führungskräfte spielen als Multiplikatoren und Coaches im Veränderungsprozess eine zentrale Rolle.

- Sachliches und emotionales Commitment der Vertriebs-Mitarbeiter erreichen; Motivation und Moral sollen sich zumindest nicht verschlechtern, idealerweise sich verbessern; Chancen aufzeigen.
- Unsicherheiten bei den Führungskräften und Vertriebs-Mitarbeitern individuell adressieren und idealerweise zerstreuen; Chancen aufzeigen.
- Unsicherheiten bei den Kunden individuell adressieren und idealerweise zerstreuen; Chancen aufzeigen.
- Arbeitnehmervertreter frühzeitig einbinden und sachliches wie emotionales Commitment erwirken; die Arbeitnehmervertreter spielen als Multiplikatoren im Veränderungsprozess eine zentrale Rolle.

4.2 Change Management

4.2.1 Einbindung und Kommunikation

Ziel der Einbindung und Kommunikation ist, das Verständnis, die Zustimmung und Unterstützung für das Projekt bei Kunden, im Vertrieb sowie bei den weiteren betroffenen Mitarbeitern zu entwickeln und zu erhalten sowie potenzielle Widerstände abzufedern.

Ausgehend von der Stakeholder-Analyse wird je Gruppe erarbeitet, in welchem Ausmaß sie ins Projekt-Geschehen eingebunden werden soll. Das Ausmaß reicht von Information bis zur Mitarbeit im Vertriebsprojekt.

Da während der Veränderung von Vertriebsstrukturen die Kunden und Vertriebs-Mitarbeiter (inkl. deren Führung) die größten Risikopotenziale darstellen, müssen Vertreter beider Gruppen aktiv im Projekt mitarbeiten – idealerweise sowohl in der Phase der Strategiefindung, in der Vertriebstransformation als auch beim Design des Vertriebsmanagements. Durch die Mitarbeit beider Risiko-Gruppen kann erreicht werden, dass

- wichtige fachliche Aspekte dieser Gruppen in die Transformation aufgenommen werden,
- alle Ansätze von „Praktikern“ gesichtet und somit fast qualitätsgesichert werden,
- die Mitarbeit per se die Bindung an das Unternehmen steigert,
- die mitgestalteten Ansätze und Ergebnisse mit hoher Akzeptanz einhergehen,
- die involvierten Kunden und Mitarbeiter als Multiplikatoren in ihren jeweiligen Gruppen wirken und
- in Summe: das Ergebnis fachlich besser und der Verlust an Kunden und Vertriebs-Mitarbeitern geringer ausfallen.

Für die Mitglieder der beiden Risiko-Gruppen, die nicht an der Projektarbeit teilnehmen (können), müssen im Sinne einer Zwei-Wege-Kommunikation Veranstaltungen und flankierende weitere Kommunikations-Instrumente entwickelt werden. Auch diese Stakeholder müssen ehrliche, relevante, bedeutungsvolle Informationen zeitgerecht erhalten; ihre Fragen sollen adressiert, Unsicherheiten reduziert, ihre Reaktionen aufgenommen und beeinflusst sowie die Erwartungen gesteuert werden.

Als Beispiele für Veranstaltungen fachlicher und auch informeller Art seien angeführt:

- Informations- und Diskussionsveranstaltungen seitens des Top-Managements mit größeren Gruppen, z. B. Vertretern der Kundenseite und des eigenen Vertriebs:
 - Aufzeigen der Vorteile des eingeschlagenen Wegs,
 - Wohlwollende Aufnahme von Mitarbeiter-Problemen und
 - Vermittlung von Nähe und gemeinsamem Handeln.
- Workshops mit der zweiten Management-Ebene der Kundenseite sowie des eigenen Vertriebs:
 - Information zum Stand des Transformationsprojekts,
 - Einholen von konstruktiven Ideen und Zustimmung und
 - Bitte um Unterrichtung *von* und Diskussion *mit* den jeweils unterstellten Bereichen.
- Funktionsbezogene Veranstaltungen des Transformations-Teams für den/die Vertriebsbereich(e), soweit die dazugehörigen Mitarbeiter nicht in die Projektarbeit involviert sind:
 - Förderung von Offenheit und Vertrauen durch fachliche Information,
 - Ggf. Aufnahme von konstruktiven Ideen und
 - Reduzierung rein politisch oder emotional bedingter Reaktionen.
- Motivationsveranstaltungen nicht fachlicher Art, etwa nach Erreichen von Meilensteinen, mit:
 - Kurzinformationen zu den Vorteilen der Strategie und zum Transformationsstand und
 - sportlichen, kulturellen oder anderen Aktivitäten als Anerkennung der geleisteten Arbeit und Loyalität während der Transformation.

Zwar können Veranstaltungen über den zwischenmenschlichen Kontakt („Face-to-Face“) meist höhere Akzeptanz der Veränderungen als eine Kommunikation über digitale oder Print-Medien hervorrufen, aber sie sind zeit- und kostenintensiv. Auf begleitende digitale oder Print-Informationen – auch an Kunden – sollte deshalb nicht verzichtet werden.

Es soll aus CM-Sicht nochmals betont werden, dass in Vertriebsprojekten

- die Risiken in den Gruppen der Kunden und der Vertriebs-Mitarbeiter liegen,
- die Einbindung der Führung sich deshalb primär auf Aktivitäten für diese Gruppen erstreckt,
- somit sich die Einbindung in die Transformationsarbeit und die Kommunikation primär an diese Gruppen richten und
- die Vertriebstransformation so schnell wie möglich durchgeführt werden sollte, um den Risiko-Gruppen ein neues, stabiles Umfeld bzw. stabile Beziehungen zu ermöglichen.

Für das „Buy-In“ der Vertriebs-Mitarbeiter sind Aufmerksamkeit seitens der Unternehmensführung und Mitwirkung am Projekt zwar notwendig, hinreichend hingegen sind erst Lösungen im Bereich Vergütung und berufliche Entwicklung, die sich sowohl auf die Dauer des *Übergangs* von der bisherigen zur neuen Vertriebsstruktur als auch auf die Zukunft *in* der neuen Struktur erstrecken (siehe Kapitel 5.2.1). Diese Lösungen sollten ebenso gemeinsam erarbeitet bzw. den Vertriebs-Kollegen zeitnah kommuniziert werden, um deren Motivation in der Übergangsphase zu stärken.

Für alle weiteren Stakeholder sei auf die Schritte zur Entwicklung des Kommunikations-Konzepts und des -Plans sowie die allgemein bekannten Kommunikations-Instrumente verwiesen.¹⁰

4.2.2 Anpassung der Organisation (1)

*Mitarbeit im Projekt*¹¹

Um hervorragende Mitarbeiter aus dem Vertrieb dazu zu bewegen, ihre Kenntnisse und Erfahrungen in ein Vertriebsprojekt einzubringen, ist es erforderlich, ihre Mitwirkung im Projekt gemäß den gültigen HR-Prozessen für die Dauer des Projekts sicherzustellen. Nicht nur *emotional* möchte ein Vertriebler lieber verkaufen, statt Konzepte zu erstellen, *rational* gehen ihm erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile verloren. Die Projektarbeit muss sowohl in seiner Zielvereinbarung als auch in seiner Beurteilung verankert werden, zusätzlich sollten ihm Prämien für erfolgreiche Projektarbeit in Aussicht gestellt werden, die zumindest die Höhe seiner erfolgsabhängigen Vergütung erreichen.

Allokation der Vertriebs-Mitarbeiter

Vertriebsstrategie und -transformation zeigen nicht nur Veränderungen in der abstrakten Aufbau- und Prozessorganisation, neue Zuständigkeiten für Kunden, Regionen, Produkte und Vertriebskanäle können zum Teil erhebliche Einkommenseinbußen bei den stark erfolgsabhängig bezahlten Vertrieblern verursachen, wenngleich auch Chancen. Widerstände können entsprechend groß, und (innere) Kündigungen die Folge sein.

Zielführend ist,

- die Mitarbeiter-Allokation transparent nach Prinzipien vorzunehmen, etwa nach Kunden oder Produktexpertise einerseits oder nach „Retention-of-excellent-Sales-Force“ andererseits,¹²
- die Zuweisung von Mitarbeitern zu den neu definierten Stellen gedanklich von den Einkommensfragen zu trennen,
- das Überleitungsgespräch rein *fachlich* unter der Prämisse zu führen, dass die Veränderung von einer beidseitig befriedigenden und fairen finanziellen Lösung begleitet wird,
- die Gespräche unter vier Augen (persönlicher Vorgesetzter und betroffener Vertriebs-Mitarbeiter) zu führen,

¹⁰ Vgl. SCHWARZ (2006), S. 390 ff.

¹¹ Vgl. SCHWARZ./COKBUDAK (2007), S. 48 ff.

¹² Vgl. LORIMER/SINHA/ZOLTNERS (2004), S. 347.

- aus dem Projekt heraus dem Vorgesetzten Argumentationshilfen für fachliche Fragen zur Verfügung zu stellen,
- um in einem ersten Schritt die *fachliche* Zustimmung des Mitarbeiters (dessen „Buy-In“) zu erlangen.

Vergütungsfragen, die mit der Implementierung des Vertriebskonzepts einhergehen, werden im Kapitel 5.2.1 behandelt. Nur über das „Commitment“ des Mitarbeiters können auch die Kunden-Beziehungen erhalten bleiben. Kunden, die von Vertriebs-Veränderungen aus dritter Quelle erfahren, könnten beunruhigt oder verärgert sein. Um besonders bei Top-Kunden Fraktionen im Übergangsprozess zu vermeiden oder zu minimieren, sollen nach erfolgter Zuteilung der bisherige und der zukünftige Betreuer gemeinsam die Kunden aufsuchen, um

- den neuen Betreuer vorzustellen,
- dem Kunden eine gemeinsame Betreuung für einen bestimmten Zeitraum zuzusagen,¹³
- die vertriebslichen Änderungen und daraus resultierenden Vorteile für ihn nochmals erläutern und
- das „Commitment“ der Lieferfirma zu betonen und zu zeigen.

Nur ein sorgfältiger Übergang der Vertriebs-Mitarbeiter und damit einhergehend eine ebenso sorgfältige Überleitung der Kunden können die über die Vertriebsstrategie angestrebten Erfolge hervorbringen.

5 Change Management im Rahmen eines nachhaltigen Vertriebsmanagements

5.1 Ziel-, Anreiz- und Vergütungssystem

Neben den in Kapitel 4.1 beschriebenen Herausforderungen im Rahmen der (einmaligen) Vertriebstransformation ist es für eine nachhaltige Erfolgswirksamkeit der Veränderungen entscheidend, die wesentlichen Elemente und Instrumente eines kontinuierlichen Vertriebsmanagement auf ihre Strategiekonformität hin zu überprüfen und neu auszurichten. Zwei zentrale Elemente der Mitarbeiterführung seien hier beispielhaft genannt und im Folgenden kurz skizziert:

- Zielsystem und
- Anreiz- und Vergütungssystem.

Auf weitere Elemente eines nachhaltigen Vertriebsmanagements wie Vertriebsplanung und Vertriebs-Controlling soll nicht näher eingegangen werden.

¹³ Vgl. LORIMER/SINHA/ZOLTNER (2004), S. 351.

Vor dem Hintergrund der strategischen Neuausrichtung der Vertriebsorganisation ist das vertriebliche *Zielsystem* über alle Bereiche und Funktionen im Vertrieb hinweg strategiekonform zu entwickeln und anzupassen. So können die Führungskräfte und Mitarbeiter konsequent auf die Unternehmens- und Vertriebsziele hin ausgerichtet und geführt werden. Grundlage der „Führung mit Zielen“ ist dabei, dass die Mitarbeiter die Unternehmens-, Vertriebs- sowie ihre individuellen Ziele verstehen und akzeptieren – und so, eine weitgehende Synchronisierung der vertrieblichen und individuellen Ziele und Interessen erreicht wird. Dabei wird im Rahmen des Sales-Effectiveness-Ansatzes eine Kaskadierung der Vertriebsziele sowie der Ziele der einzelnen Funktionen aus den Unternehmenszielen im Sinne des Balanced-Scorecard-Ansatzes empfohlen.

Es ist darauf zu achten, dass die Zieldefinition nicht ausschließlich Top-Down erfolgt, sondern die Mitarbeiter in die Formulierung der Ziele aktiv mit einbezogen werden. Dies gewährleistet ein geeignetes Maß an Akzeptanz der Ziele.

Der zielorientierte Führungsprozess umfasst drei Phasen:

- Zielvereinbarung: Ziele erfüllen die Funktion der Information und der Motivation. Voraussetzung dafür ist eine eindeutige Zielformulierung für die einzelnen Funktionen im Vertrieb sowie Erreichbarkeit und Messbarkeit der Ziele. Die Mitarbeiter müssen die Ziele verstehen und ihren Einfluss auf die Zielerreichung einschätzen können. Nur so ist sicher gestellt, dass die Vertriebs-Mitarbeiter die vertrieblichen Ziele in ihr individuelles Zielsystem übernehmen und diese verfolgen. Im Rahmen von individuellen Mitarbeiter-Gesprächen werden die persönlichen Ziele partizipativ zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart.
- Steuerung der Zielerreichung: Durch kontinuierliches on-the-job-Coaching wird den Vertriebs-Mitarbeitern Unterstützung bei Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe durch die Führungskraft gewährt. Hierzu sind geeignete Personalentwicklungs-Maßnahmen mit dem Mitarbeiter zu definieren und durchzuführen – insbesondere bei veränderten Aufgaben und Anforderungen.
- Ergebniskontrolle und Feedback: In Mitarbeiter-Gesprächen erfolgt eine regelmäßige Überprüfung des erreichten Leistungsniveaus des Vertriebs-Mitarbeiters gegenüber den vereinbarten Zielen. Neben diesen rein sachlichen Analysen werden auch gegenseitige Erfahrungen und Wünsche offen gelegt, diskutiert und einer produktiven Lösung zugeführt.

Gerade in absatznahen Bereichen wie dem Vertrieb stellen erfolgsabhängige *Anreiz-/Vergütungssysteme* ein geeignetes Instrument dar, um (u. a.) die Synchronisierung der vertrieblichen Ziele des Unternehmens und der individuellen Ziele der Vertriebs-Mitarbeiter zu erreichen. Der erwartete Effekt ist dabei umso größer, je höher der variable, erfolgsabhängige Vergütungsbestandteil ist. Im Außendienst sind derartige Anreiz-/Vergütungssysteme bereits weit verbreitet. Jedoch zeigen sich in der operativen Ausgestaltung und Konsequenz der Anwendung oft Schwächen, etwa in einer nicht-stringenten Kaskadierung der Ziele eines Außendienst-Mitarbeiters aus den Vertriebs- und Unternehmenszielen. Kritisch ist zu überprüfen, inwieweit andere Bereiche der Vertriebsorganisation wie der Innendienst über eindeutige Zielvereinbarungen und darauf aufbauenden Anreiz-/ Vergütungssystemen gesteuert werden. Gerade vor dem Hintergrund eines zunehmend verkaufsaktiv tätigen Innendienstes ist eine Steuerung und Anreizgestaltung, die auf das System des Außendienstes abgestimmt ist, zu empfehlen.

Im Folgenden seien die drei wesentlichen Schritte zur Anpassung und Entwicklung eines Anreiz- und Vergütungssystems skizziert:

- Analyse und Bewertung des bestehenden Anreiz-/Vergütungssystems: Zu analysieren sind (u. a.) die inhaltlichen Charakteristika der bisher eingesetzten Anreiz-/Vergütungssysteme (Ziele, Vergütungsformen, Vergütungssystematik), die Wahrnehmungen und Erfahrungen der Mitarbeiter sowie die mit den Anreiz-/ Vergütungssystemen verbundenen Kosteneffekte.
- Entwicklung/Anpassung eines neuen Anreiz-/Vergütungssystems: Zu definieren sind (u. a.) die Zielsetzung des neuen Systems, die variablen Vergütungsformen, die Vergütungssystematik sowie die Kosten-Nutzen-Auswirkungen des neuen Systems.
- Umsetzung des neuen Anreiz-/Vergütungssystems: Die Umsetzung erfolgt auf Basis eines detaillierten Umsetzungsplans. Wesentlich ist die frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmervertreter – idealerweise bereits in der Entwicklungsphase – sowie die ausführliche Information und Schulung der Mitarbeiter im neuen Anreiz-/Vergütungssystem.

Veränderungsprozesse

Mit der Einführung eines neuen Ziel-/Anreiz- und Vergütungssystems soll von den Führungskräften und Mitarbeitern im Vertrieb eine Verhaltensänderung zu Gunsten der nun priorisierten Ziele erreicht werden. Dies kann für die betroffenen Mitarbeiter bedeuten, dass sie von bewährten Gewohnheiten und bekannten Vergütungs-Mechanismen Abschied nehmen müssen – mit all ihren Vor- und Nachteilen. Es ist Aufgabe des Change Management, die interne Akzeptanz des neuen Ziel-/Anreiz- und Vergütungssystems durch geeignete Maßnahmen zu fördern.

Wegen der möglichen signifikanten finanziellen Auswirkungen auf den Einzelnen, etwa bei Erhöhung des Anteils der erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile bei gleichzeitiger Reduzierung des Anteils der fixen Vergütungsbestandteile, kann die Opposition mancher Vertriebs-Mitarbeiter sehr hartnäckig ausfallen. Diese richtet sich oft gegen eine vermeintlich mangelnde Messbarkeit und individuelle Beeinflussbarkeit der Ziele und der Zielerreichung. Mit einer sorgfältigen Konzeption des Ziel-/Anreiz-/Vergütungssystems sowie einer entsprechenden Kommunikation kann diesen Einwänden begegnet werden.

5.1.1 Typische Ansatzpunkte für Change Management

Im Rahmen des nachhaltigen Vertriebsmanagements und der dabei eingesetzten Führungs-Instrumente ergibt sich folgender wesentlicher Handlungsbedarf für das Change Management:

- Commitment der Führungskräfte zu den Veränderungen im Ziel- sowie Anreiz-/Vergütungssystem; die Führungskräfte spielen als Multiplikatoren in der Mitarbeiter-Kommunikation eine entscheidende Rolle,
- Commitment der Mitarbeiter und
- Frühzeitige Einbindung und „Buy-In“ der Arbeitnehmervertreter.

5.2 Change Management

5.2.1 Anpassung der Organisation (2)

Entwicklung und Akzeptanz neuer Vergütungssysteme

Ein Ziel-/Anreiz-/Vergütungssystem muss von den Betroffenen akzeptiert und gelebt werden, sollen die Vertriebs-Mitarbeiter ihre Kunden bestmöglich im Sinne der Vertriebsstrategie betreuen und entsprechende Umsätze erzielen. Zu diesem Zweck müssen

- Vertreter der Vertriebs-Mitarbeiter, des Managements und der Personalvertretung(en) sowie der Personalabteilung in die Entwicklung des Systems einbezogen werden,
- die Top-Führungskräfte im Rahmen ihrer Vorbild-Funktion und Führungsverantwortung das System sichtbar und wahrnehmbar kommunizieren und
- die jeweiligen Vorgesetzten ihr Versprechen, das sie im Gespräch mit ihren Mitarbeitern anlässlich der Zuweisung von Kunden, Regionen und Produkten gegeben haben, einlösen (siehe Kapitel 4.2.2, Allokation der Vertriebs-Mitarbeiter).

Vergütung in der Übergangsphase

Damit das zukünftige System auf Akzeptanz stößt, müssen zunächst Vergütungs-Regelungen für den Übergang geschaffen werden. Einige Vertriebler, die sich neuen Kunden, Regionen oder Produkten zuwenden müssen, werden zunächst nicht mehr das (variable) Einkommen erzielen können wie zuvor, als sie ihre Kenntnisse und Erfahrungen in einem erschlossenen Umfeld nutzen konnten. Gleichmaßen eröffnen sich Chancen für andere Vertriebs-Mitarbeiter. Ein Übergangs-Modell könnte vorsehen, dass sowohl der bisherige als auch der zukünftige Betreuer noch für diejenigen Abschlüsse eine Vergütung erhalten, die der bisherige Betreuer vor der Reorganisation initialisiert hat und für die er nach Abschluss der Übergangsphase nicht mehr zuständig ist. Dies dient zugleich der Kundenbindung, da über Teilung der Provision der bisherige und der zukünftige Betreuer ein gemeinsames Ziel – die sorgfältige Kundenüberleitung – verfolgen¹⁴.

In diesem Modell erhalten Vertriebs-Mitarbeiter einen Provisions-Mix aus Abschlüssen mit „alten“ und „neuen“ Kunden, der für einen bestimmten Zeitraum ihnen ein gewisses Maß an finanzieller Unterstützung beim Aufbau der neuen Kunden-Beziehungen gibt. In einer Variante dieses Modells erhält der ehemaligen Betreuer für eine Übergangszeit einen Anteil an allen Provisionen aus dem überführten Account.

Wenn Vertriebs-Mitarbeiter ihre Kunden überführt haben, um sich neuen Produkten oder neuen Regionen zuzuwenden, sie also für das Unternehmen neue Kunden-Beziehungen aufbauen, dürfte es für sie ungleich schwieriger sein, ihr bisheriges Einkommen zu erzielen. In einem Alternativ-Modell erhalten diese Mitarbeiter Ausgleichszahlungen für Perioden bis zu einem Jahr, die die Einkommenslücke schließen¹⁵.

Für den Change Manager ist die Vergütung der Vertriebs-Mitarbeiter der kritische Erfolgsfaktor in einem Vertriebs-Redesign, um Mitarbeiter und Kunden zu halten: Der Change Manager muss Vertreter des Vertriebs in die Entwicklung des Vergütungs-Modells aktiv einbinden, um eine hohe Akzeptanz des zukünftigen wie auch des Übergangssystems zu erzielen.

¹⁴ Vgl. LORIMER/SINHA/ZOLTNER (2004), S. 355.

¹⁵ Vgl. LORIMER/SINHA/ZOLTNER (2004), S. 359.

Eine entsprechende Unterstützung der obersten Führungsebene (Genehmigung des Vergütungs-Modells und entsprechender Mittel) ist unerlässlich.

Weitere Prozessänderungen

Mit den Änderungen der Zuständigkeiten im Vertrieb ändert sich nicht nur das Vergütungssystem, sondern ggf. auch

- Kennzahlen, die der Vergütung unterliegen,
- das Reporting und der Zugriff auf diese Werte,
- Informationsflüsse, Genehmigungsverfahren, ggf. unter Einsatz neuer Software,
- Vertriebsunterstützung, z. B. Research zu Kunden, Regionen,
- Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile,
- Zielvereinbarung und Beurteilung,
- Karrierepfade und
- Recruitingprofile.

Auch diese Prozesse müssen mit Vertretern des Vertriebs und den entsprechend betroffenen Abteilungen (z. B. Personalwesen, Rechnungswesen/Controlling) entwickelt und abgestimmt werden. Wichtig ist hierbei, dass alle Prozesse auf das Unternehmensziel und das Vertriebsziel hin ausgerichtet sind, damit Zielkonflikte, etwa aufgrund von gegensätzlich formulierten Kennziffern, vermieden werden.

5.2.2 Ausbildung

Den Handlungsbedarf in Vergütung und Ausbildung stellt Abbildung 6 dar. Vertriebs-Mitarbeiter, die für die neue Position nicht die geeignete Qualifikation aufweisen und für die die Veränderung keine ausreichenden Chancen bietet, werden als „Verlierer“ das Unternehmen verlassen. Mitarbeiter mit passender, hoher Qualifikation und attraktiven Kunden/Produkten/Regionen werden die Veränderung als „Gewinner“ mittragen.

Für qualifizierte Mitarbeiter, die in Märkten mit niedrigen Chancen arbeiten sollen, müssen die Rollen und/oder die Vergütung angepasst werden: Sie werden nach dem Sinn bzw. nach neuen Definitionen fragen und gemäß den Antworten ihre persönlichen Entscheidungen treffen. Schließlich müssen Mitarbeiter für chancenreiche Accounts ausgebildet werden, sofern sie die erforderlichen Fähigkeiten noch nicht aufweisen. Für beide Gruppen müssen die Anpassungs-Maßnahmen schnell und präzise erfolgen, wenn Friktionen vermieden werden sollen.¹⁶

Für das Training bedeutet dies, dass schon frühzeitig im Projekt

- der Trainingsbedarf (als Abweichung von den Ist- zu den Soll-Kenntnissen, fachlich und in Bezug auf die unterstützenden Prozesse),
- die Trainingsstrategie (Präsenztraining, e-Learning, Studium nach Unterlagen, Coaching on-the-job),

¹⁶ Vgl. LORIMER/SINHA/ZOLTNER (2004), S. 353 f.

- die Trainer (intern, extern),
- die Materialien (digital, print) und
- die virtuellen und/oder physischen Orte (Intranet, Schulungsräume)

entwickelt, bestimmt, rekrutiert bzw. eingerichtet werden müssen.

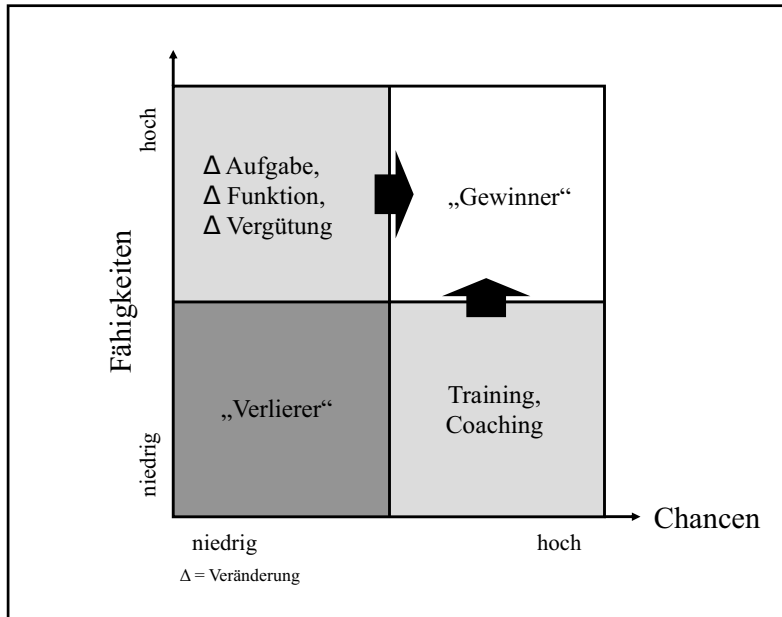


Abbildung 6: Fähigkeiten und Chancen der Mitarbeiter müssen erkannt und gesteuert werden

Vertriebler wollen und sollen nur in minimalem Umfang aus dem Geschäft herausgelöst werden, deshalb empfiehlt sich ein so genannter Blended-Learning-Ansatz, der Präsenz-Training, Studium nach Unterlagen, e-Learning sowie Training-on-the-job in sich vereinigt.

Die Schulungsinhalte werden besonders gut vermittelt und aufgenommen, wenn als Trainer diejenigen Vertriebs-Mitarbeiter auftreten, die an der Entwicklung der Systeme und Prozesse im Projekt mitgearbeitet haben. Wenn dies nicht möglich ist, sollten sie zumindest die Trainer in einem Train-the-Trainer-Ansatz schulen.

In Verbindung mit einer präzise gesteuerten Kommunikation, einem als fair empfundenen Vergütungssystem kann das Training die erforderliche Nachhaltigkeit im Vertriebs-Redesign und damit das Erreichen des Unternehmensziels gewährleisten.

6 Ausblick

Sales & Service Management – Change Management und verhaltenspsychologische Perspektiven: In der Vertriebsstrategie wurden die Themen „Kunden“ und „Vertriebskanal“ dargestellt sowie über eine Wertargumentation mit dem Unternehmensziel verknüpft. Nach einer Risiko-Analyse und Formulierung der Vertriebs-Vision wurde die Rolle der Unternehmensführung im Projekt erläutert, deren Engagement in einem solchen Unternehmens-kritischen Vorhaben unerlässlich ist.

Wenn die Strategie im Rahmen der Vertriebstransformation implementiert wird, stehen Organisation und Prozesse, meist mit entsprechender Anpassung der Informations-Technologie im Vordergrund. Da die Key-Stakeholder (Vertriebs-Mitarbeiter und Kunden) von z. T. gravierenden Veränderungen betroffen sind, sind Mitwirkung bzw. zumindest eine Zwei-Wege-Kommunikation *notwendig* und erfolgskritisch, um eine höchstmögliche Akzeptanz seitens der Betroffenen zu generieren. Zusätzlich muss sich der Veränderungsprozess in angepassten HR-Prozessen widerspiegeln.

Das Vertriebsmanagement dient nicht nur der Steuerung des Vertriebs gemäß der neuen Strategie, sondern ist über das Ziel-, Anreiz- und Vergütungssystem dasjenige Element, das die Vertriebs-Mitarbeiter an ihre Aufgabe und das Unternehmen bindet – somit auch die Kunden. Eine breite Akzeptanz der Performance-Größen und des damit einhergehenden Vergütungs- und Karriere-Modells sowie eine entsprechende Kommunikation und Ausbildung sind die *hinreichenden* Bedingungen, um die Strategie zu einem nachhaltigen Erfolg für das Unternehmen werden zu lassen.

Eine zügige Implementierung unter Einbeziehung der Unternehmensführung und Beteiligung der Vertriebs-Mitarbeiter und Kunden minimiert Unsicherheiten während der Übergangsphase. Wird die Einführung einer neuen Vertriebsstrategie und eines neuen -Managements von einem auf die Kundensituation zugeschnittenen Change Management begleitet, das die Verhaltensweisen der Betroffenen zielbezogen adressiert, kann die neue Vertriebsstruktur zum Erfolg für die Kunden, den Vertrieb und somit das Unternehmen werden.

Quellenverzeichnis

COUGHLAN, A. ET AL. (2006): Marketing Channels, New Jersey, 2006.

LORIMER, S./SINHA, P./ZOLTNERS, A. (2004): Sales Force Design for Strategic Advantage, New York, 2004.

SCHWARZ, S./COKBUDAK, E. (2007): Führung als kritischer Erfolgsfaktor im Change Management, KEUPER, F./GROTEN, H. (Hrsg.), Nachhaltiges Change Management, Wiesbaden 2007, S. 31–57.

SCHWARZ, S. (2006): Change Management oder die Integration von Mitarbeitern in einem fusionierenden Unternehmen, in: KEUPER, F./HÄFNER, M./VON GLAHN, C. (Hrsg.), Der M&A-Prozess – Konzepte, Ansätze, und Strategien für die Pre- und Post-Phase, Wiesbaden 2006, S. 367–411.

Verhaltenswissenschaftliche Aspekte im Marketing von Finanzdienstleistungen

MARTIN STROBEL und STEPHAN WEINGARZ

Akademie Deutscher Genossenschaften

1	Einführung	467
2	Verhaltenswissenschaftliche Phänomene	468
2.1	Heuristisches Entscheidungsverhalten	468
2.1.1	Heuristiken – „Kognitive Daumenregeln“	468
2.1.2	Repräsentativitätsheuristik	468
2.1.3	Verfügbarkeitsheuristik	469
2.1.4	Verankerungsheuristik	469
2.2	Kontextabhängigkeit des Entscheidungsverhaltens	470
2.2.1	Framing	470
2.2.2	Mental Accounting	473
3	Prospect Theory als Erklärungsansatz	473
4	Relevanz für das Marketing von Finanzdienstleistungen	475
5	Konklusion und Ausblick	480
	Quellenverzeichnis	481

1 Einführung

Das alte, von den Gebrüdern *GRIMM* aufgezeichnete Märchen von *Hans im Glück* lehrt jedem Wirtschaftswissenschaftler, der sich dem Erklärungsmodell des *homo oeconomicus* verpflichtet fühlt, das Grauen: Der kleine Hans erhält nach siebenjähriger Tätigkeit von seinem Herrn als Lohn ein großes Stück Gold, mit dem er sich auf den Heimweg zu seiner Mutter macht. Unterwegs bieten sich verschiedene Tauschmöglichkeiten, die er jeweils freudig wahrnimmt: Das Gold tauscht er gegen ein Pferd, dieses gegen eine Kuh, dieses bereits ältere Tier gegen ein junges Ferkel, das Schwein gegen eine Gans und diese schließlich gegen einen großen Schleifstein, der letztendlich ein normaler Feldstein ist. Als dieser in den Brunnen fällt, setzt Hans bester Laune und völlig unbeschwert seinen Heimweg fort und dankt Gott, dass ihm auf seinem Weg nach Hause so viel Glück beim Tauschen widerfahren ist. In der Annahme, dass er in der jeweils gegebenen Situation durch das angebotene Tauschgeschäft einen höheren Nutzen erzielt, verwandelt die Märchenfigur Hans innerhalb von kurzer Zeit ein großes Stück Gold in einen wertlosen Feldstein und verliert damit das Vermögen, das ihm sein Meister überlassen hat.

Was auf den ersten Blick wie die Taten eines *homo debiles* erscheint, d. h. eines zum wirtschaftlich-rationalen Denken und Handeln unfähigen Menschen, erweist sich auf den zweiten Blick als ein erklärbares Verhaltensmuster, sofern man sich von der Fiktion des rational handelnden Menschen in wirtschaftswissenschaftlichen Entscheidungssituationen löst und real beobachtbares Entscheidungsverhalten in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. In den letzten Jahrzehnten untersuchen Psychologen und Ökonomen im Forschungsbereich der *Behavioral Finance*¹ (oder thematisch weiter gefasst im Rahmen der *Behavioral Economics*²) die grundlegende Frage, warum Menschen fortwährend Entscheidungen treffen, die weder rational noch konsistent sind und keinem unmittelbaren Eigeninteresse zu folgen scheinen.

Einen wesentlichen Erklärungsansatz, der spezifische Verhaltensweisen im wirtschaftlichen Handeln von Individuen beleuchtet, liefert die *Prospect Theory*, die auf die unterschiedliche individuelle Wahrnehmung bzw. Kodierung eines zu erwartenden Ergebnisses Bezug nimmt. Im vorgestellten Märchen stuft Hans das Ergebnis jedes Tauschs für sich als Gewinn ein und entscheidet sich entsprechend für die angebotene Option trotz des jeweils geringeren materiellen Werts. Es liegt zum einen im Charakter der dargestellten Figur begründet, jeweils nur das Positive in einer Entscheidungssituation wahrzunehmen, zum anderen erhält Hans nach allen Regeln des klassischen Marketings von seinen Tausch-Partnern lediglich die Informationen, die für einen Tausch sprechen und welche er wiederum ungefiltert in seine Entscheidung einbezieht. Die gesamte Tausch-Abfolge folgt damit der Terminologie des Gewinns.

Interessanterweise lässt sich das im Märchen beschriebene Verhaltensmuster bei einer positiven Kodierung der erwarteten Ergebnisse ebenso in der realen Gegenwart im Verhalten von Anlegern und Nachfragern von Finanzdienstleistungen beobachten. Werden die verschiedenen Entscheidungssituationen dagegen in der Terminologie des möglichen Verlusts dargestellt, so fallen die Entscheidungen anders aus. In diesem Fall hätten die Gebrüder *GRIMM* wahrscheinlich die Geschichte des reichen, aber todunglücklichen Hans erzählen müssen.

¹ Vgl. grundlegend *SHEFRIN* (2000).

² Vgl. *PELZMANN* (2006) sowie in populärwissenschaftlicher Darstellung *BELSKY/GILOVICH* (2007), S. 11 ff.

Um die Auswirkungen verhaltenswissenschaftlicher Aspekte auf das Marketing von Finanzdienstleistungen aufzuzeigen, werden im Folgenden einzelne Erklärungsansätze für spezifische Verhaltensmuster näher beleuchtet.

2 Verhaltenswissenschaftliche Phänomene

2.1 Heuristisches Entscheidungsverhalten

2.1.1 Heuristiken – „Kognitive Daumenregeln“

Folgendes Beispiel: Auf dem Universitätsgelände begegnet man einem Studenten mit Anzug und Krawatte, der einen schwarzen Aktenkoffer bei sich trägt. Wie wahrscheinlich ist es, dass es sich um einen Studenten der Betriebswirtschaft oder um einen Studenten der Germanistik handelt? Die Mehrzahl der befragten Personen hält es für wahrscheinlicher, dass der Student BWL studiert, selbst dann, wenn die Zusatzinformation gegeben wird, dass an der Universität die Anzahl der Germanisten höher als die Anzahl der BWLer ist.³ Dieses Urteil widerspricht jedoch den Regeln der Wahrscheinlichkeitstheorie. Woran liegt es, dass man dazu tendiert, in diesem oder ähnlichen Zusammenhängen ein intuitives Wahrscheinlichkeitsurteil zu fällen?

KAHNEMAN und *TVERSKY* vermuten, dass wir neue Informationen mit den in unserem Gedächtnis gespeicherten „typisierten“ Informationen abgleichen und dieser Vergleich unser (Wahrscheinlichkeits-)Urteil beeinflusst.⁴ In diesem Beispiel entspricht der Student eben eher dem „typischen“ BWL-Studenten als einem „typischen“ Germanisten, die Beschreibung ist *repräsentativ* für einen BWLer. Die Repräsentativität verleitet dazu, ein Urteil abzugeben, dass intuitiv gefällt wird. Das Urteilsvermögen und Entscheidungsverhalten von Personen ist von einer Vielzahl ähnlicher intuitiver Vorgehensweisen und mentaler Heuristiken geprägt.

Heuristiken sind zunächst einmal einfache Regeln, die sich häufig über einen Prozess aus „Trial and Error“ gebildet haben oder gelernt wurden und somit nicht zwangsläufig zu fehlerhaften Einschätzungen führen. Heuristische Urteile können durchaus effizient sein, insbesondere in komplexen Situationen, in denen es an weiteren Informationen mangelt. Sie können aber auch aufgrund ihres Charakters als „Daumenregel“, insbesondere bei Beurteilungen von unsicheren Ereignissen und Situationen, zu systematisch fehlerhaften oder verzerrten Einschätzungen, so genannten „biases“, führen.

Einige dieser „kognitiven Daumenregeln“ und die daraus resultierenden „biases“ sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

2.1.2 Repräsentativitätsheuristik

Die Repräsentativitätsheuristik dient häufig der schnellen Urteilsfindung. Sie wird durch ein Denkmuster geprägt, das ein Ereignis umso wahrscheinlicher erscheinen lässt, je höher die Repräsentativität des Ereignisses für den Zusammenhang ist, in dem das Ereignis beurteilt werden soll. Passt eine Beobachtung gut in ein Schema, so liegt eine hohe Repräsentativität

³ Vgl. JUNGEMANN/PFISTER/FISCHER (1998), S. 166.

⁴ Vgl. KAHNEMAN/TVERSKY (1972).

vor, liegt hingegen kein passendes Schema vor, so ist die Repräsentativität des Ereignisses niedrig.⁵ Die Beurteilung erfolgt dementsprechend anhand von Stereotypen, die Individuen sich im Laufe des Lebens durch Erfahrung oder Lernen angeeignet haben. Die Urteilsverzerrungen aufgrund der Repräsentativitätsheuristik gründen sich zumeist auf Insensitivitäten bzw. falschen Vorstellungen über Regeln der Wahrscheinlichkeitstheorie: In obigem Beispiel des BWL-Studenten wird von den beurteilenden Personen die relative Häufigkeit von BWL-Studenten an der Universität in ihrem Urteil völlig vernachlässigt.⁶ In diesem Kontext ist ebenso die falsche Vorstellung einzuordnen, dass Merkmale eines unendlichen Zufallsprozesses auch in kurzen, endlichen Sequenzen zum Ausdruck kommen. Berühmt ist in diesem Zusammenhang das Beispiel am Roulette-Tisch, die so genannte „gambler’s fallacy“: Nach einer Serie von neunmal roten Zahlen tendiert man dazu, es für wahrscheinlicher zu halten, dass als nächstes eine schwarze Zahl kommt, obwohl jede neue Ausspielung unabhängig von der vorherigen ist und die Ereignisse gleich wahrscheinlich sind.⁷

Die Repräsentativitätsheuristik führt häufig dazu, dass Wahrscheinlichkeiten von Ereignissen mit hoher Repräsentativität überschätzt werden sowie kausale Zusammenhänge zwischen Ereignissen gesehen werden, die nicht bestehen.

2.1.3 Verfügbarkeitsheuristik

Die Verfügbarkeitsheuristik beschreibt die Tendenz, dass das Entscheidungsverhalten von Menschen durch Informationen beeinflusst wird, die besonders aktuell oder augenfällig sind. Dies führt dazu, dass Wahrscheinlichkeiten bzw. Häufigkeiten von Ereignissen falsch eingeschätzt werden, wenn die Ereignisse oder Beispiele ähnlicher Ereignisse aufgrund von Aktualität, Auffälligkeit, Anschaulichkeit, Lebhaftigkeit oder emotionaler Verbundenheit noch leicht aus dem Gedächtnis abgerufen werden können, mithin verfügbar sind. So überschätzen die meisten Menschen die Wahrscheinlichkeit, einem Gewaltverbrechen zum Opfer zu fallen oder einen Unfall mit dem Auto oder dem Flugzeug zu erleiden, weil genügend Beispiele aus den Medien oder der eigenen Erfahrung aus dem Gedächtnis abrufbar sind.⁸ Emotionen, die mit bestimmten Ereignissen verknüpft sind, können die Verfügbarkeit zusätzlich verstärken und somit auf zukünftiges Entscheidungsverhalten einwirken. Erfolgsverwöhnte Anleger tendieren demnach eher zu positiven Prognosen des Markts, als Anleger, die eine Reihe von Misserfolgen erlitten haben. Ebenso ist die Stärke der Verfügbarkeit auch situationsbedingt, so dass persönliche Begegnungen mit Menschen, die ihre Meinung äußern, oft einen großen Einfluss auf das eigene Entscheidungsverhalten haben.

2.1.4 Verankerungsheuristik

Die Verankerungsheuristik beschreibt die Neigung von Menschen, bei der Verwertung von Informationen, insbesondere bei Schätzungen und Prognosen, sich zunächst an einem „Anker“, d. h. an einem Richtwert zu orientieren. Dies dient als Hilfsmittel für eine schnelle Urteilsfindung. Häufig wird nachfolgend dieser Ursprungswert durch genauere Informationsverwertung dem „richtigen“ Wert angepasst. Dass die Heuristik der Verankerung zu grundle-

⁵ Vgl. GOLDBERG/NITSCH (1999), S. 72.

⁶ Vgl. JUNGEMANN/PFISTER/FISCHER (1998), S. 167 ff.

⁷ Vgl. TVERSKY/KAHNEMAN (1974). Vgl. zur Bestätigung dieses Verhaltens bei Anlegern die Untersuchungen von WEBER/CAMERER (1992).

⁸ Vgl. JUNGEMANN/PFISTER/FISCHER (1998), S. 169 ff.

genden Fehleinschätzungen führen kann, zeigt folgendes Experiment deutlich.⁹ Man bittet Personen, schnell zu beantworten, welchen Wert das folgende Produkt ergibt:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 \times 9 \times 10 = ?$$

Im Durchschnitt wird ein Wert von 150 angegeben. Fragt man umgekehrt, was das Produkt von

$$10 \times 9 \times 8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$$

ergibt, so erhält man einen durchschnittlichen Wert von 900. Die Erklärung für die jeweils heuristische Wertfindung liegt in dem Setzen des „Ankers“. Während im ersten Fall die 1 als „Anker“ dient und nach der Multiplikation der ersten Faktoren nach oben extrapoliert wird, so wird im zweiten Fall die 10 als Ursprungswert benutzt.¹⁰ Beide Fragen liefern jedoch auch bei unterschiedlichen Verankerungen einen Wert, der weit entfernt vom „wahren“ Wert 40.320 ist. Dies ist auf einen für die Heuristik typischen schwachen Anpassungsprozess zurückzuführen. Der gefundene Wert wird überproportional durch die „Verankerung“ bestimmt und nicht durch den darauf folgenden Anpassungsprozess.

Gerade im Finanzmarkt-Kontext findet die Verankerungsheuristik häufig in Markt-Einschätzungen und Prognosen Anwendung.¹¹

2.2 Kontextabhängigkeit des Entscheidungsverhaltens

2.2.1 Framing

Unter *Framing* wird das Phänomen verstanden, dass sich die Informationsbeurteilung und somit das Entscheidungsverhalten von Menschen durch die Darstellung des Entscheidungsproblems oder der Information beeinflussen lässt. Die unterschiedliche Darstellung einer objektiv unveränderlichen Information bewirkt eine Veränderung der Präferenzen und resultiert somit unter Umständen in der Wahl einer anderen Alternative oder Lösung eines Entscheidungsproblems. Nach LEVIN/SCHNEIDER/GAETH lassen sich drei Arten von Framing unterscheiden:¹²

- Attribute Framing
- Goal Framing
- Risky Choice Framing

Attribute Framing bezieht sich auf das Phänomen, durch die Darstellung von Eigenschaften die Informationsbeurteilung zu beeinflussen. Diese Tatsache ist für die Kommunikationspolitik von Unternehmen insbesondere im Zusammenhang mit der Präsentation von Produkteigenschaften relevant. So wurde in einer Studie festgestellt, dass die Versuchspersonen „75 %

⁹ Vgl. KAHNEMAN/TYERSKY (1984).

¹⁰ Vgl. JUNGERMANN/PFISTER/FISCHER (1998), S. 171 ff.

¹¹ Vgl. für zahlreiche Beispiele MAAS/WEIBLER (1990).

¹² Vgl. LEVIN/SCHNEIDER/GAETH (1998).

fettfreies Rindfleisch“ besser im Geschmack empfanden als eine gleiche Rindfleischprobe, die mit „25 % Fettgehalt“ ausgezeichnet wurde.¹³

Die Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens über die Art der Präsentation von Konsequenzen eines bestimmten Verhaltens wird *Goal Framing* genannt. Durch die unterschiedliche Darstellungsform wird die Aufmerksamkeit entweder auf das Erreichen von positiven oder das Abwenden von negativen Konsequenzen gelenkt. In einer Untersuchung zeigten MEYEROWITZ/CHAIKEN, dass Frauen eher dazu tendieren, eine Brust-Selbstuntersuchung zur Früherkennung eines Tumors durchzuführen, wenn sie mit den negativen Folgen einer Unterlassung konfrontiert werden, als wenn die positive Konsequenz der erfolgreichen Früherkennung dargestellt wird.¹⁴ Das negative Goal Framing führt tendenziell eher zu einer intensiveren Informationsbewertung als die positive Variante der Darstellung. In weiteren Untersuchungen ist die Erkenntnis dahin gehend verfeinert worden, dass insbesondere hoch involvierte Entscheidungsträger wie bspw. Konsumenten von Finanzdienstleistungen oder Gesundheitsprodukten stärker von negativem Goal Framing in ihrer Entscheidung beeinflusst werden.¹⁵

Das *Risky Choice Framing* beschäftigt sich wie das Goal Framing mit der Kodierung von Konsequenzen einer Entscheidung. Diese Art des Framings ruft jedoch unterschiedliches Verhalten dadurch hervor, dass Konsequenzen in risikobehafteten Situationen als Gewinne oder Verluste beschrieben werden. Dadurch können sich die Präferenzen des Entscheidungsträgers für eine Alternative sogar umkehren. Die Form des Risky Choice Framing lässt sich anschaulich an dem bekannten Entscheidungs-Problem der „*Asiatischen Krankheit*“ verdeutlichen.¹⁶

In der Untersuchung wurden Versuchspersonen mit der Situation konfrontiert, dass eine asiatische Krankheit ausgebrochen ist, der erwartungsgemäß 600 Menschen zum Opfer fallen werden. Die Probanden sollten nun in der Rolle als Gesundheitsminister sich zunächst für eine aus zwei angebotenen Präventionsmaßnahmen entscheiden. Das erste Programm rettet 200 Menschen mit Sicherheit, das zweite Programm bedeutet mit einer Wahrscheinlichkeit von 1/3, dass alle Menschen gerettet werden, und mit einer Wahrscheinlichkeit von 2/3, dass niemand gerettet werden kann. Die meisten Versuchspersonen entschieden sich für die sichere Rettung von 200 Personen, also für das erste Programm.

Nach der ersten Entscheidung wurden den Probanden zwei neue Optionen zur Entscheidung vorgelegt. Bei Einsatz des dritten Präventions-Programms sterben 400 Menschen mit Sicherheit, während durch die Wahl des vierten Programms mit einer Wahrscheinlichkeit von 1/3 niemand stirbt und mit einer Wahrscheinlichkeit von 2/3 alle 600 Menschen sterben. Aus diesen zwei Alternativen wählte die Mehrzahl der Versuchspersonen das vierte Programm.

¹³ Vgl. LEVIN/GAETH (1988).

¹⁴ Vgl. MEYEROWITZ/CHAIKEN (1987).

¹⁵ Vgl. MAHESWARAN/MEYERS-LEVY (1990).

¹⁶ Vgl. TVERSKY/KAHNEMAN (1981). Zur Darstellung vgl. auch JUNGERMANN/PFISTER/FISCHER (1998), S. 227.

Frame Alternative	positives Framing	negatives Framing
sichere Alternativen	• 200 Menschen werden gerettet	• 400 Menschen sterben
risikobehaftete Alternativen	• Mit $p = 1/3$ werden 600 Menschen gerettet und • mit $p = 2/3$ wird niemand gerettet	• Mit $p = 1/3$ stirbt niemand und • mit $p = 2/3$ sterben alle 600 Menschen

Abbildung 1: Entscheidung-Problem „Asiatische Krankheit“¹⁷

Bei genauerem Hinsehen wird deutlich, dass aus theoretischer Sicht Indifferenz zwischen den jeweiligen Alternativen vorherrschen müsste. Der Erwartungswert beträgt im ersten Auswahl-Problem jeweils 200 Menschen, die gerettet werden können. Trotz gleichem Erwartungswert wird mehrheitlich die sichere Alternative gewählt.

Umgekehrt verhält es sich im zweiten Auswahl-Problem. In beiden Alternativen werden erwartungsgemäß 400 Menschen sterben. Hier wird von der Mehrheit die riskante Alternative bevorzugt. Je nachdem ob die jeweils eintretenden Konsequenzen als „Gewinn“ (Menschen werden gerettet), oder als „Verlust“ (Menschen sterben) kodiert werden, kommt es zu unterschiedlichen Präferenzen und Entscheidungen. Durch die unterschiedliche Art der Präsentation ein und desselben Sachverhalts entscheidet man sich in „Gewinnsituationen“ eher gegen das Risiko, in „Verlustsituationen“ hingegen wird die risikoreiche Option bevorzugt.¹⁸

¹⁷ Vgl. HOMBURG/KROHMER 2006, S. 88.

¹⁸ Eine plausible Erklärung für dieses – auf den ersten Blick – inkonsistente Verhalten liefert die *Prospect Theory*, vgl. Kapitel 3.

2.2.2 Mental Accounting

Eng verknüpft mit der Feststellung, dass die Art der Präsentation das Entscheidungsverhalten beeinflusst, ist die Tendenz von Menschen, mentale Konten zu führen.¹⁹ Bei der Beurteilung von Handlungsalternativen greift der Entscheidungsträger auf geistige Konten zurück, die für verschiedene Verwendungen (z. B. Lebensmittel) oder Vermögensbestandteile (z. B. Einkommen) gebildet worden sind. Im Kontext dieser Form einer mentalen Buchhaltung bewertet das Individuum die Handlungsalternativen als Gewinne oder Verluste. Die Fähigkeit, mentale Konten zu bilden, kann als ein kognitives Verfahren bezeichnet werden, das Individuen hilft, Optionen und Ereignisse zu organisieren, zu bewerten und letztlich auch zu kontrollieren. Folgendes Beispiel kann den Sachverhalt verdeutlichen:

Zwei Fans planen zu einem Fußballspiel zu gehen. Der erste Fan hat seine Eintrittskarte vorher bei einem Gewinnspiel gewonnen, während der zweite Fan seine Eintrittskarte über das Internet gekauft und bezahlt hat. Am Spieltag sind die Wetterbedingungen derartig schlecht und die Verkehrslage dementsprechend angespannt, dass beide Fans überlegen, das Fußballspiel nicht zu besuchen. Der zweite Fan wird eher dazu tendieren, einen Gegenwert zu seinem schon mental verbuchten „Verlust“ zu bekommen und somit trotz widriger Umstände zum Spiel gehen, während der erste Fan eher auf das Spiel verzichten wird, da er den Verzicht mental nicht als „Verlust“ bucht.²⁰

Die Erkenntnis, dass Menschen dazu neigen, Mental Accounting zu betreiben, ist gerade im finanzwirtschaftlichen Bereich wertvoll. So wurde nicht nur festgestellt, dass mentale Konten für unterschiedliche Anlageprodukte (z. B. Sparbuch, festverzinsliche Anlagen oder Aktien) gebildet werden, sondern diese auch nach zeitlichen Aspekten im Lebenslauf geordnet werden und unter Umständen für einen Zugriff aus Konsumgründen „gesperrt“ sind. Ein Beispiel hierfür ist das mentale Konto für Anlageprodukte zur Altersvorsorge. Mentale Konten funktionieren dementsprechend als eine Art Selbstkontroll-Mechanismus. Durch die unabhängige Betrachtung der unterschiedlichen mentalen Konten kann es dazu kommen, dass ein Gesamt-Portfolio eines Anlegers nicht ausreichend diversifiziert ist.²¹

3 Prospect Theory als Erklärungsansatz

Viele der festgestellten verhaltenswissenschaftlichen Phänomene lassen sich auf Basis der *Prospect Theory* erklären.²² Grundgedanke der Prospect Theory ist der Ersatz der Nutzenfunktion durch eine Wertfunktion, die die Konsequenzen einer Option in subjektive Werte transformiert. Diese subjektiven Werte werden zusätzlich relativ zu einem Referenzpunkt bewertet. Gleiche Konsequenzen können demnach je nach Wahl des Referenzpunkts einen unterschiedlichen subjektiven Wert erhalten. Negative Abweichungen vom Referenzpunkt werden als Verluste wahrgenommen, positive Abweichungen werden hingegen als Gewinne kodiert. Der Verlauf der Wertfunktion wird durch spezifische Annahmen charakterisiert: Im

¹⁹ Vgl. KAHNEMAN/TVERSKY (1984) und THALER (1985).

²⁰ Vgl. für ein ähnliches Beispiel HOMBURG/KROHMER (2006), S. 90 f.

²¹ Vgl. SHEFRIN/THALER (1992) sowie THALER (1999).

²² Vgl. KAHNEMAN/TVERSKY (1979).

Bereich der Gewinne verläuft die Wertfunktion konkav, im Bereich der Verluste hingegen konvex.²³

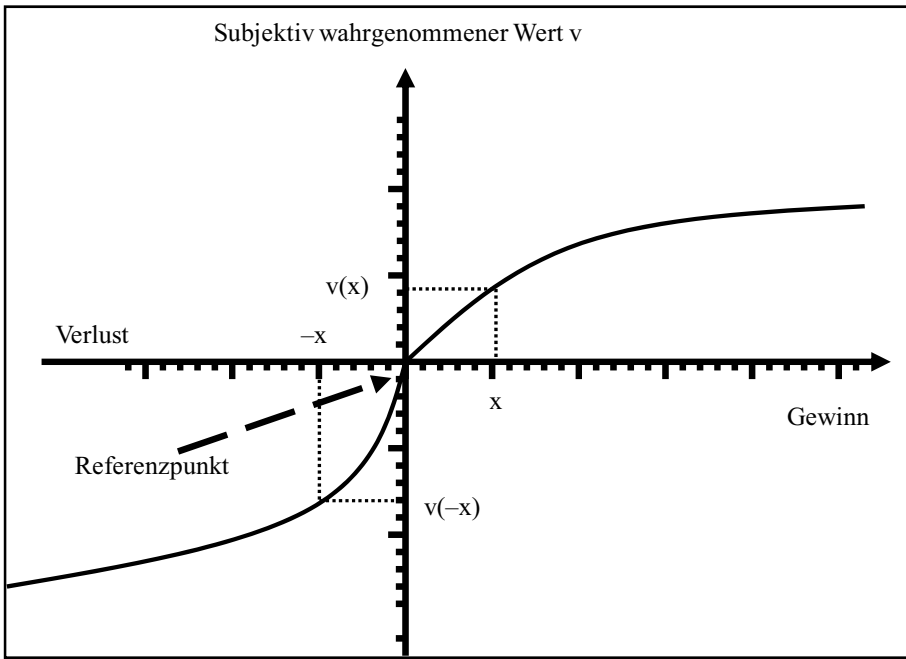


Abbildung 2: Wertfunktion der Prospect Theory

Dieser spezifische Verlauf der Wertfunktion bedingt, dass bei gleichem Referenzpunkt Verluste höher bewertet werden als gleich hohe Gewinne. Bezeichnet man x bzw. $-x$ als Gewinn bzw. Verlust in Relation zum Referenzpunkt und v als den jeweiligen subjektiven Wert, so lässt sich der Sachverhalt formal darstellen als:

$$v(x) < |v(-x)|$$

Der konkave Verlauf der Wertfunktion im Bereich der Gewinne wird durch den Umstand geprägt, dass kleine Differenzen bei niedrigen Gewinnen den subjektiven Wert stark zunehmen lassen, während vergleichbare Unterschiede bei hohen Gewinnen den subjektiven Wert nur unterproportional steigern. So erscheint eben der Unterschied zwischen 10 € und 20 € größer als zwischen 1.210 € und 1.220 €. Umgekehrt verläuft die Wertfunktion im Verlustbereich konvex. Der Verlust von 1.000 € oder 2.000 € wird in der Differenz stärker bewertet als der Verlust von 10.000 € oder 11.000 €.

Anhand der Prospect Theory kann nun die Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens durch Framing am Beispiel der „Asiatischen Krankheit“ näher erläutert werden. Die durch den Verlauf der Wertfunktion bedingte Verlust-Aversion von Individuen begünstigt im negativen Framing die Bereitschaft Risiken einzugehen, sofern wie im Beispiel die Chance besteht, Verluste zu verhindern. Dies drückt sich in der Wahl der unsicheren Alternative aus, mit der die

²³ Vgl. JUNGEMANN/PFISTER/FISCHER (1998), S. 214 ff.

Chance gewahrt wird, mit einer Wahrscheinlichkeit von 1/3 kein Menschenleben durch die Krankheit zu verlieren. Umgekehrt verhalten sich die Versuchspersonen in einem positiven Frame, hier scheut man die unsichere Gewinnchance. Der subjektive Wert der unsicheren Alternative ist geringer als der subjektive Wert der sicheren Alternative. Dementsprechend entscheiden sich die Meisten für das Programm, mit dem 200 Menschen sicher vor der Krankheit gerettet werden.²⁴

Durch die Prospect Theory wird ein theoretischer Rahmen geschaffen, wie Entscheidungsprobleme mental repräsentiert werden. Damit lassen sich einerseits Erklärungen ableiten, warum Menschen „irrational“ im Sinne der Erwartungsnutzen-Theorie entscheiden. Andererseits liefert die Prospect Theory auch Hinweise dafür, wie Menschen Informationen bewerten, und kann somit als Basis für die Gestaltung von Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebsseigenschaften dienen.

4 Relevanz für das Marketing von Finanzdienstleistungen

Institutionen, die Finanzdienstleistungen anbieten, sorgen dafür, den Ausgleich von Anlage- und Finanzbedarf effizient zu gestalten, indem Informationsbedarfe, Beträge, Fristen und Risiken von Geldgebern und -nehmern transformiert werden.²⁵ Finanzdienstleistungen unterscheiden sich dabei zunächst nicht grundsätzlich von anderen Dienstleistungen. Sie sind ebenso durch die Abstraktheit der Leistung, Immaterialität, Nicht-Lagerfähigkeit und die Integration von Erstellung und Konsum sowie dem Problem der Qualitätsschwankung gekennzeichnet.²⁶ Idealtypisch lassen sich drei Kategorien von Finanzdienstleistungen unterscheiden:

- Vermittlungsleistungen: Abschlussvermittlung von Finanzkontrakten zwischen Geldnehmer und Geldgeber.
- Informationsleistung: Beratung und Informationsbereitstellung für Geldgeber über die Existenz, Qualität und Ausgestaltung potenzieller Anlageformen und möglicher Geldnehmer.
- Leistungen zur Risikoübernahme: Übernahme vertraglich spezifizierter Risiken, denen die aus der Geldanlage resultierenden Ansprüche unterliegen.²⁷

In diesen drei Kategorien weisen Finanzdienstleistungen im Hinblick auf Marketing-Aktivitäten diverse Besonderheiten gegenüber anderen Dienstleistungen oder Konsum- bzw. Gebrauchsgütern auf. Im Nachfrage-Verhalten ist z. B. häufig keine Eigeninitiative des Kunden vorhanden, das Bedürfnis nach der finanzwirtschaftlichen Leistung muss in der Regel erst geweckt werden. Selbst wenn die Dringlichkeit der Bedarfsdeckung durch den Kunden erkannt und empfunden worden ist, wird die Entscheidung und Handlung oft verdrängt. Ebenso zeigt sich der Nutzen-Charakter von Finanzdienstleistungen nur auf abstrakter Ebene. Fi-

²⁴ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 88.

²⁵ Vgl. BITZ (2000), S. 28 ff.

²⁶ Vgl. KÜHLMANN ET AL. (2002), S. 28.

²⁷ Vgl. BITZ (2000), S. 25.

finanzdienstleistungen sind unsichtbare und ideelle „Waren“, die häufig durch eine hohen Komplexitätsgrad und einen geringen Prestigewert gekennzeichnet sind. Dies bedingt vertriebspolitisch einen gezielt herausgearbeiteten Produktnutzen, der durch die zwingend erforderliche Mitwirkung des Kunden an der Leistungserstellung auch wenig standardisiert werden kann. Finanzdienstleistungen erfordern im besonderen Maß ein individuelles Eingehen in der Ausgestaltung und Vertrieb des Produkts auf unterschiedliche Kundengruppen bis hin zur „Maßanfertigung“ für einen Kunden. Ein wesentlicher Unterschied zu anderen Dienstleistungen besteht zudem in der Länge der Vertragsdauer. Bedeutet üblicherweise der „Verkauf“ das Ende des Wirtschaftsprozesses (evtl. weitergeführt in Form von Kundendienst), so gilt für Finanzdienstleistungen oft, dass der „Verkauf“ lediglich den Vertragsbeginn kennzeichnet und die Leistungserstellung langfristig angelegt ist. Dies bedingt hohe Service-Anforderungen im Vertrieb vor und im Anschluss an den Vertragsabschluss.²⁸

Die Besonderheiten von Finanzdienstleistungen legen nahe, dass im Marketing und Vertrieb insbesondere auf das kunden- und produktgerechte Framing geachtet werden muss. Hierzu ist es notwendig zu beachten, welches Engagement der Kunde bei der Suche, Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Produktinformation eingeht, oder anders ausgedrückt, welche Art des *Involvements* der Kunde aktiviert.²⁹ Je nachdem, ob der Kunde langfristig sein Interesse an einem Produkt aufrechterhält oder nur vorübergehendes Interesse zeigt, spricht man von langfristigem oder situativem Involvement. Verbindet der Kunde hingegen besondere Gefühle mit der Kaufentscheidung, so zeigt er ein emotionales Involvement, während ein starkes Interesse an Informationen in Verbindung mit eigenen Zielvorstellungen und Lernprozessen eher auf ein kognitives Involvement hinweist. Die Arten des *Involvements* lassen sich zudem über den jeweiligen Ausprägungsgrad differenzieren. Investiert der Kunde ein hohes Engagement in die Informationssuche wie z. B. bei der Baufinanzierung oder dem Kauf eines Hauses, so liegen High-Involvement-Situationen vor. Hohes kognitives Involvement ist zumeist bei Kaufentscheidungen zu finden, bei denen die Produkte mit einem hohen Preis versehen sind und eine Entscheidung mit Risiken verbunden ist. Im Gegensatz hierzu liegt ein eher passives Informationsverhalten des Kunden bei Produkten vor, deren Kauf gewohnheitsmäßig abläuft und die ein geringeres Risiko aufweisen. Hier spricht man von Low-Involvement-Produkten. Die Kaufentscheidung wird häufig relativ schnell getroffen, weil dem Produkt eine geringe Relevanz beigemessen wird bzw. der Kunde z. B. aufgrund von Markenloyalität auf habitualisierte Entscheidungsmuster zurückgreift.

Die Analyse des *Involvements* des Kunden kann bei der Wahl des richtigen Vertriebswegs für ein Produkt hilfreich sein. Der Vertriebsweg bestimmt dabei neben der Wahl der Kommunikationsmaßnahmen das Framing für die Kaufentscheidung des Kunden. Als Beispiel soll folgende Situation dienen: Ein finanzwirtschaftlich wenig interessierter Kunde, der gerade eine Lebensversicherung ausbezahlt bekommen hat, wird gegenüber Anlage-Informationen ein hohes Involvement besitzen, das jedoch lediglich situativ ausgeprägt ist. In einer derartigen Situation wird die direkte Ansprache und das Angebot eines persönlichen Beratungsgesprächs erfolgreicher sein als die Zusendung von Informationsmaterial oder allgemeine Werbung z. B. in Print- oder Onlinemedien. Zunächst erscheint diese Schlussfolgerung banal und selbstverständlich. Die Herausforderung liegt jedoch in dem gezielten „Filtern“ derartiger Entscheidungssituationen und dem Segmentieren nach verhaltensähnlichen Mustern der Kundengruppen, um ein bestimmtes Framing für den Vertrieb zu nutzen bzw. in gewissen Grenzen zu beeinflussen. Altersvorsorgeprodukte lediglich mit abstrakten Informationen zur Vor-

²⁸ Vgl. KÜHLMANN ET AL. (2002), S. 26 ff.

²⁹ Zu den unterschiedlichen Arten des *Involvements* vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 38 f.

sorgelücke und Daten der entsprechenden Sparprodukte zu vertreiben erscheint selbst bei Kunden mit hohem kognitiven Involvement schwierig. Einige Anbieter haben erkannt, dass es zielführender ist, für die Problematik der staatlichen Alterssicherung zu sensibilisieren und gleichzeitig über die Beschreibung der Situation und der wiederholten Darstellung der negativen Konsequenzen (Repräsentativität, Goalframing) eines mangelhaften Sparprozesses die Verfügbarkeit des Ereignisses beim Kunden zu erhöhen und somit das Involvement für eigene Produktangebote zu steigern.³⁰

Der Verfügbarkeitseffekt kann auch bei der Planung von Beratungsgesprächen und Cross-Selling-Maßnahmen herangezogen werden. Ein Kunde, der in der Vergangenheit eine schlechte Produkterfahrung gemacht hat, wird nur schwer von Cross-Selling-Produkten oder vom Wiederholungskauf zu überzeugen sein, selbst wenn das entsprechende Produkt inzwischen verbessert wurde. Dies legt nahe, Produktinnovationen und komplexe Produkte nicht forciert im Neukundengeschäft zu verwenden, sondern vielmehr zu Beginn den Fokus auf renommierte oder einfache Produkte im Vertrieb zu legen, um zunächst eine hohe Kundenzufriedenheit herzustellen.

Framing-Effekte spielen zudem insbesondere in der Preispolitik eine herausragende Rolle. Folgendes Beispiel verdeutlicht den Zusammenhang: Während eines Urlaubs in Kroatien liegt man am Strand und verspürt Appetit auf einen Longdrink. Ein Freund ist bereit, das Getränk zu besorgen und fragt nach der eigenen Preisbereitschaft für den Drink. Versetzt man sich nun in ein identisches Szenario am Strand von St. Tropez wird die Beantwortung der Preisbereitschaft mit großer Wahrscheinlichkeit höher ausfallen.³¹ Die Preisbereitschaft wird demnach allein schon von der Preiserwartung verändert, die sich durch die Wahl der Rahmenbedingungen einer Kaufentscheidung erheblich unterscheiden kann. Auf den Kontext der Finanzdienstleistungen übertragen, kann es aus ertragsbezogenen Gesichtspunkten sinnvoll sein, die Preise für das gleiche Produkt im Standard-Kundengeschäft und im Private Banking zu differenzieren, weil die Preiserwartung der Kunden vollkommen unterschiedlich sein wird.

Neben der Preiserwartung stellen Preisschwellen ein wichtiges Konzept in der Informationsbeurteilung durch Kunden dar. Preisschwellen lassen sich als Preise definieren, bei denen sich die Preisbeurteilung durch den Kunden sprunghaft verändert.³² Dabei wird angenommen, dass Preise unterhalb eines bestimmten Preises – meist einer runden Zahl wie 1 € oder 100 € – günstiger beurteilt werden als bei Erreichen oder kleinem Überschreiten der Preisschwelle. Aus dem Handel ist die Verwendung von derartigen „gebrochenen“ Preisen, d. h. von Preisen knapp unterhalb einer Preisschwelle durchaus geläufig. Verhaltenswissenschaftlich lässt sich argumentieren, dass bei „gebrochenen“ Preisen die erste Ziffer die Preisbeurteilung zum größten Teil bestimmt, mithin als „Anker“ für die Bewertung gesetzt wird. Der Preis wird von links nach rechts gelesen und unvollständig verarbeitet, so dass ein auf die Ziffer 9 endender Preis systematisch unterschätzt wird. In der Finanzdienstleistungs-Branche sind „gebrochene“ Preise nur vereinzelt z. B. in Girokontomodellen vorzufinden.³³ Die Herausforderung für das Marketing von Finanzdienstleistungen besteht in diesem Kontext in der Untersuchung und Definition von kundensegment- und produktspezifischen Preisgrenzen, um den

³⁰ Vgl. NITSCH (2007), S. 26.

³¹ Vgl. für ähnliche Beispiele THALER (1985) oder HOMBURG/KROHMER (2006), S. 704 f.

³² Vgl. DILLER (2000), S. 168.

³³ Vgl. WÜBKER (2006), S. 150, und WÜBKER ET AL. (2007), S. 397 f.

Absatz zu stärken bzw. den Einbruch des Absatzes beim Überschreiten von Preisschwellen zu verhindern.

Ein typisches Phänomen in der Finanzdienstleistungs-Branche, insbesondere im Bankwesen ist die Unübersichtlichkeit und Komplexität der Preis-Leistungs-Verzeichnisse sowie der unzähligen Preiskomponenten, die zum Teil auch von der Nutzungshäufigkeit abhängen.³⁴ Eine Lösungsmöglichkeit für dieses „Dilemma“ wird in der Finanzdienstleistungs-Branche in einer Sonderform der Preisdifferenzierung gesehen, der Preisbündelung, auch *Bundling* genannt. Diese Form der durchdachten Kombination mehrerer Leistungen und Preise zu einem Gesamtpaket ist in anderen Branchen schon lange üblich, z. B. in Form der Pauschalreise oder der Super-Spar-Menüs von Fast-Food-Anbietern. In der Finanzdienstleistungs-Branche findet man das Bundling häufig in der Kombination von Girokonto, Kreditkarte und Zahlungsverkehr. Hinter dem preispolitischen Ansatz der Preisbündelung steht zumeist das Anliegen, einerseits Synergie-Effekte zu realisieren, wie z. B. die Reduktion der Produktions-, Transaktions- oder Informationskosten durch die Verknüpfung der verschiedenen Produkte. Andererseits wird gleichzeitig eine Erhöhung von Umsatz und Erlös durch die Steigerung von Cross-Selling-Quoten und eine stärkere Kundenbindung erwartet.

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, wie eine Preisbündelung als Veränderung des bisherigen Framings das Kunden-Verhalten beeinflusst bzw. wann es sinnvoll eingesetzt wird und wie mit „verwandten“ Sachverhalten wie Zusatzleistungen oder Preiszugeständnissen (Sonderpreise, Rabattierungen etc.) umgegangen werden soll.

Aus dem Erklärungsansatz der Prospect Theory lassen sich in Bezug auf diese Fragestellungen verschiedene Implikationen für die Preispolitik ableiten.³⁵ Preise von Produkten verkörpern in Analogie zu der voranstehenden Argumentation in Kapitel 3 Verluste gegenüber dem Status quo (Referenzpunkt). Gegeben seien die Preise P_A , P_B und P_C für drei verschiedene Finanzdienstleistungen. Die Werte v repräsentieren die subjektiven Werte, die der Kunde den Preisen zuordnet. In zwei fiktiven Angeboten werden dem Kunden die Finanzdienstleistungen gebündelt angeboten. Angebot 1 weist jedoch die einzelnen Preise der Finanzdienstleistungen aus, Angebot 2 gibt nur einen Bündelpreis an. Obwohl beide Angebote den gleichen Gesamtpreis besitzen, weisen sie bei einem Verhalten nach der Prospect Theory unterschiedliche subjektive Werte auf. Aus Abbildung 3 wird deutlich, dass der negative subjektive Wert des Angebots 1 kleiner ist als der subjektive Wert des Angebots 2.

³⁴ Vgl. WÜBKER ET AL. (2007), S. 396.

³⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden auch HERRMANN/BAUER (1996), NITZSCH (1998) sowie HOMBURG/KROHMER (2006), S. 89 f. und S. 734.

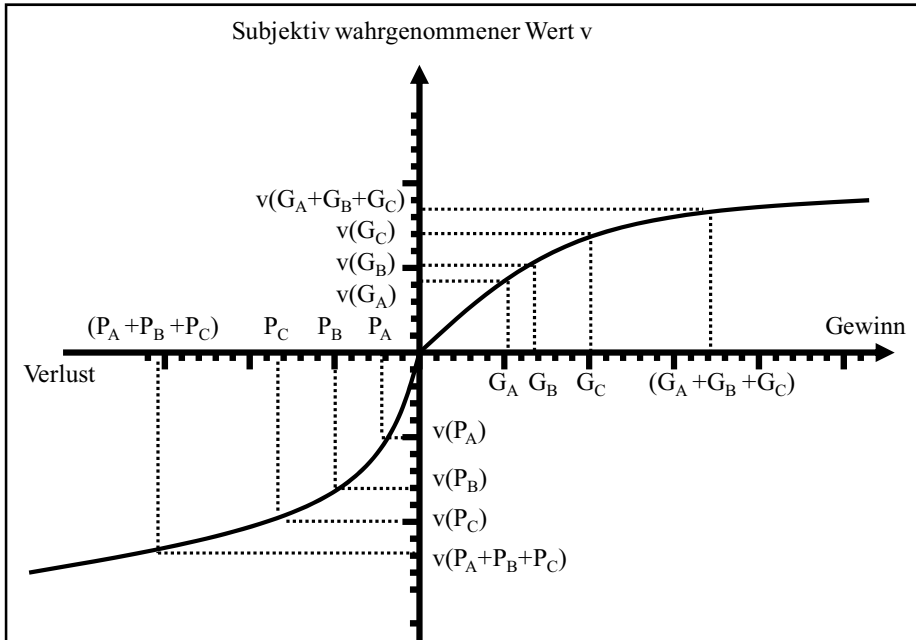


Abbildung 3: Bewertung von Bundling im Rahmen der Prospect Theory

Es erweist sich somit als günstiger, das Produktbündel mit einem Gesamtpreis zu versehen und aggregiert zu kommunizieren. Formal gilt:

$$\left[v(P_A) + v(P_B) + v(P_C) \right] < \left[v(P_A + P_B + P_C) \right]$$

Sofern ein Finanzdienstleister dem Kunden hingegen Konditionen anbietet, die als Gewinne kodiert werden – wie z. B. Preiszugeständnisse oder kostenlose Zusatzleistungen – so verhält sich der Sachverhalt umgekehrt. Hier erweist es sich als günstiger, die Zusatzleistungen einzeln auszuweisen bzw. einen Preisnachlass auf ein aus verschiedenen Finanzdienstleistungen bestehendes Produkt zu segregieren. Formal gilt in diesem Fall:

$$\left[v(G_A) + v(G_B) + v(G_C) \right] > \left[v(G_A + G_B + G_C) \right]$$

Sowohl Preiszugeständnisse als auch kostenlose Zusatzleistungen besitzen bei einem Entscheidungsverhalten gemäß der Prospect Theory, insbesondere im Absatz von Finanzdienstleistungen, noch weitere Implikationen, die bedacht werden müssen. Da Finanzdienstleistungen zu meist im Rahmen einer langfristigen Kundenbeziehung angeboten werden, ist zu bedenken, dass durch Zusatzleistungen auch der Referenzpunkt des Kunden verändert wird. Zukünftige Transaktionen werden im Hinblick auf den neuen Bezugspunkt beurteilt. Eine Abweichung von dem neuen Bezugspunkt durch erneute Bepreisung der zuvor gegebenen Zusatzleistung wird nun als Verlust kodiert und durch den Verlauf der Wertfunktion im Betrag stärker negativ bewertet als die zuvor positive Bewertung der Zusatzleistung. Dies führt zu dem bekannten Umstand, dass einmal gewährte Zugeständnisse wie Rabatte oder Preissenkungen nur schwer

wieder rückgängig zu machen sind. Ähnliche Überlegungen treffen auch auf vorübergehende Sonderpreis-Aktionen zu.³⁶

Die Überlegungen zeigen, dass die Preiswirkung auf den Absatz neben den rationalen Kosten-Nutzen-Erwägungen im Rahmen der Kaufentscheidung des Kunden auch von der individuell ausgeprägten verhaltensabhängigen Wahrnehmung und Beurteilung des Preises abhängt. Dem Umstand, dass Individuen dazu tendieren, von den Erwartungen der klassischen Preistheorie systematisch abzuweichen, muss in der Preispolitik der Finanzdienstleistungs-Branche Rechnung getragen werden, um mit intelligenten Maßnahmen auf den wettbewerbsbedingten Preiskampf in innovativer Weise zu reagieren.

5 Konklusion und Ausblick

Kunden bilden in der Realität keine homogene Masse, sondern differenzieren sich hinsichtlich einer Vielzahl unterschiedlicher demographischer, sozioökonomischer und psychologischer Kriterien, die wiederum Rahmenbedingungen hervorrufen, die das Verhalten bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Alternativen vollkommen unterschiedlich ausfallen lassen. In der Finanzdienstleistungs-Branche wird zumeist bei der Markt- und Kunden-Segmentierung auf sozioökonomische Kriterien wie Einkommen, Vermögen, Beruf oder Ausbildung zurückgegriffen und gegebenenfalls um demographische Kriterien wie Alter oder Stellung im Lebenszyklus ergänzt. Psychologische Kriterien wie Motive, Einstellungen oder Lifestyle-Kriterien erfahren hingegen eine vergleichsweise geringe Berücksichtigung im Marketing von Finanzdienstleistungen. Eine Begründung dafür kann darin gesehen werden, dass Finanzprodukte eher ein geringes emotionales Involvement beim Abnehmer aktivieren und somit die „traditionelle“ Segmentierung gerechtfertigt ist. Betrachtet man jedoch das gesamte Spektrum des absatzpolitischen Instrumentariums, so erscheint die intelligente und systematische Verbindung von psychologischen Kriterien mit sozioökonomischen und demographischen Merkmalen für geeignet, neue und innovative Segmentierungen für Kommunikations-Maßnahmen, Vertriebswege und Preisgestaltung zu finden und zu nutzen, um segmentspezifisch bisher „stille“ Marktpotenziale auszuschöpfen.

Durch die Kenntnis und Beachtung verhaltenswissenschaftlicher Phänomene können Finanzdienstleister einerseits dazu beitragen, durch „irrationales“ Handeln verursachte Nachteile auf Seiten der Kunden zu reduzieren bzw. zu vermeiden und gleichzeitig die Erkenntnisse nutzen, um den Absatz über segmentspezifisches Marketing zu forcieren.

³⁶ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 89 f.

Quellenverzeichnis

- BELSKY, G./GILOVICH, T. (2007): Das Lemming-Prinzip, München 2007.
- BITZ, M. (2000): Finanzdienstleistungen, München 2000.
- DILLER, H. (2000): Preispolitik, Stuttgart 2000.
- GOLDBERG, J./NITZSCH, R. v. (1999): Behavioral Finance: Gewinnen mit Kompetenz, München 1999.
- HERRMANN, A./BAUER, H. (1996): Ein Ansatz zur Preisbündelung auf der Basis der „Prospect“ Theorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1996, Nr. 7/8, S. 675–694.
- HOMBURG, C./KROHMER, H. (2006): Marketingmanagement, Wiesbaden 2006.
- JUNGERMANN, H./PFISTER, H.-R. /FISCHER, K. (1998): Die Psychologie der Entscheidung, Heidelberg, Berlin 1998.
- KAHNEMAN, D./TVERSKY, A. (1972): Subjective Probability: A Judgment of Representativeness, in: Cognitive Psychology, 1972, Nr. 3, S. 430–454.
- KAHNEMAN, D./TVERSKY, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: Econometrica, 1979, Nr. 2, S. 263–291.
- KAHNEMAN, D./TVERSKY, A. (1984): Choices, Values, and Frames, in: American Psychologist, 1984, S. 341–350.
- KÜHLMANN, K./KÄSSER-PAWELKA, G./WENGERT, H./KURTENBACH, W. (2002): Marketing für Finanzdienstleistungen, Frankfurt a. M. 2002.
- LEVIN, I./GAETH, G. (1988): How Consumers Are Affected by the Framing of Attribute Information before and after Consuming the Product, in: Journal of Consumer Research, 1988, Nr. 3, S. 274–378.
- LEVIN, I./SCHNEIDER, S./GAETH, G. (1998): All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects, in: Organizational Behaviour and Human Decision Processes, No. 2, 1998, S. 149–188.
- LOEWENSTEIN, G./ELSTER, J. (1992): Choice over Time, New York 1992.
- MAAS, P./WEIBLER, J. (1990): Börse und Psychologie, Köln 1990.
- MAAS, P./WEIBLER, J. (1990): Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozesse an der Börse, in: MAAS, P./WEIBLER, J. (Hrsg.), Börse und Psychologie, Köln 1990, S. 72–101.
- MAHESWARAN, D./MEYERS-LEVY, J. (1990): The Influence of Message Framing and Issue Involvement, in: Journal of Marketing Research, 1990, Nr. 3, S. 361–367.
- MEYEROWITZ, B./CHAIKEN, S. (1987): The Effect of Message Framing on Breast Self-Examination Attitudes, Information, and Behavior, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1987, Nr. 3, S. 500–510.
- NITZSCH, R. v. (1998): Prospect Theory und Käuferverhalten, in: Die Betriebswirtschaft, 1998, S. 622–634.

- NITZSCH, R. V. (2007): Kundenentscheidungen sinnvoll unterstützen, in: *Bankenpartner*, 2007, Nr. 1, S. 24–26.
- PELZMANN, L. (2006): *Wirtschaftspsychologie, Behavioral Economics, Behavioral Finance, Arbeitswelt*, Wien 2006.
- SHEFRIN, H. (2000): *Beyond Greed and Fear*, Boston 2000.
- SHEFRIN, H./THALER, R. (1992): Mental Accounting, Saving and Self-Control in: LOEWENSTEIN, G./ELSTER, J. (Hrsg.), *Choice over Time*, New York 1992, S. 287–330.
- THALER, R. (1985): Mental Accounting and Consumer Choice, in: *Marketing Science*, 1985, Nr. 3, S. 199–214.
- THALER, R. (1999): Mental Accounting Matters, in: *Journal of Behavioral Decision Making*, 1999, Nr. 3, S. 183–206.
- TVERSKY, A./KAHNEMAN, D. (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: *Science*, 22, 1974, S. 1124–1131.
- TVERSKY, A./KAHNEMAN, D. (1981): The Framing of Decisions and the Psychology of Choice in: *Science*, 1981, S. 453–458.
- WEBER, M./CAMERER, C. (1992): Ein Experiment zum Anlegerverhalten, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1992, S. 131–148.
- WÜBKER, G. (2006): *Power Pricing für Banken*, Frankfurt a. M. 2006.
- WÜBKER, G./BAUMGARTEN, J./VOIGT, S. (2007): Wie Sparkassen von der Preispsychologie profitieren, in: *Betriebswirtschaftliche Blätter*, 2007, S. 396–398.

Service mit System im Anlagen- und Maschinenbau – Vom Reparaturdienst zum selbstregulierenden Bereich

HANSJÖRG MAUCH, ECKHARD NOWAK und HELEN TAYLOR

Metaplan GmbH

1	Die heutige Situation	485
2	Das Service-Missverständnis.....	486
3	Den Service als System verstehen und gestalten	486
4	Abgrenzung Reparatur und Service.....	487
5	Die Entwicklung des Service zu einer selbstregulierenden Einheit.....	488
6	Schnittstellen des Service im Unternehmen.....	489
7	Balanced Scorecard als Führungs- und Steuerungsinstrument für den Service	490
7.1	Leitgedanke der BSC	490
7.2	Elemente der BSC.....	492
7.3	Vernetzung der Wertschöpfungskette mit dem Kunden	494
7.4	Arten von Erfolgsfaktoren	494
7.5	Resümee.....	496
8	Organisatorisches Coaching	496
9	Fazit	498
	Quellenverzeichnis.....	499

1 Die heutige Situation

In Verbindung mit Sales-Services werden heute oft Sätze verwendet wie „nach dem Kauf ist vor dem Kauf“ oder „die erste Maschine verkauft der Vertrieb, die nächste wird über den Service verkauft“. In der Realität werden diese Aussagen selten erfüllt. Service wird immer noch als „Anhängsel“ betrachtet oder als eine übliche Zusage, um den Kunden zum Kauf zu bewegen. Sicherlich gehen Unternehmen heute davon aus, dass die weitaus größeren Gewinnchancen im Service liegen und nicht im Stammgeschäft. Dies bestätigen auch BULLINGER und VAN HUSEN:

„Festzustellen ist derzeit, dass sich viele Unternehmen in einem Strukturwandel befinden. So entwickeln sich Industrieunternehmen weiter zu innovativen Dienstleistern, indem sie Pakete mit modernen Dienstleistungen anbieten und zunehmend die Rolle eines Systemführers übernehmen. Neben der Befriedigung von Kundenbedürfnissen kommt dem Angebot von Dienstleistungen allerdings auch die Bedeutung zu, die aktuelle Marktposition des Unternehmens abzusichern und zusätzliche Ertragspotenziale zu generieren.“¹

Was hier so selbstverständlich klingt, muss der grundsätzlichen Frage unterzogen werden, ob die Unternehmen in ihrer Entwicklung schon so weit sind oder ob sie ihre Chance bereits verpasst haben.

Es gibt triftige Gründe dafür, dass Service und/oder Dienstleistungen in der Zukunft deutlich ihre Leistung steigern müssen. Dies gilt insbesondere für den Anlagen- und Maschinenbau, der hier im Vordergrund der Betrachtung steht. Stammprodukte sind in einem transparenten Markt einem starken Preisdruck ausgesetzt. Zudem differieren die Produktangebote in technischer und preislicher Hinsicht unter den Wettbewerbern kaum. Zur Stabilität der Ertragskraft und des Ordereingangs reicht kontinuierliche Weiterentwicklung nicht aus, eine sprunghafte Weiterentwicklung ist erforderlich. Und hier kann der Service von Bedeutung sein. Die Ertragskraft des Services ist größer und verfügt über mehr Potenziale, als das, was im Schatten der Stammprodukte erreicht werden kann.

Damit geht ein Wandel im Portfolio des Service-Geschäfts einher. Klassisch wurde darunter verstanden: Reklamationsbearbeitung, Erfüllung von Garantie-Leistungen und Ersatzteil-Versorgung. Heute erwartet man vom Service Prozessberatung zur Leistungssteigerung, 24 Stunden Verfügbarkeit, Upgrades zur Modernisierung der bestehenden Investition, Ersatzteil-Lieferung ergänzt durch Verkauf von zertifizierten Verbrauchsmaterialien und Wartungspakete inklusive Hotline-Dienste und professionelle Störungsbehebung, etc.

Service wird zum eigenständigen Geschäft und liegt in der Bedeutung somit höher als ein „Kundenbindungs-Programm“, so wie es im Verständnis des Vertriebs verankert ist. Allerdings kann die traditionelle Service-Funktion ihre Leistungen nicht eigenständig erbringen. Untersucht man den Auftragsabwicklungsprozess für Service-Leistungen stellt man fest, dass diese auf unterschiedliche Organisationseinheiten verteilt sind. Maschinen-Erweiterungen werden durch die Konstruktion bearbeitet, die Anfertigung spezifischer Ersatzteile erfolgt im Fertigungsprozess für Neuanlagen, letztlich wird die Vor-Ort-Reparatur von der Montage-Abteilung für Neumaschinen geleistet; der Versand von Ersatzteilen erfolgt per Hauslogistik, etc.

¹ BULLINGER/VAN HUSTEN (2006).

Ähnlich der PISA – Problematik werden von den Verantwortlichen organisatorische Mängel kleingerechnet. Man will die eingefahrenen Wege möglichst nicht verlassen und eine Neuordnung nicht forcieren. Deshalb klammert man sich an den klassischen Ablauf, weil die Kenntnisse, wie großflächige Veränderungen durchgeführt werden, nicht verfügbar sind, oder die Veränderungsprozesse zu komplex scheinen.

2 Das Service-Missverständnis

Im Verkauf herrscht meistens noch das klassische Bild vom Service vor: *„ein Service, der nichts kostet“*, oder *„der vom Kunden gern konsumiert wird“*, und schließlich *„der die Abschluss-Phase des Verkaufs beschleunigt und bis zum Ende der Gewährleistung läuft“*. Alle Geschäftsmöglichkeiten, die sich an die Gewährleistung anschließen, werden vernachlässigt oder ausgeblendet. Die Erfolge im Neugeschäft werden „gefeiert“, Service-Geschäfte dagegen stellen Pflichtübungen dar.

Eine Erklärung für diese – im Verkauf geläufige Denkweise – wird von Sozialwissenschaftlern² gegeben. Sie sprechen davon, dass einzelne Berufsgruppen lokalen Rationalitäten³ folgen, die sich zu Denkgebäuden festigten. Was in einer Organisationseinheit als rational gilt, erscheint der anderen als unlogisch. Jede Einheit entwickelt ihre eigene Identität mit spezifischen Normen, Werthaltungen und Denkweisen. Ihre Mitglieder gleichen sich in ihren Auffassungen aneinander an. In diese Auffassungen flechten sich Interessen ein, was sie für ihre Einheit erreichen oder abwehren wollen. So neigen Organisationseinheiten dazu, ihre Abläufe hinsichtlich der eigenen Teilaufgaben zu optimieren und sich gegen andere abzugrenzen. Das führt unvermeidlich zu Konflikten und erschwert die Verständigung zwischen den Einheiten.

Beispiele, an denen man die Verankerung lokaler Rationalitäten in der Organisation erkennen kann sind z. B. Erfolgsprämien die nur das Stammgeschäft begünstigen, geringe Karrierechancen für Service-Mitarbeiter, was zu einem geringeren Ansehen der Berufsgruppe beiträgt. Die Erträge für Service-Leistungen werden unterschiedlichen internen Funktionen zugeschrieben und sind in der Gesamtheit nicht mehr erkennbar.

3 Den Service als System verstehen und gestalten

Ausgang der Betrachtungen für eine Neuausrichtung des Service sollte immer der Kunde sein. Denn es geht darum, seine Geschäfte zum Erfolg zu führen. Solange Service-Funktionen auf mehrere Abteilungen zersplittert sind, können sich die Einzelinteressen niemals die nötige Geltung verschaffen. Gegenüber dem Kunden wird eine hohe Koordinationsleistung erforderlich die Geld kostet, die der Kunde aber nicht bezahlen möchte, da er sie nicht wahrnehmen kann.

² Vgl. SIMON (1957).

³ Vgl. CYERT/MARCH (1963).

Deshalb empfiehlt es sich, Service-Leistungen in einem System zusammenzuführen. Neben der Kundenorientierung führt dies auch intern zu Vorteilen. Es kann eine eigenständige Wertschöpfungskette aufgebaut werden, die effektive Organisationsprozesse ermöglicht. Zudem lassen sich erfolgreiche Management-Methoden wie „*Reengineering*“, „*Balanced Scorecard*“, „*TQM*“, etc. gezielt anwenden. Diese fanden gerade in Service-Funktionen bisher kaum Beachtung. Im Gegenteil, es wird mit Stolz darauf verwiesen, dass Störfall-Beseitigung und das dadurch entstehende „Gewurstel“ einen höheren Stellenwert hat, als Planung und geordnetes Handeln in gut gestalteten Prozessen.

Eine systematische Bündelung der Service-Leistungen sollte jedoch nicht soweit führen, diese in eine unabhängige Firma auszugliedern. Gerade der Service braucht als Basis das technische Anlagen-Know-how, was nur im Firmenverbund verfügbar ist. Andererseits sollten die Erfahrungen des Service in die Entwicklung, die Projektierung und die Vermarktung zukünftiger Anlagen einfließen können.

4 Abgrenzung Reparatur und Service

Im Maschinen- und Anlagenbau ist das Service-Verständnis häufig noch auf Störfall, Reparatur und Ersatzteil-Versorgung konzentriert. Man orientiert sich am Einzelfall, dem Krisenfall – und nicht an der „Performance“ der Anlage.

Die Protokolle zur Maschinendaten-Erfassung (MDE) helfen frühzeitig drohende Ausfälle vorzubeugen und sie zeigen an, wenn größere Eingriffe nötig sind. Die Unterbrechung der Produktion kann somit geplant und in auftragsärmeren Zeiten durchgeführt werden. Durch die kontinuierliche Verfolgung der Produktivität der Prozesse können Vorschläge zur Optimierung der Maschinenleistung entwickelt werden, z. B. können „*Upgrades*“ proaktiv angeboten werden. Hieraus können sich Ansatzpunkte für den Service-Bereich ergeben.

Mit dieser Neuorientierung verändert sich das Spektrum an Qualifikationen, wie *BULLINGER* und *VAN HUSEN* betonen:

„Im Gegensatz zu vielen anderen Dienstleistungen sind gerade produktbegleitende Dienstleistungen auf höher qualifiziertes Personal angewiesen“, und weiter „Für die Entwicklung und das Management produktbegleitender Dienstleistungen besteht jedoch noch ein deutlicher Qualifizierungsbedarf.“⁴

⁴ *BULLINGER /VAN HUSEN (2006).*

Reparatur	Service
Die Diagnose des Störfalles basiert auf dem Erfahrungswissen (Art und Umfang) des Service-Monteurs	Der Workflow wird ständig verfolgt: Abweichungen warnen vor Stillständen; man kann vorbeugend eingreifen
Der fehlerhafte Einzelfall steht im Blickpunkt	Das Gesamtsystem steht im Blickpunkt
Die Reparaturleistungen sind für den Kunden nicht nachvollziehbar	Das Kundenpersonal wird in die Service-Leistungen miteinbezogen
Der Service-Monteur muss sich nicht in das Geschäft des Kunden hineindenken	Der Service muss den Geschäftserfolg des Kunden vorrangig sichern.

Abbildung 1: Von der Reparatur zum Service

5 Die Entwicklung des Service zu einer selbstregulierenden Einheit

Der Systemgedanke lässt sich am besten in einer selbstregulierenden Organisationseinheit verwirklichen. Diese ist wie eine Sparte des Unternehmens zu sehen und handelt eigenverantwortlich im Rahmen eines genehmigten Geschäftsplans.

Als selbstregulierende Einheit muss sich der Service eine Vision und eine Unternehmensstrategie geben. Es muss geklärt werden, wie der Markt sich entwickelt, was die Erwartungen und Wünsche der Kunden sind, welche Produkte angeboten werden und wie die Organisation aufgebaut wird. Da die Unternehmensstrategien im Maschinen- und Anlagenbau heute auf globale Geschäfte angelegt sind, sollten die Service-Leistungen auch global verfügbar sein. Hierzu muss ein Netz an Stützpunkten eingerichtet werden, von denen aus eine Anlage rasch erreichbar ist.

Leistungen, die auf das Funktionieren der Anlage ausgerichtet sind:

- laufende Wartung und Diagnose,
- technische Online-Überwachung (TSC),
- Service-Dokumentation,
- Reklamationsbearbeitung,
- Reparaturleistungen (mit Schwerpunkt Kunden-Management),
- Schulung der Bediener und
- Ersatzteil-Lieferung.

Darüber hinaus können Produkte angeboten werden, die den Nutzungsgrad der Anlage erhöhen:

- Beratung zur Prozessoptimierung,
- Durchführung von Upgrades,
- Betriebsdaten-Management (MDE),
- Information über Branchentrends, elektronischer Branchendienst und
- Steigerung des Automatisierungsgrads.

Ein weitergehender Ansatz der Service-Leistung könnte darin bestehen, Betreiber-Modelle zu realisieren.

6 Schnittstellen des Service im Unternehmen

Um unbezahlte Koordinationskosten zu vermeiden, muss die Zusammenarbeit der Bereiche untereinander geregelt werden, hauptsächlich zwischen Entwicklung, Produktion, Qualitätssicherung und Projekt-Management. So ist zum Beispiel für die Entwicklungsabteilung das Feedback aus der Felderfahrung wichtig. Wie funktioniert die Anlage, wo gibt es Probleme, wie erfolgt die Instandhaltung, welche Teilfunktionen müssen ersetzt werden und wie entwickeln sich die Kundenbedürfnisse?

In der Produktion wird bei der Anlagenerstellung ein Umdenken einsetzen müssen, welches dem Service-Geschäft gleiche Bedeutung verschafft wie dem Stammgeschäft. Die Upgrades müssen in der Wertigkeit „Rating“ mit dem Stammgeschäft gleichziehen.

Auch für den Projektierer müssen sich die Planungsprozesse ändern: Wartung, Service-Dokumentation, Ersatzkatalog und Online-Überwachung werden feste Bestandteile seiner Projekte werden.

Diese Schnittstellen lassen sich nicht umgehen. Es handelt sich um strukturelle Konflikte; sie treten ständig auf und sind nicht auf persönliches Verhalten zurückzuführen. Sie entstehen, weil die Funktionen arbeitsteilig angelegt sind. Nur dadurch lassen sich hohe Leistungen erbringen. Andererseits entwickeln die einzelnen Funktionen (wie früher beschrieben) unterschiedliche Ziele und Arbeitsstile. Um die Organisation nicht zu lähmen, müssen Maßnahmen und Regeln zum Schnittstellen-Management entwickelt werden; es werden Regeln zum Austragen und Schlichten von Konflikten benötigt. Sie lassen sich nicht grundsätzlich lösen.

„Es geht nicht um Konsens und grundsätzliche Fragen. Im Verzicht auf das Streben nach grundsätzlichem Konsens können Vereinbarungen gelingen, die das Ausbrechen von stärkeren Auseinandersetzungen verhindern. Solche Vereinbarungen regeln das Miteinander, indem sie Kriterien für die Schlichtung von Streitfragen aufstellen.“⁵

⁵ SCHNELLE (2006).

7 **Balanced Scorecard als Führungs- und Steuerungsinstrument für den Service**

Alle Appelle, die auf die Bedeutung des Service-Geschäfts abzielen, verpuffen, wenn die Organisation nicht entsprechend entwickelt wird. Die Schwierigkeit besteht darin, aus den bestehenden Abteilungen ein gemeinsames Geschäft aufzubauen. Um die dahinter verborgene Komplexität zu beherrschen (z. B. neue Produkte zu entwickeln, neues Personal zu integrieren, interne Abläufe zu verbessern und die Kundenbeziehung zu intensivieren) wird empfohlen, mit dem Umstrukturierungsprozess das Führungs-(Management-)System Balanced Scorecard (BSC) einzuführen.

Die BSC ist im Wirtschaftsleben weitgehend bekannt und trotzdem kein Selbstläufer – sie ist mit Mühe und Aufwand sowie einer längeren zeitlichen Anlaufphase verbunden. Der methodische Ansatz von *KAPLAN* und *NORTON*⁶ mutet logisch und einfach an, aber es darf der Aufwand nicht unterschätzt werden, wenn es genau zum Unternehmen passen und zu einem dauerhaften Management-Instrument werden sollte. Sie ist nicht nur ein Zielreport, sondern dient dazu, Prozesse und Organisationsabläufe auf den Prüfstand zu stellen. Die Lösung heißt renovieren statt reparieren – Nur wer ständig seine Organisation umbaut hat Erfolg. Und Kontinuität zahlt sich aus. Wer in Krisenzeiten die BSC als Mode anwendet, erzeugt nur heiße Luft. Alle „Fremdprodukte“ in dieser Hinsicht oder „Nachahmer-Modelle“ führen nicht zu dem gewünschten Nutzen.

7.1 **Leitgedanke der BSC**

Die BSC erhebt den Anspruch und die Vision, das Leitbild eines Unternehmens aus der strategischen in die operative Ebene zu transportieren. Wenn die Arbeitsebene dem Leitbild folgt, dann sprechen wir von einem Performance Leitbild. Es sollte davon ausgegangen werden, dass jeder im Unternehmen einen Beitrag zur Entwicklung der Erfolgsfaktoren leisten kann.

Zu Beginn wird auf strategischer Ebene erarbeitet, welches sind die strategischen Erfolgsfaktoren, um sich im Markt und gegenüber dem Wettbewerb zu positionieren. Nachdem diese Basisleistung erbracht ist, stellt sich die Frage, wie die Strategie zum Leben erweckt werden kann und wie ein nachvollziehbarer Zusammenhang mit der Prozess-Ebene entsteht; wie wird erreicht, dass die Mitarbeiter die Strategie konkret aufnehmen? Hierbei ist es die Aufgabe der Führung, Strategie und Handeln zu synchronisieren.

⁶ Vgl. *KAPLAN/NORTON* (1997).

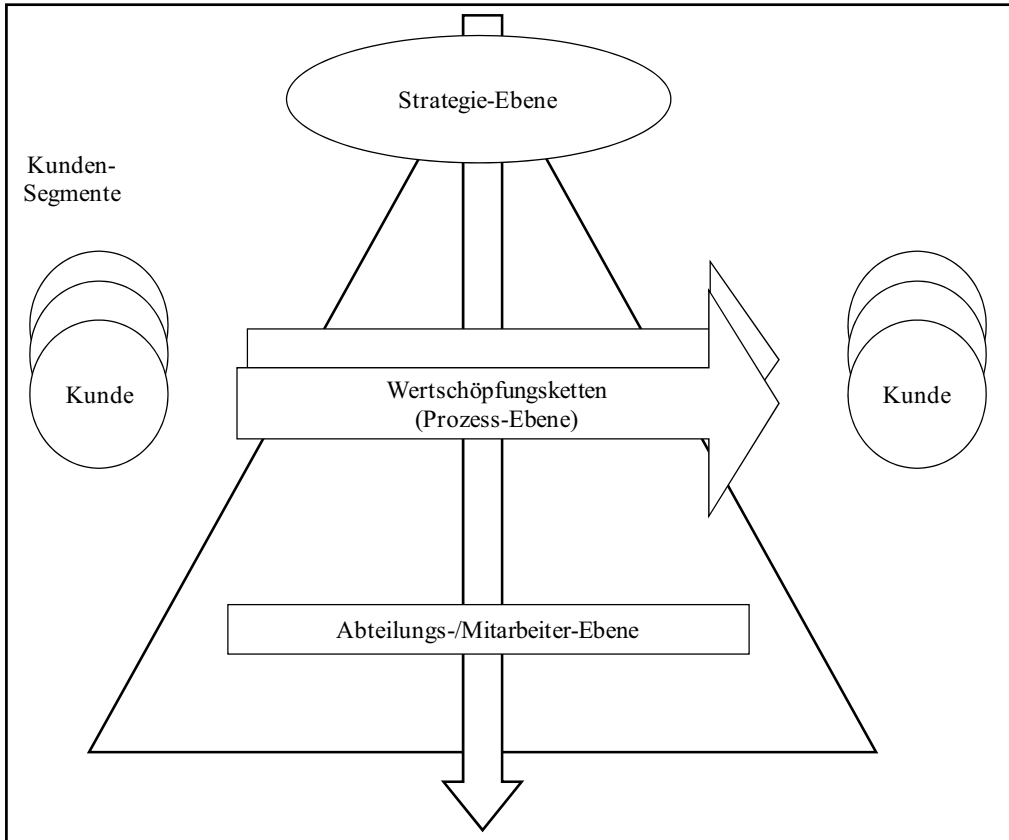


Abbildung 2: Leitgedanke der Balanced Scorecard

Übergeordnet wird das Unternehmen als Pyramide verstanden, die durch 2 Achsen gebildet wird. Die *vertikale Achse* beschreibt Geschwindigkeit und Konsequenz (*time to market*). Die Strategie muss in die Kapillaren des Unternehmens gelangen. Übliche Jahrespläne und Renditezielfern und deren Steigerungsraten haben zu wenig Bezug zur Prozess-Ebene. Für den einzelnen ist nicht erkennbar, welchen Beitrag er zum strategischen Erfolg leisten kann. Man steht hier vor der Herausforderung, wie die Inhalte der Strategie in die Ebenen der Organisation getragen werden können.

Die *horizontale Achse* bildet die Wertschöpfungskette ab. Die Organisation wird nicht mehr hierarchisch funktional gesehen, sondern in Phasen bzw. in Prozess-/Ablaufabschnitten gegliedert. Hier geht es um zwei Fragen – Erstens, wie der Kunde erfolgreich werden kann (und nicht nur um die Frage des eigenen Geschäftserfolgs). Zweitens wie die richtige Leistung zum Kunden gebracht werden kann. Eine Überleistung deckt nicht die Kosten, eine Unterleistung führt zu Reklamation und zusätzlichen Kosten. Daher muss eine Ausbalancierung zwischen Kundenzufriedenheit/Kundennutzen und andererseits den Kosten erfolgen. Das ist eine Herausforderung, die leicht unterschätzt wird. Zu leicht verfällt man in reines Kostendenken, das die Ausbalancierung zwischen Kundennutzen und Kosten verhindert.

Im Anlagenbau ist festzustellen, dass die Wertschöpfungskette immer mehr an Bedeutung gewinnt, dass es nicht nur ausreicht, sich über die Technik zu differenzieren, sondern, dass die Vernetzung, das Zusammenwirken in der Organisation zum Erfolg oder Misserfolg an vorderster Stelle steht.

Um Service-Produkte erfolgreich auf den Markt zu bringen, ist eine starke Vernetzung der Wertschöpfungskette mit dem Kunden erforderlich. Das bedeutet, das Unternehmen nicht nach dem Unternehmensplan zu entwickeln, sondern auch die Erfolgsfaktoren und Prozessoptimierungen mit einzubeziehen.

Die BSC als modernes Führungssystem hat zum Ziel, eine Methode zu schaffen, die eine kontinuierliche Entwicklung auf strategischem und operativem Level erlaubt und eine solide Basis für eine ausbalancierte Entwicklung bildet. Der Weg dorthin bedeutet eine breitflächig angelegte Beratung für organisatorisches Coaching. Dahinter steht, dass ein starkes Involvement der Mitarbeiter erreicht werden muss – also einen starken Einbezug der Mitarbeiter in die Umsetzung der Strategie und die Erfolgsfaktoren. Führungskräfte sind allein, bezüglich des Methodenwissens überfordert.

7.2 Elemente der BSC

Wenn wir den oben beschriebenen Grundsätzen folgen wollen, nämlich die Balance zwischen vertikaler und horizontaler Achse zu halten, wird ein Fundament benötigt. Dieses wird gebildet durch die Definition von strategischen Erfolgsfaktoren, strategischen Zielen und Messgrößen (*Performance Indicators*). Dementsprechend müssen die Erfolgsfaktoren in den Phasen der Wertschöpfungskette benannt werden, sowie die Prozess-Messgrößen oder die Prozess-Steuergrößen. Auf diesem Weg wird der einzelne Mitarbeiter erreicht, auch er hat seine Erfolgsfaktoren und seine Messgrößen.

„Erfolgsfaktoren sind jene wenigen Elemente (Bedingungen, Anforderungen, Fähigkeiten etc.), welche für einen bestimmten Bereich (Organisationseinheit, Prozess, Kunde, Mitarbeiter) direkt über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.“⁷

Damit sind Erfolgsfaktoren die eigentlichen *Business-Driver*. Sie müssen originär von den Mitarbeitern des Unternehmens formuliert werden, um eine hohe Tragfähigkeit zu erreichen.

Die BSC-Perspektiven, es sind grundsätzlich vier (Kunde, Prozesse, Mitarbeiter, Finanzen), sind im Sinne des Fundaments unternehmensspezifisch erweiterbar. (z. B. Service, Technologien, Produkte etc.). Wie die Erfolgsfaktoren, so müssen die Perspektiven vom Management ausbalanciert und im Auge behalten werden. Es nützt nichts, wenn man nur die Technologien entwickelt oder nur Prozesse beeinflusst, die Kunst besteht darin, das Ganze in einem gewissen Gleichgewicht zu halten. Gefordert ist ein permanentes Instrumentarium, um die Veränderungen der Messgrößen (ähnlich einem Drehzahlmesser) aktuell zu beobachten.

⁷ ROTHENBERGER (2006).

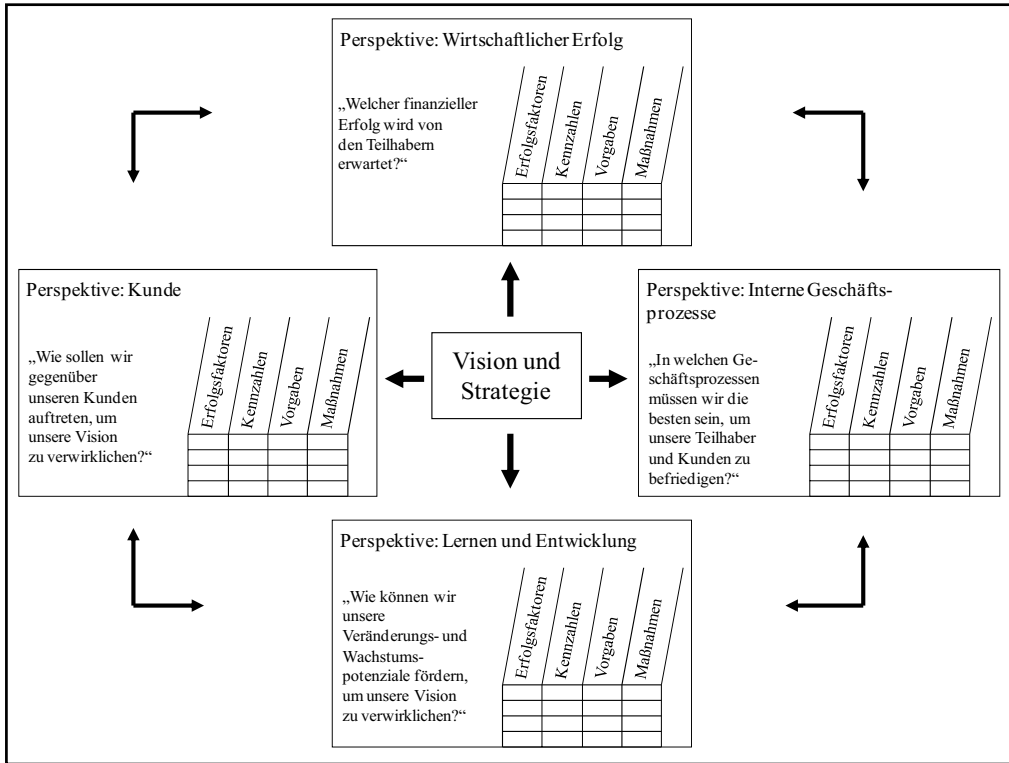


Abbildung 3: Grundidee der Balanced Scorecard

Dieser Blick auf das so genannte „Cockpit“ gewährleistet eine zeitnahe Nachführung von Maßnahmen. Erfolgsfaktoren, Ziele, Messgrößen sind wie eine Art Radar zu verstehen. Zum Beispiel kann man hier gezielt die Entwicklung der Perspektive der Kundenorientierung ins Visier nehmen. Management heißt im Verständnis des Scorecard-Managements, die Steuerung der Erfolgsfaktoren und dies sowohl auf der strategischen-, Prozess- und Mitarbeiter-Ebene.

7.3 Vernetzung der Wertschöpfungskette mit dem Kunden

Es reicht nicht aus die Wertschöpfungskette nur bis zum Werktor zu beschreiben, sie muss bis zum Endkunden beschrieben werden. Die Welt des Kunden muss durchdrungen werden, um dies beschreiben zu können. In einem ersten Schritt wird mittels eines Kundenbildes (*client picture*) Auskunft über Erwartungen, Verhaltensweisen und Mentalität des Kunden gegeben. In einem zweiten Schritt werden Kundenerfolgsfaktoren (wie können wir in die Welt des Kunden einwirken) ermittelt. Diese stellen die Pfeile in Abbildung 5 als Hebel in die Kundenwelt dar. Sie sind die Treiber, die den Kunden überzeugen und ihn erfolgreich machen. Wenn wir alle Erfolgsfaktoren des Kunden zu 100% erfüllen könnten, dann wären wir unschlagbar. Aber wie schon beschrieben, man muss sie filigran herausarbeiten.

7.4 Arten von Erfolgsfaktoren

Es werden folgende Arten von Erfolgsfaktoren unterschieden:

- Externe, die direkt auf die Kundenzufriedenheit zielen – Sie haben einen direkten Einfluss auf die Kunden.
- Interne, sie wirken auf Kosten und Produktivität.
- Mischformen, mit interner und externer Wirkung, z. B. hoher Kundennutzen und niedrige Kosten. Es gibt viele Erfolgsfaktoren, die sowohl eine Innen- wie auch eine Außenwirkung besitzen.

Die Herausforderung besteht in zweifacher Art. Erstens, wie werden die Erfolgsfaktoren sukzessiv auf ein höheres Niveau gebracht. Zweitens, wie werden kosten- und kundenorientierte Erfolgsfaktoren in eine Balance gebracht? Wenn die Balance nicht stimmt, hat das gravierende Auswirkungen auf das Resultat. Für einen erfolgreichen Ausgleich ist der entsprechende Ansatzpunkt von Bedeutung, z. B. aus dem Netzwerk von Erfolgsfaktoren diejenigen herauszufiltern, die das Geschäft entwickeln bzw. Lücken schließen können. Selbst wenn Erfolgsfaktoren nicht aktiviert werden, ist trotzdem darauf zu achten, dass andere nicht verletzt werden. Wenn ein System auf diese Weise schrittweise aufgebaut wird, verhält es sich wie bei einem Puzzle, man muss hin und wieder einen Schritt zurück treten, um das Ganze zu erfassen, damit das Puzzle immer kompletter wird.

Schauen wir uns das ganze nochmals an: Wir haben uns auf die entsprechenden Perspektiven geeinigt, es wurden die Erfolgsfaktoren definiert, wir kennen die Kundenwelt, ihre Absichten und Bedürfnisse (*strategisches Level*). Wir haben entsprechend dem Auftragsdurchlauf die Wertschöpfungskette organisiert und phasenbezogen die Erfolgsfaktoren formuliert (*operatives Level*). Es wurde ein Messsystem installiert, und mit den Maßnahmen kann das System aktiviert werden.

Es kommt jetzt darauf an, eine Auswahl an Erfolgsfaktoren zu aktivieren, um nicht wahllos im System Blind-Leistungen zu erzeugen. Um dies systematisch herauszufinden, gibt es verschiedene Methoden von „Gap-Analysen“. In der Praxis hat sich die Methode des 3-Achsen-Modells bewährt.

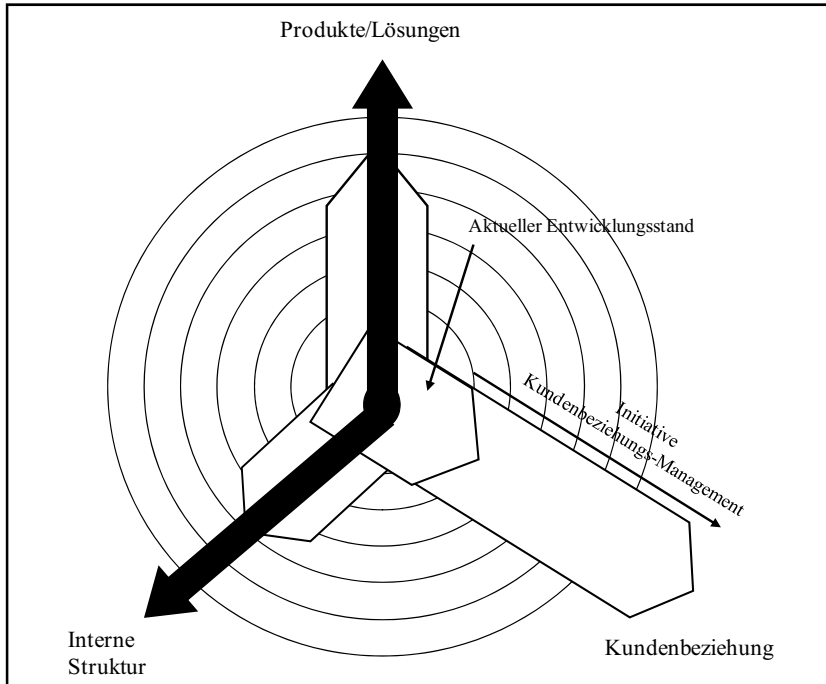


Abbildung 4: Auslöser für eine strategische Initiative

Auf einem sehr abstrakten, strategischen Niveau findet man in jedem Unternehmen drei Hauptachsen. Eine Achse stellt die *Produkte und Problemlösungen* dar, eine zweite Achse „*Operation Excellence*“ (Prozesse) und die dritte Achse das *Kundenbeziehungs-Management*. Das entscheidende ist die strategische Auswahl, worauf dann in den nächsten Monaten gesetzt werden muss und dementsprechend die BSC angewendet wird. Wie immer auch die strategische Auswahl festgelegt wird, es muss bei der Maßnahmen-Generierung und Umsetzung die Gegenmessung stattfinden, um herauszufinden, dass andere wichtige Erfolgsfaktoren nicht verletzt werden oder ins Hintertreffen geraten.

Wenn Produkte für das Service-Geschäft entwickelt werden, muss ein Bewusstsein darüber bestehen, wie die Kundenwelt „tickt“, d. h. alles was mit dem Umgang des Kunden, mit seiner Einbindung und Betreuung zu tun hat sollte bekannt sein. Es nützt im Anlagenbau nichts, wenn nur eine Achse beherrscht wird. Angenommen, es werden nur schöne Produkte entwickelt, die Prozesse werden jedoch nicht beherrscht oder das ganze Kundenbeziehungs-Management liegt brach, dann entsteht eine Ungleichgewichtung, die das Ansehen der Firma in eine Schiefelage bringt, und es wird gerätselt woran es liegt. Soll das Geschäft nach vorne gebracht werden, müssen alle drei Achsen im Blick behalten werden. Dies wird weitgehend über eine selbstregulierende Einheit erreicht.

Die BSC wird aktiviert durch Maßnahmen, deren Umsetzung einer Wirksamkeitsmessung und einer Wirtschaftlichkeitsprüfung ähneln. Die besten Werte werden erzielt, wenn interdisziplinäre Teams in der Wertschöpfungskette das Besondere herausarbeiten und dies nicht einer Abteilung (funktional) übertragen wird.

7.5 Resümee

Die BSC erleichtert die Managementaufgaben, die während eines Umbaus von Organisationen anstehen. Sie ist eine Philosophie oder ein Instrument, um einzelne Geschäftsbereiche (Service) balanciert hochzuschaukeln in Richtung *Business Excellence*. Es ist sehr wahrscheinlich, dass dadurch Unternehmen wesentlich schneller werden als die anderen, die eher traditionell ihre Managementaufgabe wahrnehmen. Allerdings bedeutet der Weg dahin eine breitflächig angelegte Beratung für Organisatorisches Coaching.

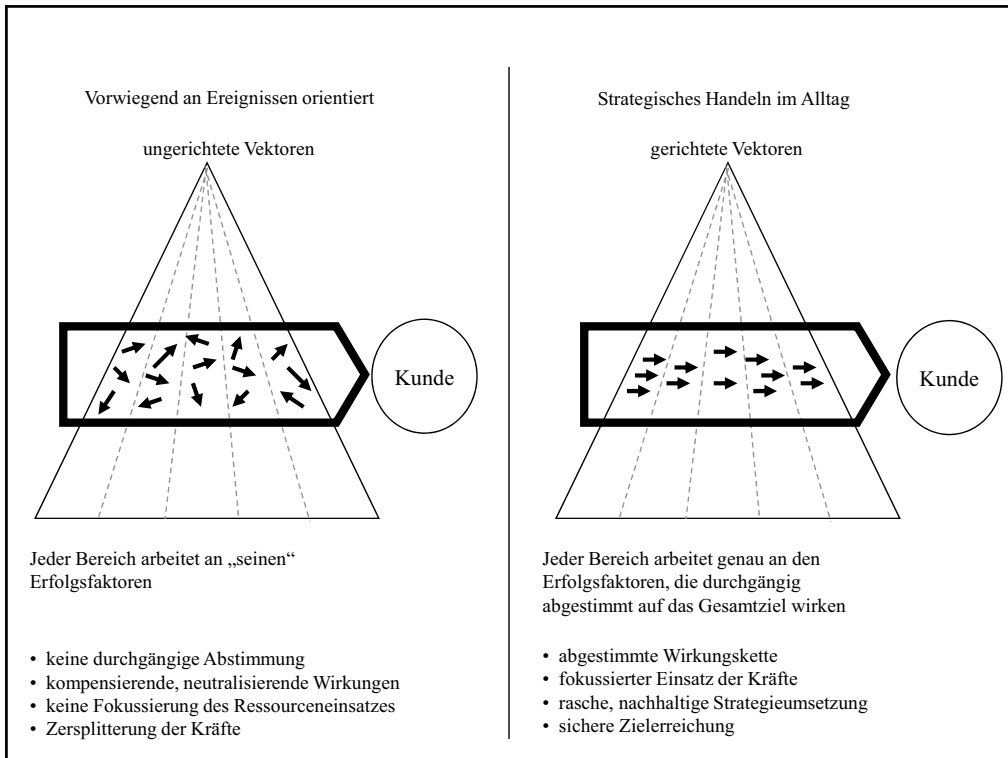


Abbildung 5: Zielerreichung durch gerichtete Vektoren

8 Organisatorisches Coaching

Eine neue Organisation funktioniert nicht sofort optimal. Auch hier muss eine Anlaufphase zugestanden werden. Um diese möglichst kurz zu halten und rasch eine hohe Effektivität zu erhalten, wird empfohlen, sich eines Organisatorischen Coaching zu bedienen. Bei der Zusammenführung der verschiedenen Service-Funktionen prallen unterschiedliche Kulturen aufeinander. In der Reparatur gibt es andere Denkweisen als in Wartung oder Ersatzteil-Versorgung.

Aus den unterschiedlichen Denkweisen werden eigene Arbeitsnormen und Regeln abgeleitet, die im Widerspruch zueinander stehen können. Konflikte entstehen dadurch, dass jeder glaubt, auf seine Weise am besten zum Erfolg des Service-Bereichs beitragen zu können. Bei ausbleibender Führung und fehlenden Mechanismen in der Konflikt-Regulierung kann dies eine Organisation lähmen. Die organisatorische Entwicklung gelingt nur, wenn die einzelnen Gruppen zu einer gemeinsamen Verständigung geführt werden.

Hierbei stellen sich folgende Fragen:

- *Wer vertritt welche Interessen? Welche Denkmuster liegen dahinter?*
- *Wo liegen Spannungsfelder, Aufgabenüberschneidungen? Wie werden die Schnittstellen überbrückt?*
- *Worüber wird ständig geredet ohne zu handeln? Was steckt dahinter?*
- *Ist die Kommunikation effizient organisiert? Hat man zu viele Meetings? Wird zu wenig das direkte Gespräch gesucht?*
- *Wird sich auf die wesentlichen Aufgaben konzentriert? Sind die Kernprozesse beschrieben?*
- *Wie wird motiviert; welche Anreize wirken und welche nicht?*
- *Welche Initiativen werden gestartet? Wer initiiert diese und hält sie auch durch?*

So überzeugend Argumente für eine eigenständige Service-Einheit sind, in den Firmen wird sich häufig schwer getan, dorthin zu gelangen. So schreiben *BAADER*, *MONTANUS* und *FAT*:

„Der Umbau des IBM-Konzerns vom Produkthersteller zum erfolgreichen Service-Anbieter hat rund 15 Jahre gedauert – veranschlagt wurden zum damaligen Zeitpunkt zwei bis fünf Jahre. Dennoch ist IBM aus heutiger Sicht der Auffassung den Wandel schnell gemeistert zu haben. Dies zeigt: Von heute auf morgen wird aus einem klassischen Produkthersteller kein wettbewerbsfähiger Komplett- Dienstleister.“⁸

Man muss sich bei der Veränderung mit einer Vielzahl von Argumenten auseinandersetzen, die gut klingen, aber nur die Beharrung kaschieren. Typische Formulierungen hierfür sind:

- *„Wir wollen nur das Beste für das Unternehmen.“*
- *„Entscheidend ist, wer den Service leitet, die Organisation läuft schon.“*
- *„Nur in der Fachabteilung ist der Wissensfortschritt gesichert.“*
- *„Was der Kunde braucht, muss man im Blut haben.“*
- *„Der Kunde kommt zurück und nicht die Maschine.“*
- *„Die Mitbewerber sind ganz anders organisiert.“*

⁸ *BAADER/MONTANUS (2006).*

Auf dieser sprachlichen Ebene überzeugen Gegenbeweise nicht. Hinter den Aussagen stecken Ängste, wie z. B., dass man mit seinem Wissen und seiner Erfahrung nicht mehr mitkommt, oder dass sich Beziehungsnetze ändern. Ein solcher Veränderungsprozess benötigt diplomatisches Geschick und weniger das Fachwissen bei den Verantwortlichen. Statt in einer kleinen Projekt-Gruppe das Konzept zu entwickeln, sollte kommunikativ vorgegangen werden. Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich in der selbstregulierenden Einheit wieder finden, müssen sich beraten, was zu tun ist, wo Optimierungen erreicht werden können und was aufgegeben werden muss. Es geht hier nicht darum, dass alle ihren Beitrag leisten können. Vielmehr müssen die Gedanken und Konzepte frühzeitig dem harten Wind der Realität ausgesetzt werden. Die Problemlösungen entstehen aus den Meinungsunterschieden, die sich aus konkreten Arbeits-Situationen ergeben. Dazu muss das Mitdenken möglichst vieler aktiviert werden. Eine Projekt-Gruppe mag zwar zunächst effektiver erscheinen, weil nur wenige gezielt mitarbeiten. Aber diese tendiert dazu, nur im engsten Kreis zu debattieren und sich abzuschotten.

9 **Fazit**

Im Anlagen- und Maschinenbau werden Service-Leistungen immer wichtiger, weil sie sich als Quelle für zusätzliche Renditen herausstellen und sie sollten in Zukunft nicht mehr als Ergänzung des Stammgeschäfts gesehen werden.

Nach Autorenmeinung muss der Service aus den Randbereichen des Stammgeschäfts und seiner Zersplitterung herausgeholt werden, indem eine selbstregulierende Organisationseinheit entsteht. Service-Leistungen müssen über Reparatur und Wartung hinaus gehen, wenn die Erfolgsfaktoren des Kunden angesprochen werden sollen. Um das Profil dieser neuen Einheit zu bestimmen empfehlen wir, das Management-Instrument der Balanced Scorecard aktiv einzuführen, um die Komplexität schon zu Beginn des Umstrukturierungsprozesses zu erfassen und das Geschäft langfristig am Markt orientiert zu entwickeln. Begleitet werden sollte der Prozess durch ein organisatorisches Coaching, welches hilft, die handelnden Personen möglichst rasch auf Touren zu bringen.

Quellenverzeichnis

- BARKAWI, K./BAADER, A./MONTANUS, S.* (2006): Erfolgreich mit After Sales Services – Geschäftsstrategien und Ersatzteillogistik, Berlin 2006.
- BAUMBACH, M.* (1998): After Sales Management im Maschinen- und Anlagenbau, München 1998.
- BULLINGER, H. J./VAN HUSEN, C.* (2006): Aktuelle Chancen und Trends im Servicegeschäft, in: *BARKAWI, K./BAADER, A./MONTANUS, S.* (2006), Erfolgreich mit After Sales Services – Geschäftsstrategien und Ersatzteillogistik, Berlin 2006.
- CYERT, R. M./MARCH, J. G.* (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P.* (1997): Balanced Score Card – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- KERTH, K./ASUM, H./NÜHRICH, K. P.* (2007): Die besten Strategietools in der Praxis, München 2007.
- KEUPER, F.* (2001): Strategisches Management, München/Wien 2001.
- KÜHL, ST./MATTHIESEN, K./SCHNELLE, TH.* (2006): Raus aus der Routine: 5 Regeln für besseres Projektmanagement, in: Harvard Business Manager, Mai 2005.
- KÜPPER, W./ORTMANN, G.* (1988): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988.
- ORTMANN, G.* (1995): Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität, Köln 1995.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E.* (1997): Organisation – eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997.
- RICHTER, K./BOLD, F.* (2007): Organisationssoziologie und Change Management – Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenzen, in: *KEUPER, F./GROTTEN, H.* (Hrsg.), Nachhaltiges Change Management – Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, Wiesbaden 2007, S. 231–249.
- ROTHENBURGER, C.* (2006): ICME- Group Firmenbroschüre 2006.
- SCHNELLE, W.* (2006): Diskursive Organisations- und Strategieberatung, Norderstedt 2006.

Autorenverzeichnis

ABRAMOWICZ, KAROL: Dr. rer. nat., Dipl.-Inform., geb. 1960, Senior Manager, BearingPoint GmbH, Düsseldorf, im Bereich Content & Communication, Projektleiter für Strategie- und Implementierungsprojekte in Deutschland und im Europäischen Ausland. Beratungsschwerpunkt: Customer Relationship Management für Telekommunikationsunternehmen (Festnetz-, Mobilfunknetzbetreiber und Internet Service Provider).

AICHELE, MATTHIAS: Dipl.-Kfm., geb. 1975, Senior Consultant der Unternehmensberatung BearingPoint GmbH, München, in der Business Unit Commercial Services, Bereich Strategy, Processes & Transformation, Beratungsfokus auf Vertriebs- und Marketing-Management sowie Wachstumsstrategien; bis 2004 Berater bei einer mittelständischen Unternehmensberatung mit Spezialisierung auf Strategie, Marketing und Vertrieb; Projekterfahrung in den Industrien Konsumgüter, Handel, Automobil, Chemie, Öl & Gas.

BALD, THORSTEN: BBA, geb. 1970, Manager Brand Planning Loewe Opta GmbH. Während des Studiums Key-Account-Manager für drei Jahre auf Agenturseite. Ab 2000 Wechsel zu Loewe, in den Verantwortungsbereich Markenkommunikation. Gemeinsam mit Henrik Rutenbeck ab 2004 beteiligt an der Repositionierung der Marke Loewe, seit 2006 Manager Brand Planning für die Entwicklung und Implementierung der Marken- und Kreativstrategie sowie für die Steuerung des Agenturnetzwerks.

BRANDL, STEFFI: M. A., geb. 1971, Senior Manager, BearingPoint GmbH, Stuttgart, Bereich Customer Relationship Management. Beratungs- und Arbeitsschwerpunkte: Strategie-Entwicklung und Prozessdesign für Vertrieb, Service und Marketing für die Bereiche Industriegüter, Chemie/Pharma und Financial Services, Aufbau und Reorganisation von Customer Interaction Center sowie die Implementierung von Customer-Relationship-Management-Systemen.

COSKUN, BILGEN: M. A., geb. 1981, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing und Dialogmarketing der School of Management and Innovation, Steinbeis-Hochschule Berlin, 1999–2003 Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Werbung an der Bilkent University, Ankara, Master Studium im Fach International Business and Management an der FH-Osnabrück. Praxiserfahrungen: Praktika bei Bosch, Volkswagen und DaimlerChrysler.

FELKER, ANDRÉ: geb. 1973, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien, 1994–2003 diverse Führungspositionen im Marketing- und Kommunikationsbereich bei Ogilvy & Mather, Mobilkom Austria AG, Siemens AG Österreich, seit 2003 Unternehmer, geschäftsführender Gesellschafter der SIEBEN Marketing- und Kommunikationsberatungs GmbH (Österreichische Newcomer-Werbeagentur des Jahres 2004, Finalist der Newcomer Agentur Wahl 2005 D, A, CH, siehe www.agentur-sieben.at), geschäftsführender Gesellschafter der André Felker GmbH für Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationsberatung, Sprecher der Österreichischen Werbeagenturen in der Wirtschaftskammer Österreich (WKO), Mitglied des Vorstandes des Österreichischen Direkt Marketing Verbandes (DMVÖ), Mitglied des Austrian Chapter der International Advertising Association, Mitglied der Österreichischen Industriellenvereinigung (IV, Gruppe 1031 für junge Unternehmer und Führungskräfte), Mitglied des Beirates zahlreicher Unternehmen in unterschiedlichen Branchen, Berater im Tourismusmarketing für Österreichische Tourismuseinrichtungen und Tourismusdestinationen sowie laufende Tätigkeit als Juror bei öffentlichen und privaten Ausschreibungen.

GEORGI, LAURA: Dipl.-Ing., MSc., geb. 1976, Studium des Bauingenieurwesens an der RWTH Aachen, internationales Masters' Programm in Structural Engineering an der Calmers University of Technology in Göteborg/Schweden und McGill in Montreal/Kanada, seit März 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen im Bereich Dienstleistungsmanagement, Arbeitsschwerpunkte in der Forschungsgruppe Service Engineering: Entwicklung von innovativen Dienstleistungen und hybriden Lösungen, davor tätig bei einer mittelständischen Unternehmensberatung im Bereich Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation sowie Entwicklung von Controlling-Systemen.

VON GLAHN, CARSTEN: Dr. rer. pol., Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing., geb. 1968, Program Director für Transition & Transformation von Shared Services sowie für Outsourcing bei der Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services in Atlanta, GA, USA. Davor KPMG Consulting; Beratungsschwerpunkte: Strategische Kooperationsplanung, Organisationstransformationen, Überleitungen von HGB nach US-GAAP, Business Planung und Unternehmensgründung. Forschung- und Lehre an der Universität Hamburg, der Technischen Universität München und der Syracuse University, School of Information Studies, Syracuse, New York. Allgemeine Forschungsgebiete und Publikationen zu den Schwerpunkten Luft- und Raumfahrttechnik, eCommerce, Zentralisation, Shared Services, Outsourcing, Offshoring, Leasing, Finance & Controlling, konzerninterne Märkte, Service Management, Brokerkonzeptionen und Führungstheorien.

GOLLER, MARKUS: Dipl.-Psych., Dipl.-Theol., geb. 1973, Trainer und Berater bei TMI Training und Consulting (www.tmi-germany.de). Arbeits- und Forschungsgebiete: Service Excellence und Kundenorientierung, Customer Relationship Management (CRM), Selbst- und Zeitmanagement, Effizientes Arbeiten mit Outlook bzw. Lotus Notes, Kommunikation, Emotionale Intelligenz, Trainingskonzeption.

- GRÜNBLATT, MARTIN*: Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1972 in Lima (Peru), seit 2005 Category Manager bei der Schwartauer Werke GmbH & Co. KGaA, verantwortlich für den Bereich „New Channels“ und „Frische“, Mitglied in verschiedenen Arbeitskreisen der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie. Forschungsgebiete: Supply Chain Management, vertikale Kooperationen, Handelsforschung, Kauf- und Konsumentenverhalten, Pricing und Werbewirkung.
- HANNEMANN, HENRIKE*: Dipl.-Kffr., geb. 1980, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Sales & Service Research Center, ein Verbund von Steinbeis-Hochschule Berlin – Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung und Innovationen und T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH, Akademischer Leiter und Geschäftsführer Prof. Dr. rer. pol. habil. Frank Keuper; Arbeits- und Forschungsgebiete: Marketing, Marktforschung, Konsumentenverhalten.
- HINTZPETER, REIMER*: Dr. phil., Dipl.-Psych., geb. 1954, Geschäftsführender Gesellschafter Hintzpeter & Partner Management Consultants (gegründet 1990), Beratungsschwerpunkte: Marktangangs- /Multichannelstrategien im B2C- und B2B-Geschäft (Distanzhandel/Retail/Accountmanagement); Leistungsportfolio: Strategie- und Konzeptentwicklung, Führung interdisziplinärer/internationaler Projektteams, Implementierung der Ergebnisse in den Wirkbetrieb, Planung und Begleitung von Organisationsveränderungsprozessen. Gesellschafter feldacht kommunikation (gegründet 2002) und feldsieben marketing service (gegründet 2005). Von 1985–1990 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Kommunikationspsychologie und Organisationsentwicklung, Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg. Studienschwerpunkte Organisations-, Betriebs- und Kommunikationspsychologie, Betriebswirtschaftslehre. Zuvor Leitung Marketing und Vertrieb Handel CosMed im eigenem Unternehmen.
- HOGENSCHURZ, BERNHARD*: Ass. jur., geb. 1960, Geschäftsführer Personal und Organisation der T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH. Verantwortlich für die Kernbereiche HR, Organisation und Service. Maßgeblicher Gestalter der Kooperation der T-Punkt Vertriebsgesellschaft mit der Steinbeis-Hochschule Berlin zur Schaffung einer Corporate University mit Bachelor und Master-Studiengängen auf dem Gebiet des Sales & Service Management. Vertreter der Interessen der T-Punkt Vertriebsgesellschaft im Rahmen der Kooperation mit der Steinbeis-Hochschule Berlin und zuständig für die strategische Positionierung und Ausgestaltung des T-Punkt Sales & Service Research Center im Advisory Board und Arbeitsausschuss.
- HOHLFELD, THOMAS*: Bankkaufmann, geb. 1963, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Ribbon & Partner GmbH, Hamburg. Beratungsschwerpunkt: Kunden- und Mitarbeiterbindung. Bis Mitte 2007 im Management-Board von HanseNet Telekommunikation GmbH. Davor in der Geschäftsführung des Internetanbieters AOL Deutschland zuständig für Kundenservice und Qualitätssicherung. Frühere Tätigkeiten: Direktor Kundendialog bei der Direktbank ING-DiBa und im Bereich Führungs- und Personalentwicklung der Dresdner Bank.

KEUPER, FRANK: Prof. Dr. rer. pol. habil., Dipl.-Kfm., geb. 1966, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement (www.lehrstuhl-keuper.com), Steinbeis-Hochschule Berlin – Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung und Innovationen (Lehrstuhlförderer Nextevolution Management Consultants GmbH), Geschäftsführer und Akademischer Leiter des Sales & Service Research Center Hamburg an der Steinbeis-Hochschule Berlin (Förderer T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH), Gastprofessor an der Universität Tai'an (Provinz Shandong/China), diverse Dozenturen an europäischen Hochschulen. 10/2002 – 3/2004 Vertretungsprofessur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risikomanagement und Controlling, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Arbeits- und Forschungsgebiete: Neue Medien, Investitions- und Finanzierungstheorie, Produktion, Kostenplanung und -steuerung, strategische Unternehmensführung, Unternehmensplanung und -steuerung, Konvergenzmanagement (www.konvergenz-management.com), Kybernetik, Systemtheorie, Betriebswirtschaftslehre für „Kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU).

KOCH, ARNE: cand. oec. mach., geb. 1980, Hilfswissenschaftlicher Mitarbeiter Sales & Service Research Center, ein Verbund von Steinbeis-Hochschule Berlin – Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung und Innovationen und T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH, Akademischer Leiter und Geschäftsführer Prof. Dr. rer. pol. habil. Frank Keuper; selbstständiger Unternehmensberater, u. a. für die Next Evolution Management Consulting GmbH, Arbeits- und Forschungsgebiete: strategische Unternehmensführung und Variantenmanagement.

KRÄMER, JENS UWE: Dr. phil., Dipl.-Soz., geb. 1966, Vice President Compensation & Benefits bei der T-Mobile International AG, umfangreiche internationale Erfahrung auf dem Gebiet International Rewards Management, Schwerpunkt Osteuropa. Davor verantwortlich bei der Unternehmensberatung Watson Wyatt Worldwide für den C&E-Europe-Survey-Bereich. Arbeitsschwerpunkte: Job Evaluation, Performance Management sowie Vergütungsmanagement und internationales -benchmarking. Forschungsschwerpunkt: Empirische Sozialforschung.

MAUCH, HANSJÖRG: Dipl.-Soz., geb. 1945, Studium der Soziologie, Politische Wissenschaften und Volkswirtschaftslehre, seit 1972 bei Metaplan, 1988–2005 Geschäftsführer, Strategie- und Organisationsprojekte in zahlreichen Branchen, insbesondere Automobilindustrie, Maschinenbau, Banken und Verbände. Arbeitsschwerpunkte: Lieferantennetzwerke, Entwicklung von Werten und Leitbildern sowie Projektmanagement.

MÖNCH, BERNWARD: geb. 1958, geschäftsführender Gesellschafter von TMI Training und Consulting (www.tmi-germany.de). Top-Management-Beratung und Coaching, International Key-Notes-Speaking. Arbeits- und Forschungsgebiete: Service Excellence und Kundenorientierung, Branded Customer Service, Customer Relationship Management (CRM), Change-Beratung, Strategie- und Prozessberatung, Führungskräfte-Coaching.

MÜLLER, PETER: Dipl.-Kfm., geb. 1965, Managing Director, BearingPoint GmbH Frankfurt, Leiter der Customer Relationship Management (CRM) Gruppe der BearingPoint GmbH. Arbeitsgebiete: CRM, Entwicklung von innovativen CRM Strategien, Optimierung der Prozesse zur Herstellung von Kundenzufriedenheit und -bindung und zur Erhöhung der Verkaufsergebnisse in der Pharma-, Automobilbranche, in der Industrie, im Handel und im Finanz-Sektor.

NOWAK, ECKHARD, Dipl.-Betriebsw. (FH), geb. 1943, kfm. Lehre, Studium der Betriebswirtschaftslehre, 1969–1976 Rechnungswesen bei Bosch, danach in leitenden Positionen des Personalwesens bei Bosch-Siemens Hausgeräte, Siemens, Metabo und MAN Roland. Arbeitsschwerpunkte: Mitbestimmung- und Betriebsverfassungsfragen, alle gängigen Personalinstrumente wie Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung; besondere Schwerpunkte: kulturelle Veränderungen bei großflächig angelegten Organisationsentwicklungen wie Bildung von Geschäftsfeldern, Aufbau von Projektmanagement und unternehmensweite Einführung der Balanced Scorecard.

OLF, ULRIKE: Dipl.-Kffr., geb. 1960, Geschäftsführerin Change Management Consulting, Rödermark, selbstständige Change-Management-Beraterin, davor Erfahrungen sowohl in einer der großen, als auch in einer spezialisierten Beratung als Projektmanagerin. Beratungsschwerpunkte: Organisations-Entwicklung, Change-Beratung, und Prozess-Begleitung, Führungskräfte- und Team-Entwicklung, Mergern von Banken, Versicherungen, ISPs etc., Führungskräfte-Coaching und -Trainings zur Veränderung der Servicekultur von Unternehmen.

PASSARGE, CHRISTIAN: Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH), geb. 1977, Manager, BearingPoint GmbH, Hamburg im Bereich Customer-Relationship-Management-(CRM), davor Project Manager und Leiter Competence Center CRM bei den atways Business Consultants. Arbeitsschwerpunkte: Erstellung und Implementierung von CRM-Strategien, Erstellung von Kundensegmentierungsmodellen und Kundenpotenzialanalysen sowie Prozessmanagement im Handel und in der Pharma- und Konsumgüter-Industrie.

POERSCHMANN, FRANK: Dipl.-Ing., MBA, geb. 1969, seit über 15 Jahren in unterschiedlichen internationalen Beratungs- und Führungsfunktionen in den Konvergenzmärkten Telekommunikation, Medien und IT, zur Zeit IBM Global Business Services: Internationale Kunden- und Geschäftsverantwortung für globale und komplexe Konvergenz- und Transformationsvorhaben von Unternehmen in der Mobilfunk-, Online- und Medienindustrie, zuvor: Leiter Business Development für Media & Entertainment in Europa, Mittlerer Osten und Afrika (2005), Leiter der Strategieberatung für „Media & Entertainment“ in Deutschland, Österreich und Schweiz (2002). Geschäftsführer der Media-service & Consulting GmbH, Tochter der Management Data Gruppe, Strategieberater für Telekommunikation- und Medien. Berufsausbildung in der Electronic Games-Industry (Pack-Man-Generation), tätig als Hörfunkjournalist und -produzent, begleitete als Assistent der Geschäftsführung das Multimediaprojekt InfoCity NRW (1995). Autor und Referent zahlreicher Beiträge zu Konvergenz- und Innovationsmanagement, Initiator von Markt- und Wettbewerbsstudien (u. a. IBM Konvergenz- und Medienstudie 2006). Mitglied in: Dialogkreis Konvergenz des Branchenverbandes Bitkom, e-business Ausschuss der Stadt Hamburg, Beirat im Institut für Mittelstandsmarketing und -management. Themenschwerpunkte: Konvergenz und Management, Strategie und Management in TIMES-Branche, Multikanal Kundenmanagement, Kundenerlebnismanagement, CRM, IT-Management, Organisationsentwicklung, Management Coaching, Internationale Unternehmenstransformation und Internationales Management (Offshoring und Outsourcing).

RÖDER, STEFAN: MBE, Diplom-Betriebswirt (BA), Bankkaufmann, geb. 1979, seit 2007 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Medien- und Konvergenzmanagement, Steinbeis-Hochschule Berlin – Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung und Innovationen, Akademischer Leiter und Geschäftsführer Prof. Dr. rer. pol. habil. Frank Keuper; von 2003–2007 Vorstandsassistent und Leiter des Vorstandsstabs in der Investitionsbank Berlin (IBB); Arbeits- und Forschungsgebiete: Strategisches IT-Management, IT-Controlling.

RUTENBECK, HENRIK: geb. 1959, Leiter Marketing Loewe AG. Nach Studium und Ausbildung bei Nokia Bochum in der Abteilung Technische Medien im Bereich: Organisation von Messen, Unterstützung von Fernsehsendungen und Sport-Großveranstaltungen, ab 1990 Leitung der Werbeabteilung, danach Leitung der Marketingabteilung, als Mitglied des Führungskreises der Nokia Consumer Electronics. Anschließend Deutsche Telekom AG mit dem Arbeitsschwerpunkt: Aufbau der Digital-TV-Aktivitäten in der Breitbandkabel-Sparte, 1998 Wechsel zu Loewe als Bereichsleiter Multimedia, ab 2000 Leitung der Bereiche Unternehmensstrategie und Marketingkommunikation, seit 2004 zuständig für den Gesamtbereich Marketing, maßgebliche Mitwirkung an der Entwicklung und Umsetzung der Turnaround-Strategie im Unternehmen, Verantwortungsbereiche: Neuausrichtung von Loewe zur Premium-Marke, Definition der Produkt-Strategie sowie die nationale und internationale Kommunikation.

- SCHNEIDER, HELMUT*: Prof. Dr. phil. Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., M. A., geb. 1966, Inhaber des SVI-Stiftungslehrstuhls für Marketing und Dialogmarketing, School of Management and Innovation, Steinbeis-Hochschule Berlin, Lehrbeauftragter an der Universität Münster, der Handelshochschule Leipzig und der Marmara Universität Istanbul, Gründungsdirektor des Forschungszentrums für Familienbewusste Personalpolitik (FFP) an der Universität Münster. Arbeitsschwerpunkte: Fragen des interkulturellen, gesellschaftlichen und medialen Dialogs, verhaltenswissenschaftliche Preisforschung und strategisches Marketing.
- SCHOMANN, MARC*: Junior-Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1966, Forschungs- und Lehrgebiet an der Steinbeis-Hochschule Berlin „Unternehmenssteuerung und IT-gestütztes Controlling“, Unternehmensberater mit den Schwerpunkten: Strategisches IT Management, Strategisches Marketing und Wertorientierte Unternehmensführung.
- SCHUH, GÜNTHER*: Prof. Dr.-Ing. habil., Dipl.-Wirt. Ing., geb. 1958 in Köln, Studium: Maschinenbau und Betriebswirtschaftslehre an der RWTH Aachen, Promotion 1988 am Werkzeugmaschinenlabor der RWTH Aachen (WZL), bis 1990 Oberingenieur am WZL, 1990–2002 zunächst Dozent, dann Professor und Mitglied des Direktoriums am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen, 1989 Gründung und geschäftsführender Gesellschafter der Schuh & Co. Komplexitätsmanagement Gruppe. Seit 2002 Nachfolger von Prof. Eversheim am Lehrstuhl für Produktionssystematik der RWTH Aachen und im Direktorium des WZL sowie des Fraunhofer Instituts für Produktionstechnologie (IPT), seit 2004 Direktor des Forschungsinstituts für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen. Tätigkeit in mehreren Aufsichts- und Verwaltungsräten.
- SCHULMEYER, CHRISTIAN*: Dipl.-Wirtsch.-Ing., geb. 1966, Dozent an der Hochschule Pforzheim für e-Commerce, Internetanwendungen und Internettechnologien. Inhaber der Unternehmensberatung Schulmeyer&Coll., Arbeitsgebiete: Internetstrategien, internetbasierte Service- und Support-Anwendungen sowie internetbezogene Software- und Anwendungsentwicklung. Öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Systeme und Anwendungen der Informationsverarbeitung im Bereich Internet, webbasierte Anwendungen und Multi-Media.
- SCHWARZ, SABINE*: Dr. rer. pol., Dipl.-Volkswirtin, Bankkauffrau, geb. 1954, Senior Managerin der Unternehmensberatung BearingPoint GmbH, Frankfurt, in der Business Unit Commercial Services, Bereich Strategy, Processes & Transformation, Beratungsfokus auf Change Management und Transformation; bis 1998 auch Bank-Strategie, -Marketing und -Controlling; bis 1990 Prokuristin im Bereich Controlling der Vereins- und Westbank AG, Hamburg; promotions- und berufsbegleitende Dozententätigkeiten an der Bankakademie in Hamburg sowie den Berufsakademien in Villingen-Schwenningen und Lörrach.

STROBEL, MARTIN: Dipl.-Kfm., geb. 1970, Studium der Europäischen Wirtschaft und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bamberg und der Universidad Barcelona. Von 1998–2003 Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft an der Universität Bamberg. Freiberuflicher Dozent mit Lehraufträgen an Universitäten und Weiterbildungseinrichtungen mit den Themenschwerpunkten: Investition und Finanzierung, Portfolio-Management, Alterssicherung und finanzwirtschaftliche Entscheidungstheorie. Seit 2005 an der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) auf Schloss Montabaur im Bereich Management- und Hochschulprogramme tätig.

TAYLOR, HELEN: M. Phil., geb. 1969, Studium der Soziologie an der LMU München und „Development Studies“ an der Universität Cambridge, England. 1997–1999 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Europäischen Kommission in Brüssel, 1999–2002 Key Account Manager und Beraterin bei der Softwarefirma Think Tools GmbH in der Schweiz, seit 2002 Beraterin bei Metaplan. Arbeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung, insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau.

VOLLMER, MARCELL: Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1970, Manager Global Finance Projects SAP AG, Projektleiter des Shared-Service-Center-Projekts für Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA) zum Aufbau des Finance-Shared-Service-Centers EMEA, davor verantwortlich für Restrukturierungs- und Integrationsprojekte sowie den Aufbau eines deutschlandweiten Controlling-Systems, Projektleiter in der Post-Merger-Phase für die Zentralisierung der Customer Service Center Einheiten, die Integration der Sales Force Europa und Payroll Deutschland sowie über drei Jahre Personalleiter für einen Call-Center-Verbund.

WEINGARZ, STEPHAN: Dr. phil., Dipl.-Volkswirt, geb. 1966, Studium der Volkswirtschaftslehre in Bonn, Toulouse und Regensburg. 1994–1998 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Politikwissenschaft an der Universität Regensburg, Forschungsschwerpunkt: Transformationstheorien am Beispiel der neuen Bundesländer. 2000–2003 Referent beim Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) im Bereich Strategie. Seit 2004 an der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) auf Schloss Montabaur mit dem Schwerpunkt Vorstandsqualifizierung tätig.

Stichwortverzeichnis

A

After Sales Management S. 136, S. 269 ff.
After-Sales-Phase S. 31, S. 212, S. 267,
S. 278, S. 285 f., S. 307 ff.
After Sales Service S. 41, S. 46, S. 270,
S. 281, S. 286, S. 293 ff., S. 307 ff.
Aktionsspielraum S. 218 f.
Anreiz S. 457 f., S. 164
Attribute S. 182 ff.
Aufstellungsform S. 205 f.

B

Balanced Scorecard S. 336 ff., S. 407,
S. 458, S. 487, S. 490 ff.
Bee Tagg S. 259
Begeisterung S. 234 f.
Behavioral Economics S. 467
Beschwerdemanagement S. 306, S. 311 ff.
Branded-Customer-Service S. 240 ff.
Branding S. 25, S. 228, S. 240 ff.
Bundling S. 67, S. 478 f.

C

Call-Center S. 106 f., S. 160 f., S. 203,
S. 217, S. 268, S. 275 ff., S. 297, S. 419
Category Management (CM) S. 372 ff.,
S. 376 ff., S. 397
Change Management S. 113, S. 171,
S. 333 ff., S. 423 ff., S. 437 ff.
Change-Plan S. 447
Coaching S. 169, S. 248, S. 316, S. 415,
S. 417, S. 421 ff., S. 458, S. 461 ff.,
S. 496 ff.
COBIT S. 334 ff.
Collaborative Planning, Forecasting and
Replenishment (CPFR) S. 376 ff.
Communication Channels S. 17 ff.
Communities S. 100, S. 253 ff., S. 312,
Complaint Management S. 7
Content Tagging S. 256, S. 261, S. 262
Corporate communication S. 10 ff.
Cross-Selling S. 29, S. 122, S. 308 f.,
S. 311, S. 318, S. 477 f.
Customer Lifetime Value S. 103, S. 301

Customer Self Care S. 260, S. 269 ff.,
S. 280 ff.

D

Dialogfähigkeit S. 30 f.
Dienstleistungsentwicklung S. 66
Direkt Marketing S. 16, S. 25

E

eCRM S. 268
Effektivität S. 25, S. 139 ff., S. 164, S. 193,
S. 205, S. 207 ff., S. 273 ff., S. 326,
S. 330 ff., S. 364
Efficient Consumer Response (ECR)
S. 376 ff.
Effizienz S. 25, S. 115, S. 139 ff., S. 164,
S. 207 ff., S. 268, S. 275, S. 280 f.,
S. 325, S. 364,
Erfolgsbeteiligung S. 126
Erfolgsfaktoren S. 139 ff., S. 215, S. 336 ff.,
S. 355, S. 494 f.
Erlebniskette S. 38, S. 44 ff.
Erlebniswelten S. 38, S. 51, S. 144 f.

F

Field-Sales S. 408 f., S. 410, S. 416 ff.
Flagshipstore S. 53 f., S. 146 f.
Framing S. 470

G

Grundbarvergütung S. 122, S. 127

H

Hersteller-Händler-Konfliktpotenziale
S. 390 ff.
Hersteller-Händler-Kooperationsfelder
S. 366 ff.
Hierarchical Value Map (HVM) S. 187,
S. 190 f.
Hilfe&Support (online) S. 280 ff.
HR-Prozesse S. 456, S. 463

I

Industrielle Dienstleistung S. 63
 Innovationen S. 31, S. 41, S. 51 ff., S. 108 ff.,
 S. 114 ff., S. 136, S. 166, S. 177, S. 195,
 S. 338, S. 477
 integrated communication S. 5, S. 15 f.
 integrierte Leistungserbringung S. 111 f.,
 S. 116
 Intermediation S. 208 f., S. 210 ff., S. 216 f.
 Internal Marketing S. 11 f.
 Internationalisierung S. 363, S. 203 f.
 IP-TV S. 33
 IT-Controlling S. 334, S. 341
 IT Infrastructure Library (ITIL) S. 326 ff.
 IT-Kennzahlen S. 334 ff.
 IT-Offshoring S. 203 ff., Erscheinungsfor-
 men des S. 205, Leistungsformen des
 S. 204, Aufstellungsform des S. 205
 IT-Service-Management S. 325 f., S. 330 ff.

K

Key Account S. 408, S. 414 ff., S. 418 f.
 Kommunikation S. 5 ff., S. 100, S. 110 f.,
 S. 454 f., S. 497, integrierte S. 25, S. 28
 Konsequenzen S. 182 f., S. 184 ff.
 Konsumgüter-Wirtschaft S. 293, S. 367 f.,
 S. 382 ff., S. 388 f.
 Konvergenz S. 29, S. 95, S. 102, S. 133 f.
 Kunden S. 441 f.
 Kundenbegeisterung
 Kundenbeziehung S. 27 ff., S. 110 ff.,
 S. 261, S. 270 f., S. 293 ff., S. 305 ff.,
 S. 418, S. 425, S. 451 f., S. 479,
 S. 490, S. 495
 Kundenbindung S. 63, S. 101 ff., S. 143,
 S. 160 ff., S. 174, S. 177, S. 261,
 S. 267 ff., S. 295 f., S. 308, S. 373,
 S. 460, S. 478, S. 485
 Kundencenter, online S. 267 ff., S. 279 ff.
 Kunden-Dialog S. 110 f., S. 116
 Kunden-Erleben S. 105, S. 116 f.
 Kunden-Ermächtigung S. 109 f.
 Kundenerwartung S. 98, S. 101 ff., S. 105 f.,
 S. 115, S. 271, S. 418
 Kundenkommunikation S. 312
 Kundennutzen S. 66 ff., S. 372, S. 492
 Kundenorientierung S. 104, S. 113, S. 141,
 S. 176, S. 270 ff., S. 296, S. 313,
 S. 316, S. 329, S. 487, S. 494

Kundenprofitabilität S. 96, S. 103 f.,
 S. 109, S. 115 f.
 Kundensegmentierung S. 269, S. 295,
 S. 298 ff., S. 317, S. 441, S. 450
 Kundenwert, S. 293, S. 295 ff., -modell
 S. 296 ff.
 kundenzentriertes Unternehmen S. 95 ff.,
 S. 109 f., S. 115 f.
 Kundenzentrierung S. 95
 Kundenzufriedenheit S. 55, S. 98, S. 105,
 S. 123 ff., S. 142 f., S. 159, S. 173 f.,
 S. 268 ff., S. 293 ff., S. 338 ff., S. 477,
 S. 491, S. 494
 Kundenzufriedenheitsbefragung S. 311 f.
 Kundentorischer Imperativ S. 117

L

Laddering S. 186 ff.
 Lebensmitteldistribution S. 363 f., S. 367 ff.,
 S. 382, S. 394
 Leistungsangebot S. 64, S. 89, S. 194,
 S. 219
 Leistungsbündelung S. 64, S. 69, S. 76
 Leistungsfaktor Mitarbeiter S. 113
 Long Tail S. 262

M

Marke S. 27 f., S. 37 ff.
 Markenbild S. 37 ff.
 Marken-Implementierung S. 37, S. 57
 Means End Chains S. 182 ff.
 MECCAS-Modell S. 195 f.
 Mental Accounting S. 473
 Motivation S. 121, S. 124, S. 160, S. 186,
 S. 237 f., S. 309 f., S. 339, S. 446 ff.

N

Nutzenkriterien S. 69 ff.
 Nutzenmodell S. 65, S. 68 ff.

P

Payment S. 258, S. 263
 Performance Measurement S. 356
 Positionierung von Services S. 193 ff.
 Post-Merger-Integration S. 405 ff., S. 422,
 S. 424, S. 429, S. 431

Preisschwellen S. 470 ff.
Premium-Marke S. 40, S. 45f., S. 49 ff.
-Retailstrategie S. 46 f.
-Service S. 47 ff., S. 53
-Kommunikation S. 49 ff.
Pre-Sales-Phase S. 31, S. 267, S. 285
Prospect Theory S. 473
Prosument S. 101, S. 148, S. 267
Prozesse S. 451

Q

Qualifikation S. 461, S. 487 f., S. 345,
S. 395
Quick-Response-Konzepte S. 368 ff.

R

Repräsentativitätsheuristik S. 468 f.

S

Sales-Bonus-Plan S. 125
Sales-Commission-Plan S. 125
Sales Force S. 407 f.
Sales-Incentive-Plan S. 126
Sales-Leads S. 411 ff.
Sales-Pipeline S. 410, S. 412, S. 420
Sales-Provisionsplan S. 125
Schnittstellen des Service S. 157, S. 489 f.,
S. 497
selbstregulierende Einheit S. 488, S. 495
Service Delivery S. 14, S. 327, S. 330 ff.,
S. 348 ff., S. 356
Service-Einstellung S. 159 ff., S. 317
Service-Erlebnis S. 230 f., S. 237 f. S. 246
Service Excellence S. 229, S. 233 f, S. 237
Service-Geschäft S. 485, S. 489 f.
Service-Leistung S. 53 ff., S. 144, S. 157 ff.,
S. 174, S. 229 ff., S. 268 ff., S. 485
Service Manager S. 176, S. 206 ff.
Service Marketing S. 8 ff., S. 312
Service-Organisation S. 52, S. 157 ff.,
S. 163, S. 275, S. 278 f., S. 330 f.
Service-Qualität S. 107 f., S. 157, S. 173 ff.,
S. 237, S. 239, S. 330, S. 354
Service-Strategie S. 228, S. 234, S. 354 f.
Service-Support S. 327, S. 333, S. 346 ff.
Servicing S. 229 f., S. 249
Smart Shopper S. 26 f.

Soziales Networking S. 256
Stakeholder-Analyse S. 443, S. 454
Systemdienstleistung S. 65 ff., S. 68 ff.,
S. 84 ff.

T

Telesales S. 408 ff., S. 413 ff., S. 420 ff.
TIME-Branche S. 95 ff., S. 133 ff., S. 143 f.,
S. 270 f.

U

Unsicherheit S. 137 f., S. 207 ff.
Unternehmensführung S. 446 f.
Up-Selling S. 32, S. 163, S. 308, S. 314

V

Variety Seeking S. 137 f., S. 271
Veränderungs-Manager S. 166 f., S. 423,
Veränderungsprozesse S. 172
Verankerungsheuristik S. 469 f.
Verfassungsmarketing S. 283 ff.
Verfügbarkeitsheuristik S. 469
Vergütung S. 121 ff., leistungsorientierte
S. 122, variable S. 121
Vergütungssystem S. 457 f.
Verhalten S. 52 ff., S. 110, S. 124, S. 138 ff.,
S. 162 ff., S. 181 ff., S. 212, S. 228 ff.,
S. 242 f., S. 269 ff., S. 423, S. 452,
S. 468 ff., S. 494
Vertikale Kooperation S. 366 ff., S. 372 ff.,
S. 382
Vertrauenswürdigkeit S. 211
Vertriebsintegration S. 405, S. 415 ff.
Vertriebsmanagement S. 412 ff., S. 437,
S. 442, S. 453, S. 458
Vertriebs-Mitarbeiter S. 443 ff.
Vertriebsprozesse S. 257, S. 453
Vertriebsstrategie S. 440 ff.
Vertriebsstransformation S. 448
Vertriebsvergütung
Virales Marketing S. 261
Vision S. 114, S. 161, S. 313, S. 337 ff.,
S. 446 f., S. 493

W

Web 2.0 S. 97, S. 253 ff., S. 312

Wechselwirkung von Dienstleistungen
S. 70 ff.

Werte S. 182 f., S. 184 ff., S. 192 ff., S. 247

Wertschöpfungskette S. 134 f., S. 209 f.,
S. 261, S. 267, S. 272, S. 286, S. 364
ff., S. 396 f.

word-of-mouth communication S. 19

Z

Zielsystem S. 122, S. 457 f.