

E. Bobiatynski, U. Gehrman, M. Krause

Wachstumskonzepte

im

Dienstleistungsmarkt

Wie Unternehmen mit
Dienstleistungen nachhaltiges
Wachstum erreichen



PUBLICIS

Eduard Bobiatynski, Uwe Gehrman, Michael Krause
Wachstumskonzepte im Dienstleistungsmarkt

Wachstumskonzepte im Dienstleistungsmarkt

Wie Unternehmen mit Dienstleistungen
nachhaltiges Wachstum erreichen

von Eduard Bobiatynski, Uwe Gehrman, Michael Krause

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

Autoren und Herausgeber haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des Verlags oder des Herausgebers, gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Bezeichnungen können Warenzeichen sein, deren Benutzung durch Dritte für deren Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

<http://www.publicis-erlangen.de/books>

Lektorat: Dr. Gerhard Seitfudem, Publicis Corporate Publishing, Erlangen

ISBN 3-89578-249-1

Verlag: Publicis Corporate Publishing, Erlangen
© 2005 by Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlangen
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen,
Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung
in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen
Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

Geleitwort

Das Buch »Wachstumskonzepte im Dienstleistungsmarkt« des Autorenteam Bobiatynski, Gehrman und Krause trifft genau ins Schwarze. Die Autoren führen mit dem vorgelegten Werk den Nachweis, dass nachhaltiges Wachstum auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten möglich und auch notwendig ist.

Die Konzentration auf Kostensenkung unter Ausschöpfung aller, auch substanzieller Ressourcen, und auf Kundenbindung schafft möglicherweise ein kurzfristiges Überleben. Eine nachhaltige Position im Wettbewerb wird dagegen über Wachstum und Neukundengewinnung erreicht. Dass Kostensenkung und Wachstum kein Widerspruch sind und dass ein substanzielles Wachstum auch in der Rezession möglich und notwendig ist, zeigen die Autoren überzeugend und richtungweisend auf. Sie verharren aber nicht in diesem Stadium, sondern zeigen auch eine Vielzahl von Instrumenten, Methoden und Wegen auf, um dieses Ziel zu realisieren.

Ein lesenwertes Buch aus der Praxis für die Praxis mit vielen Anregungen und Denkanstößen für Wirtschaftslenker und -gestalter. Genau zum richtigen Zeitpunkt und mit den richtigen Inhalten.

*Prof. Dr. Thomas Baaken
Fachhochschule Münster*

Wie alles begann ...

Es ist schon eine recht ungewöhnliche Geschichte, wie wir drei uns zu diesem Projekt zusammen gefunden haben. Ausschlaggebend war vertriebliche Praxiserfahrung, die Ansporn und Inspiration für eine fast zufällig entstandene gemeinsame Diskussion darstellte. Dabei wurde überraschend schnell ersichtlich, dass uns drei Personen zwei Aspekte in besonderem Maße verbinden: Ähnliche Beobachtungen und vor allem eine gehörige Portion Wut im Bauch bezüglich der üblichen Nichtwahrnehmung sowie der damit verbundenen Nichtausschöpfung der Potenziale in der Dienstleistungsbranche.

Im Wesentlichen beschäftigten uns die folgenden Themen:

- Mangelnde Kundenfreundlichkeit,
- Produkte und Technologien im Rampenlicht,
- Dienst am Kunden häufig nicht erkennbar und
- brachliegende Geschäftsmöglichkeiten im Dienstleistungsmarkt.

Sicherlich können Sie – wenn Sie für einen Moment das Thema »Dienstleistungen in Deutschland« reflektieren – bestätigen, dass wir mit unseren Negativ-Erlebnissen nicht alleine sind und dass sich am lukrativen Standort Deutschland im Dienstleistungssegment etwas bewegen muss.

Aus diesen Überlegungen entstand die Idee, unsere unterschiedlichen Perspektiven und persönlichen Stärken, die auf ideale Weise ineinander greifen, zu nutzen und das Thema Dienstleistungen und unsere damit verbundenen Einstellungen und Vorstellungen in einem Buch auch für andere zugänglich zu machen. Ja – wenn man so will Veränderungen zu erzeugen.

An dieser Stelle möchten wir auch all jenen danken, die uns bei der Entstehung dieses Buches unterstützt haben. Allen voran unseren Familien, die uns mit ihrer Unterstützung die Kraft und Ausdauer für dieses Projekt gegeben haben. Ein besonderer Dank geht an Yvonne Krall, die ihre freien Stunden geopfert hat, um damit Struktur und ein gut zu lesendes Buch entstehen zu lassen. Wir danken den vielen fleißigen Helfern für so manch nächtliches Korrekturlesen. All unseren Freunden möchten wir für ihr Verständnis danken, dass wir sie in den letzten Monaten etwas vernachlässigen mussten. Des Weiteren bedanken

wir uns auch bei den vielen Gesprächspartnern, die durch vielfältige Anregungen inhaltliche Beiträge geleistet haben. Abschließend bedanken wir uns für die ausgesprochen gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit bei Publicis Corporate Publishing.

Düsseldorf/München, im Juni 2005

Eduard Bobiatynski

Uwe Gehrman

Michael Krause



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
Grundlagen des Wachstums	15
Wachstum – ein Schlagwort im Wandel der Zeit	16
Wachstum als Baustein für den Unternehmenserfolg	26
Perspektiven für die Zukunft	33
Dienstleistungen	41
Produkte und Dienstleistungen – zwei unterschiedliche Welten	42
Die Bedeutung der Innovation im Dienstleistungsgeschäft	50
Das Wachstumspotenzial von Dienstleistungen	67
Wege zum Wachstum	79
Identifikation der Unternehmenswerte	80
Strategische Aspekte im Dienstleistungsmarkt	85
Konzentration auf den Kunden	108
Erfolgreiche Wachstumskonzepte	128
Management von Dienstleistungen	143
Die Entwicklung zum dienstleistungsorientierten Unternehmen	144
Organisation und Gestaltung von dienstleistungserbringenden Unternehmen	152
Der Mensch und die Unternehmenskultur	163
Implementierung der Wachstumskonzepte	183
Ausblick: Das neue Wirtschaftswunder	201
Die Autoren	203
Literaturverzeichnis	204
Stichwortverzeichnis	207

Einleitung

In diesem Buch geht es um Dienstleistungen.

Dienstleistungen sind hier definiert als Angebot zu bestehenden Produkten und als eigenständiges Geschäft.

Dienstleistungen gelten heute als der wesentliche Wachstumsparameter.

Ziel dieses Buches ist es, Bewusstsein zu schaffen für die Grundlagen des Geschäfts mit anspruchsvollen Dienstleistungen, außerdem Wege aufzuzeigen, wie man durch Dienstleistungen neue Märkte erschließt und welche Fähigkeiten und Konzepte man hierzu benötigt.

Dabei geht es nicht darum, besonders attraktive Dienstleistungsbeispiele zu präsentieren und zur Nachahmung oder zur Neuinterpretation zu empfehlen, sondern es geht darum, wie man sich positioniert und welche Strategie man verfolgt, wie man die menschlichen und organisatorischen Grundlagen für Wachstum schafft.

Die Umsetzung der Wachstumskonzepte ist im Prinzip branchenunabhängig, wenn auch die im Buch verwendeten Beispiele meist aus der IT-Branche stammen.

Hat man in den letzten Jahren insbesondere versucht, die Gewinne der Unternehmen über Kosteneinsparungen zu steigern, so steht heute bei vielen Managern das Wachstum wieder ganz oben auf der Agenda. Damit dieses Wachstum langfristig zu Gewinnen führt, muss es nachhaltig gestaltet werden.

Unabhängig von Größe und Branchenzugehörigkeit gilt, dass man Wachstumsziele vor allem durch Dienstleistungen erreichen kann. Dabei hat sich der Dienstleistungsmarkt deutlich verändert – vom Produktzusatzgeschäft zum eigenständigen Servicegeschäft, mit hoher Kundenbindung und attraktiven Gewinnmargen. Handlungsmuster und Erfahrungen mit Dienstleistungen aus der Vergangenheit sind auf Geschäfte der aktuellen Gegenwart und der anstehenden Zukunft kaum noch anwendbar, denn Dienstleistungen entwickeln ihren Wert nur über die persönliche Einstellung dessen, der sie erbringt und über einen eindeutig nachweisbaren Nutzen für den Kunden.

Das Buch richtet sich an Manager und Nachwuchskräfte in Produkt- und Dienstleistungsunternehmen, die anhand praktischer Konzepte und konkreter Handlungsempfehlungen die Potenziale im Dienstleistungsgeschäft entdecken oder ausbauen und intensiv ausschöpfen wollen. Und es bietet Orientierung für Entscheider auf allen Ebenen, die Dienstleistung mehr als bisher in ihre Strategie integrieren möchten.

Wir führen Sie in diesem Buch über die zwei Kapitel

- Grundlagen des Wachstums *und*
- Dienstleistungen

hin zu möglichen und anwendbaren Konzepten in den darauf folgenden Kapiteln

- Wege zum Wachstum *und*
- Management von Dienstleistungen.

Sie erhalten nicht nur Instrumente in Form von praxisrelevanten Konzepten zur bestmöglichen Vorbereitung Ihrer eigenen Dienstleistungsstrategie. Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, halten Sie auch den eigentlichen Schlüssel zum Dienstleistungsgeschäft in Ihren Händen.

Als Autorenteam »KGB« machten wir uns die aktuelle Marktentwicklung – gekennzeichnet von einem hohen Bedarf an Dienstleistungsbewusstsein – zu nutze und gestalteten für Sie *unser Angebot* in Form dieses Buches.

Mit dem Kapitel *Grundlagen des Wachstums* beugen wir uns nicht dem Zeitgeist der augenblicklichen populistischen Wachstumsdiskussion, sondern reflektieren Wachstum aus verschiedenen Perspektiven. Wachstum in einer umfassenden Betrachtung und in seiner eigentlichen Bedeutung steht somit im Mittelpunkt dieses Kapitels. Sie erhalten einen Eindruck über die Bedeutung des Begriffes Wachstum über verschiedene Zeitepochen. Wachstum – ein Schlagwort im Wandel der Zeit.

Im Kapitel *Dienstleistungen* werden wir dann die Unterschiedlichkeit zwischen Produkten und Dienstleistungen darstellen. Wir führen Sie auf den kritischen Pfad in der Dienstleistungsbranche und zeigen Ihnen auf, wie Sie diesen erfolgreich beschreiten. Erfolgsfaktoren werden deutlich und geben Ihnen somit erste Orientierung auf dem Weg ins Dienstleistungsgeschäft.

Das Kapitel *Wege zum Wachstum* beinhaltet den strategischen Teil zur Entwicklung von Wachstumskonzepten. Es gibt Ihnen die Möglichkeit, den Dienstleistungsmarkt mit praxisnahen und durch jahrelange Erfahrung entwickelten »Werkzeugen« zu betrachten und bestmöglich vorzubereiten. Fünf verschiedene Wachstumskonzepte sind Wegbereiter zur Adressierung und Ausschöpfung des attraktiven Dienstleistungsmarktes.

Das Kapitel *Management von Dienstleistungen* sensibilisiert Ihre Sinne für die wohl anspruchsvollste Managementaufgabe. Menschliches Verhalten als der wohl entscheidende Aspekt in der Leistungsfähigkeit einer Organisation in Unternehmen wird anschaulich dargestellt. Was eine Organisation letztendlich ausmacht und wie Parallelen zu Mannschaftssportarten zu betrachten sind, wird in diesem Abschnitt verdeutlicht. Zentralen Raum nehmen darüber hinaus die Anwendung und Nutzung der *Fünf Wachstumskonzepte* ein.

Das Buch ist die Eintrittskarte zu einer der letzten Bastionen unternehmerischen Erfolgs.

Grundlagen des Wachstums

Wachstum – ein Schlagwort im Wandel der Zeit

Die vielen positiven und zum Teil mit einer hohen Erwartungshaltung verknüpften Reaktionen auf unser Vorhaben, das Thema »Wachstumskonzepte im Dienstleistungsmarkt« in einem Buch zu behandeln, haben uns ermutigt, das Schlagwort »Wachstum« in seiner zeitlichen Betrachtung zu beleuchten.

Begeben Sie sich mit uns auf eine Zeitreise in die vergangenen 50 Jahre. Erhalten Sie einen Eindruck vom Bedeutungswandel des Begriffes Wachstum. Spüren und erfahren Sie auf dieser Reise die absolut konträren Empfindungen, die mit diesem Begriff verbunden sind – von Verunsicherung (Distanz, Risikoscheu) bis hin zur Euphorie (Nähe, Investitionsbereitschaft) – und verschaffen Sie sich einen Eindruck von den daraus resultierenden Ereignissen.

Wahrscheinlich ist nur wenigen unter uns bewusst, wie sich die Bedeutung des Begriffes Wachstum verändert hat und welche Perioden die Wachstumsdiskussion im letzten halben Jahrhundert erlebt hat.

Aber was ist Wachstum? Orientieren wir uns zum Einstieg zunächst an der Definition des Begriffes (Wirtschafts-)Wachstum nach Brockhaus:

Wachstum umschreibt »im weiteren Sinn die Zunahme einer wirtschaftlichen Größe (z. B. Inlandsprodukt, Umsatz, verfügbares Einkommen, Konsumausgaben, Geldvermögen, Staatsausgaben) im Zeitablauf; im engeren Sinn bezieht sich Wachstum auf den Anstieg des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP; Inlandsprodukt).

In der Regel wird das Wachstum durch Angabe der prozentualen Änderungen gegenüber der Vorperiode quantifiziert (Wachstumsrate). Hat die betrachtete Größe abgenommen, spricht man von »Minuswachstum«, bei ausbleibender Veränderung entsprechend von »Nullwachstum«.

Im Allgemeinen ist Wachstum ein im wirtschaftlichen und sozialen Leben positiv besetzter Begriff, der mit einer Zunahme von Wohlstand und Lebensqualität gleichgesetzt wird. Allerdings kann das über den Anstieg des BIP gemessene quantitative Wachstum allenfalls die Zunahme der materiellen Möglichkeiten widerspiegeln. Andere wohlfahrtsrelevante Aspekte (z. B. Einkommensverteilung, Umweltqualität, politische Rechte) werden nicht erfasst.

Der Club of Rome und die Grenzen des Wachstums

Beginnen wir die Wahrnehmung und Beschreibung des Begriffes Wachstum in den unterschiedlichen Zeitepochen der vergangenen 50 Jahre (Bild 1) mit einem markanten Ereignis im Jahre 1968 – der Gründung des »Club of Rome« in der Accademia dei Lincei in Rom, einer internationalen Vereinigung renommierter Wirtschaftsführer, Politiker und Wissenschaftler.

Die Initiative, diese Vereinigung ins Leben zu rufen, war vom damaligen Mitglied der Fiat-Unternehmensleitung, Aurelio Peccei, sowie vom Direktor für Wissenschaft, Technologie und Erziehung der Organization of Economic Cooperation and Development (OECD), Alexander King (Schottland), ausgegangen. Die Welt war an einem Wendepunkt angelangt – das war die gemeinsame Überzeugung der Gründungsmitglieder, welche den Ausgangspunkt der Aktivitäten des Clubs darstellte.

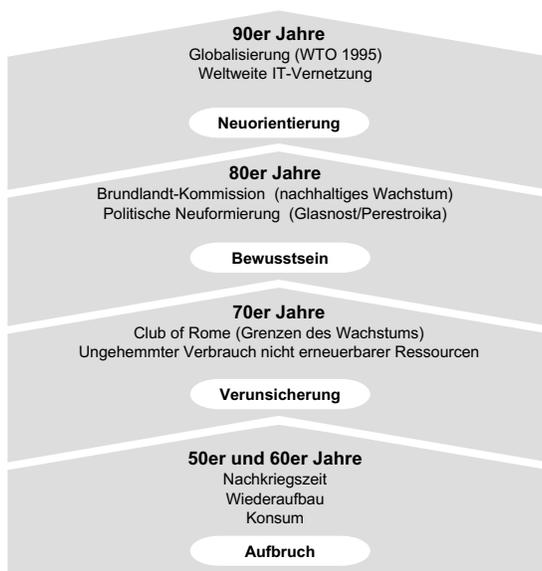


Bild 1

In den Fünfziger- und Sechzigerjahren war die deutsche Wirtschaft geprägt von einer Phase intensiven Wiederaufbaus und einer hohen Konsumbegeisterung. Dann kamen Phasen, in denen Wachstum kritischer, differenzierter und globaler betrachtet wurde.

Der »Club of Rome« beauftragte J. Forrester vom Massachusetts Institute for Technology (MIT) in Cambridge, im Rahmen einer zweijährigen Forschungsarbeit die Ursachen und Folgen des Wachstums der Bevölkerung, des Industriekapitals, der Nahrungsmittelproduktion, des Rohstoffverbrauchs und der Umweltverschmutzung zu analysieren. Forrester hatte bereits in den 60er Jahren in Massachusetts kybernetische Modelle und Berechnungsmethoden entwickelt (System-Dynamics-Modelle), die er für diesen Auftrag in eine weltumfassende Systemanalyse umsetzte.

Das Ergebnis des Projektes – an dem 17 Wissenschaftler unter der Führung von Dennis Meadows mitwirkten – war die Studie »Limit of Growth« (Grenzen des Wachstums), die im März 1972 veröffentlicht wurde. Die deutschsprachige Ausgabe »Die Grenzen des Wachstums: Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit« erschien im Mai 1972. Unmittelbar danach wurde der Bericht in mehr als 10 Sprachen übersetzt. Die Publikation dieser Analyse zur Weltsituation aus damaliger Sicht erregte weltweites Aufsehen und brachte damit eine Bewegung in Gang, die bis zum heutigen Tage nachwirkt.

Schreckensszenarien der Zukunft mit sich rasant erschöpfenden Ressourcen und damit einhergehender dramatischer Umweltverschmutzung waren die Reaktion der Weltpresse, der öffentlichen Meinung in der Politik und der Gesellschaft. Der Begriff »Wachstum«, hier das Wirtschaftswachstum, und seine Folgen für die Umwelt, waren in Misskredit geraten.

Adam Smith hat vor über 200 Jahren zu Beginn der Industriellen Revolution in seinem Buch »The Wealth of Nations« erstmalig den Begriff »Wachstum« formuliert. Und der englische Geistliche und Bevölkerungswissenschaftler Robert Malthus definierte – ebenfalls vor fast 200 Jahren – den Zusammenhang und die Auswirkungen zwischen Wirtschaftswachstum und exponentiellem Bevölkerungswachstum.

In den zurückliegenden 200 Jahren wurden im Durchschnitt 2% jährliches Wirtschaftswachstum erreicht. Das bedeutete eine Verdoppelung der Wirtschaft in jeweils 35 Jahren und damit im Weltmaßstab betrachtet ein schnelleres Wachstum als das der Bevölkerung. Mit dem Report des Club of Rome erhielt die Menschheit nun erstmals die »gelbe Karte« – eine ernstzunehmende Warnung vor dem ungehemmten Konsum nicht erneuerbarer Ressourcen als negativer Folge der Industrialisierung.

Nachhaltigkeit als Wachstumsziel

Obwohl es um den »Club of Rome« in den zurückliegenden Jahren ruhiger geworden ist, hat die Studie ein verändertes Bewusstsein, Denken und Handeln vor allem in der Politik und Gesellschaft ausgelöst. Nach dem Schlagwort »Wachstumsgrenzen« der 70er Jahre wurde die 2. Hälfte der 80er Jahre durch den Begriff »Nachhaltigkeit« geprägt (Brundlandtkommission 1987: »Sustainable Development«), gefolgt von der »Globalisierung« ab Mitte der 90er Jahre (im Zuge der WTO-Gründung 1995). Den Industrienationen auf der nördlichen Erdhälfte wurde mit der Studie unmissverständlich verdeutlicht, dass die bisherigen, aus der Vergangenheit abgeleiteten Erwartungen an stetiges unveränderbares Wachstum nicht auf die Zukunft übertragen werden können.

Der Wirtschaftswissenschaftler Fred Luks reflektiert die Geschehnisse wie folgt: »Das vor rund 200 Jahren einsetzende intensive Wirtschaftswachstum wird mittlerweile weithin als Normalzustand der industrialisierten Welt begriffen, obwohl es mit Blick auf die gesamte Menschheitsgeschichte ein vergleichbar kurzzeitiges Phänomen darstellt.«

Die Umweltdiskussion, die der Bericht »Grenzen des Wachstums« auslöste, hat letztlich zu grundlegenden Veränderungen in der gesellschaftlichen und politischen Landschaft der Industriestaaten geführt. Neue politische Parteien und neue NGOs (Non-Government Organizations) wie Greenpeace und Attac zwangen die Exekutive und Legislative vor allem in Europa nun, sich mit Verordnungen und Gesetzen regulativ in das Wirtschaftsleben des jeweiligen Landes einzuschalten.

Wachstum war seit 1972 über viele Jahre ein negativ besetzter Begriff in der Gesellschaft. Es stellte die Unternehmensführungen vor neue Herausforderungen: kosten- und ertragsoptimal zu produzieren und sich zugleich dem neuem Käuferbewusstsein und -verhalten zu stellen, das forderte, dass Produkte und Leistungen der Unternehmen sich nicht nachteilig auf die Umwelt auswirken dürfen.

Wachstum ist einer der entscheidenden Faktoren für das Überleben der Unternehmen.

Die wirtschaftliche Denkweise der Nachkriegszeit seit den 50er Jahren fußte auf Schaffung von Wohlstand, Sicherheit und Zukunft eines Landes mit einem stetigen Wachstum seiner Volkswirtschaft. Dieses Denken mit seiner Prämisse, dass Wachstum unerlässlich ist, hat Mitte der 80er Jahre erst langsam, dann aber verstärkt durch die

aufkommende Diskussion des nachhaltigen Handelns eine neue inhaltliche und bewusstseinsorientierte Basis in der breiten Öffentlichkeit gefunden. Es geht hier nicht mehr um die »Abschaffung des Wirtschaftswachstums«, sondern darum, dass »Wachstum (dann) fragwürdig wird, wenn sein Nutzen gegen Null geht« (Fred Luks, Die Zukunft des Wachstums, 2001). Wachstum, nicht das exponentielle Wachstum mit seiner zerstörenden Kraft, ist einer der entscheidenden Faktoren für das Überleben der Unternehmen.

Globalisierung bringt neue Märkte

Die Mitte der 90er Jahre aufkommende Globalisierung der Wirtschaft hat durch den erleichterten Zugang zu weltweiten Märkten, wie auch zu bisher nicht gekannten Wachstumsmöglichkeiten die Nachhaltigkeitsdiskussion für eine kurze Zeit bis zur Jahrtausendwende wieder in den Hintergrund gedrängt.

Zwei Schlagworte – »Globalisierung« und »Shareholder-Value« – beherrschten in der Mitte der 90er das Geschehen. Sie verdrängten die Diskussionen um die Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Handelns. Begleitet wurde diese Entwicklung durch die Schaffung und den Ausbau von weltweiten Technologie-Infrastrukturen.

Die Fortschritte in der Informationstechnologie seit Mitte der 80er Jahre mit der weltweiten Verbreitung des Personal Computers (PC) und der Einsatz von standardisierter Software-Technologie haben die Grundlage für die Verwendung des Internets in den Unternehmen über die privaten und militärischen Zwecke hinaus geschaffen.

Der Auf- und Ausbau von weltumspannenden Netzwerken auf der Basis neuer Servertechnologie hat den Durchbruch des Internets ermöglicht und war eine der Grundlagen für die Globalisierung der Weltwirtschaft in der zweiten Hälfte der 90er Jahre. Die Finanzindustrie war der erste Nutznießer der neuen technologischen Möglichkeiten. Die globale Vernetzung führte zur Loslösung des Kapitalverkehrs vom Handelsgeschäft. Ein erweiterter Markt für Kapitaltransaktionen und Börsenaktivitäten im 24-Stunden-Rhythmus bildete sich heraus. Dieser Markt war und ist unablässig auf der Suche nach den besten, kurzfristig Erfolg versprechenden Anlagemöglichkeiten und Gewinnen.

Unternehmen nutzten die Weiterentwicklung und Ausdehnung der Internettechnologien für die Restrukturierung ihrer Geschäfts- und Arbeitsprozesse, aber auch für die Verlagerung und Auslagerung von