

Servicestrategien - Vordenken durch Nachdenken

Horst Wildemann

In einer Zeit sich gegenseitig überbietender Riesenfusionen scheint sich die Frage nach der richtigen Strategie von selbst zu erledigen: Es zählt nur noch die Größe im internationalen Maßstab, alles andere wird zweitrangig. Daimler-Benz kauft Chrysler, Waal-Mart kauft Wertkauf, die Deutsche Bank übernimmt Bankers Trust und Adidas kauft sich mit Salomon in den USA und in Frankreich ein. Doch so wichtig die Economies of Scale und die Präsenz auf allen Märkten auch sein mögen, sie sind gewiß kein Rezept, das den Erfolg automatisch nach sich zieht. Es bleiben Fragen offen. Und vielleicht ist die Beantwortung dieser offenen Fragen ungleich schwieriger als die Aktivierung von ein paar Milliarden Mark für die Übernahme eines Konkurrenten, der nur übernommen wird, weil alle anderen auch jemanden übernommen haben oder möglicherweise übernehmen werden.

Eine zentrale Aufgabe des Managements ist heute die Auseinandersetzung mit dem Kunden. Die Bedürfnisse des Unternehmens, die Ziele des Managements und die Anforderungen der Shareholder sind nur eine Seite der Medaille. Für den Unternehmenserfolg ist die Sensibilität im Umgang mit dem Kunden eine weitere Aufgabe. Sie wird oft unterschätzt. Aber sie ist von hoher Priorität.

Sicher war es schon immer entscheidend, Produkte auf den Markt zu bringen, die auch wettbewerbsfähig sind. Doch die entscheidende Veränderung hat auf den Märkten stattgefunden. Wir haben es heute in allen Bereichen mit gesättigten Märkten zu tun. Das heißt, die Nachfrager nach Gütern und Dienstleistungen stoßen auf ein Überangebot. Diese Situation wird durch die Globalisierung nicht entschärft. Sie wird im Gegenteil dadurch noch weiter beschleunigt.

Zweitens führt diese Situation dazu, daß alle Anbieter in die Märkte der Nachbarn vordringen. Der Telefonanbieter wird sein Produkt zum Konkurrenten des PC ausbauen. Der Autohersteller übernimmt die Finanzierung seiner Kunden und wird in Zukunft ein rollendes Büro

anbieten. Der TV-Hersteller tritt mit Video on Demand gegen das Kino an, der Reifenhersteller macht den Lieferanten von Fahrwerken Konkurrenz, und der Stahlproduzent drängt in das Engineering ganzer Fabriken. Das Überschreiten der tradierten Grenzen ist ein Multiplikator für den Wettbewerb.

Drittens bringt die Multimediale Revolution eine Transparenz in die Märkte, die es bisher nicht gegeben hat. Per Knopfdruck kann der Nachfrager aus allen Winkeln der Welt Angebote einholen. Das Internet wird eine neue Spezies von Intermediaries hervorbringen: Der Spezialagent, der ein elektronisches Bauteil, eine Tonne Aluminium oder ein Versicherungsangebot weltweit recherchiert und das optimale Angebot in Minutenschnelle ausspuckt.

Alle diese Entwicklungen führen dazu, daß Größe allein immer weniger einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil bringen kann. In dieser Situation ist die Frage nach Aktivitäten, mit denen ich den Kunden an mich binden kann von zentraler Bedeutung. Wenn der Nachfrager auf ein verwirrendes Überangebot stößt, dann hat der Anbieter eine bessere Chance als alle anderen, wenn er in den Augen des Kunden der erste Ansprechpartner ist.

Die Aufgabe, im direkten Dialog die jeweiligen Nachfrager zu pflegen und in deren Vorstellung ein vertrauenswürdiger Partner zu sein, wird wichtiger als die Fusion mit noch einem anderen Unternehmen irgendwo in der Welt. Kunden sind keine globalen Wesen. Der Kunde handelt und denkt immer lokal. Er will nicht in der ganzen Welt einkaufen - er will eine Problemlösung von einer Instanz, der er vertrauen kann.

Die Konzentration auf den Kunden muß das unternehmerische Handeln stärker leiten, als das Denken in Großen Zahlen. Wenn BMW sich mit Rover liiert, dann bringt das dem BMW-Kunden nichts. Wenn Mercedes ein Kundenproblem löst und eine geländegängige Limousine wie die M-Klasse auf den Markt bringt, dann schaut auch ein BMW-Kunde hin - und ist zu Recht genervt, wenn er bei seiner Marke ein entsprechendes Angebot nicht bekommt.

1. Entwicklungstrends als Impulsgeber für Servicestrategien

Im Mittelpunkt stehen nicht mehr nur leistungsstarke und innovative Produkte und hohe Qualität, sondern die Neuausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Dienst am Kunden. Entscheidend für den zukünftigen Unternehmenserfolg ist nicht nur der quantitativ meßbare Mehrumsatz mit der Masse anonymer Marktteilnehmer, sondern die Erhöhung der Loyalität des einmal gewonnenen Kundenstamms. Der Kunde wird in das Unternehmensgeschehen eingebunden. Seine Wünsche bestimmen die zukünftigen Produkte. Sie bestimmen die Strategie des Unternehmens.

Vom Markt geforderte Innovationen werden noch allzu oft nicht durch die treuen Kunden, sondern durch die treulosen ausgelöst, die alternative Lösungen wählen, und damit dem Unternehmen die Fehler des eigenen Angebotes vor Augen führen. Um diese Situation von vornherein zu vermeiden, müssen Unternehmen lernen, die Kundenwünsche im Vorfeld zu erkennen und umzusetzen. „Vordenken durch nachdenken“ ist das Schlagwort, das den Entwicklungspfad erfolgreicher Unternehmen kennzeichnet.

Die Strategien im Servicebereich lassen sich an mehreren Entwicklungstrends ableiten. Häufig ist Service um die eigentliche Leistung herum der Schlüssel zur Erkennung von Differenzierungs- und Wettbewerbspotentialen. Das Wachstum des Dienstleistungssektors zeigt eine eindeutige Entwicklung: der Anteil der Dienstleistungen an der nominalen Bruttowertschöpfung ist im Zeitraum von 1970 bis 1998 von 34% auf 52% gestiegen. Insgesamt verdeutlicht dies ein über dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum liegendes Potential, das bereits von einigen Unternehmen ausgeschöpft wird.

Um das Potential für das Unternehmen zu heben, gilt es Differenzierungsstrategien zu entwickeln. Während sich die Kostenführerschaft des Instruments der Rationalisierung und des Outsourcing bedient, um Kosten zu senken, und dabei eine abnehmende strategische Flexibilität in Kauf nimmt, konzentriert sich der Serviceführer auf produktergänzende Dienstleistungen. Das Ergebnis ist durch umfassenden Kundennutzen, der eine langfristige Kundenbindung auslöst, charakterisiert. Allerdings gilt es, die relativ hohen Personalkosten sowie die Gewöhnungseffekte beim Kunden zu berücksichtigen.

Viele Kriterien der Kundenzufriedenheit sind längst bekannt: Wenn das Personal freundlich ist, Servicemitarbeiter jederzeit für den Kunden beispielsweise über Telefonservice erreichbar sind und Beschwerden zuvorkommend und schnell abgewickelt werden.

Ein dauerhaft erfolgreiches Kundenmanagement mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu sichern, erfordert eine Neuorientierung der Organisation und den Aufbau einer serviceorientierten Unternehmenskultur. Basis einer Servicementalität ist eine problemlösungsorientierte Einstellung aller beteiligten Mitarbeiter mit der Bereitschaft, Dienste leisten zu wollen, zu können und zu dürfen.

Grundsatz einer Servicementalität ist die Verantwortung jedes Mitarbeiters für die Qualität seiner Arbeit. Um das Prinzip „First time right“ zu realisieren, sind die Grundsätze einer lernenden Organisation auf die Spezifität des Servicebereichs zu übertragen. Als Leitlinien zum Kundenmanagement gelten: Der Kunde ...

- ...ist die wichtigste Person im Unternehmen, ob er persönlich da ist, schreibt oder telefoniert.
- ...ist keine Unterbrechung des Tagesgeschäfts, sondern der Sinn und Zweck des Leistungsprozesses.
- ...ist jemand, der seine Wünsche ins Unternehmen bringt. Die Aufgabe der Mitarbeiter ist es, diese gewinnbringend für ihn und für das Unternehmen zu erfüllen.
- ...ist keine Statistik, sondern ein Mensch aus Fleisch und Blut, mit Vorurteilen und Irrtümern, nicht jemand, mit dem man ein Streitgespräch führt oder seinen Intellekt mißt.

Die Anforderungen münden in der Aufforderung, daß serviceorientierte Unternehmen den Wandel von einer Marktanteilsstrategie zu einer Kundenbindungsstrategie vollziehen müssen. Während die Marktanteilsstrategie typisch für wachsende Märkte ist, sich durch eine eher offensive Strategie mit der Orientierung an den Konkurrenten auszeichnet und den Marktanteil als Erfolgsmaßstab definiert, konzentriert sich die Kundenbindungsstrategie auf gesättigte Märkte, ist eher defensiv ausgerichtet, orientiert sich am Kunden und legt die Kundentreuerate als Erfolgsmaßstab fest. Ziel der Kundenbindungs-

strategie ist die Kundenloyalität, die eine neue Marketingausrichtung auf den Kunden und das Produkt erfordert.

Serviceorientierte Unternehmen identifizieren ihre zukünftigen Wachstumfelder mit Hilfe der Kundenloyalität. Dabei gilt es die Einflußgrößen der Kundenloyalität zu identifizieren. Diese schließen sowohl psychologische, situative, rechtliche als auch technologische Faktoren ein. Zur psychologischen Komponente zählen die Kundenzufriedenheit, die Einstellungen und Denkmuster, aber auch die Interessen des Kunden. Situative Gesichtspunkte sind die Bequemlichkeit, der Zeitmangel und die Finanzen des Kunden. Während rechtliche Faktoren Verträge, Gesetze und Abnehmerbindungen regeln, schließen die technologischen Faktoren die Prozeßkonformität sowie die Produktkompatibilität ein.

Die Entwicklung im Service geht vom angebotenen Basis- zum Zusatzservice in Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten. Das Angebot von Zusatzservice befriedigt latente Wünsche und Probleme des Kunden und ermöglicht eine Erhöhung der Kundenorientierung, eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern und eine Ertragssteigerung. Um ein komplettes kundenindividuelles Leistungspaket anbieten zu können, kooperieren Herstellerunternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit Lieferanten und Service-Spezialisten. In der Ideenphase werden zusammen mit Lieferanten Serviceideen entwickelt und bewertet. Die Vorgehensweise ähnelt dem Konzeptwettbewerb, der insbesondere im Bereich der Produktentwicklung in der Automobilindustrie zum Einsatz kommt.

Die Analysephase integriert Marktforschungsinstitute oder öffentliche Einrichtungen wie Hochschulen, um ein abgerundetes Bild der Ausgangssituation festzuhalten. Das Sollkonzept, dessen wesentlicher Baustein die Prozeßgestaltung darstellt, wird durch Lieferanten- und Kundenanforderungen beeinflusst, um kundenspezifische Leistungspakete zu schnüren. Diese Leistungsumfänge gilt es nach der Markteinführung über ein Servicemanagement und kontinuierliches Lernen und Verbessern kundengerecht zu betreuen.

Daran schließt sich die Überlegung an, daß Kundenanforderungen zur Förderung der Servicequalität in Produkt- und Prozeßmerkmalen

abzubilden sind. Hierfür sind die Qualitätsfaktoren und die Dienstleistungsdimensionen einander gegenüberzustellen. Wesentliche Dienstleistungsdimensionen sind das Potential, der Prozeß sowie das Ergebnis. Sie sind hinsichtlich quantitativen und qualitativen Qualitätsfaktoren zu beurteilen.

Im Vordergrund der Betrachtung steht der kundenorientierte Qualitätsbegriff: Qualität ist, die richtigen Dinge richtig tun, und das beim ersten Mal. Eine solche Qualität führt zur dauerhaften Kundenzufriedenheit. Das Kundenwissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter geparkt ist, muß auf breiter Basis für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. Das Wissen des Unternehmens muß systematisch auf seine Relevanz für eine durchgängige Kundenorientierung überprüft werden. Abteilungs- und Projektwissen hinsichtlich Erfahrungen mit dem Kunden sind in den Bezugsrahmen sowie in das Entscheidungsmodell für die Auswahl der Servicestrategie zu integrieren.

2. Entwicklung von Servicestrategien, um herausragenden Kundennutzen zu erzeugen

Die Anforderungen in Verbindung mit Defiziten im Servicebereich stellen die Ausgangssituation für die Entwicklung von Servicestrategien dar. Die Defizite lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Fehlendes Bewußtsein, daß Service eine aktive Marktleistung darstellt;
- Service als Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerber wird unterschätzt;
- mangelnde Kostenerhebung und Kontrolle im Servicebereich;
- Service als strategischer Erfolgsfaktor wird verkannt und
- fehlende Erkenntnis, daß Serviceangebote eine Führungsaufgabe darstellen.

Spiegelt man das Image deutscher Produkte anhand ausgewählter Kriterien wider, so zeichnen sich diese durch Stärken bezüglich der internationalen Spitzenqualität, durch eine überdurchschnittliche Umweltfreundlichkeit und durch eine technologische Hochwertigkeit aus. Softwareleistungen und Schulungen der Kunden als Servicefunktion

werden zukünftig erheblich an Bedeutung gewinnen. Erfolg verzeichnen die Unternehmen, die durch überragenden Kundennutzen begeistern und durch Innovationsleistungen bei Produkten und Prozessen überzeugen. Diese Stellschrauben des Wachstums, wie überlegener Kundennutzen, Vermeidung von Verschwendung und Blindleistung in der Wertschöpfungskette sowie die Umsetzung eines schnell lernenden Unternehmens im Organisationsbereich, im Innovationsmanagement, im Vertriebskanalmanagement sowie im Leistungspaket des Serviceangebots sind Grundlagen einer Serviceführerschaft.

Um diese Serviceführerschaft zu erreichen, gilt es, die möglichen Serviceleistungen und die Kernkompetenzen des Unternehmens gegenüberzustellen. Orientiert man sich an der Zunahme des Service-niveaus lassen sich verschiedene Servicepakete ausdifferenzieren. Zunächst wird Service als hinzugefügte Leistung, beispielsweise in Form von Garantieleistungen oder Wartungsverträgen verstanden. Ein höherer Anspruch wird erwartet bei Serviceleistungen, die einen erweiterten Zusatznutzen durch verstärkte Kundenorientierung zum Ausdruck bringen. Eine Weiterentwicklung einzelner Serviceleistungen zu Systemumfängen macht Service zum eigenständigen Produkt.

In der Unternehmenspraxis stellt sich allerdings die Frage, wie Hersteller sich dann in ihrem Serviceprofil von Dienstleistungsunternehmen abgrenzen können. Des weiteren stellt sich die Frage, ob sich für Hersteller und Dienstleister unterschiedliche Servicestrategien ableiten lassen. Ausgangspunkt für eine konsequente Servicestrategie ist die strategische Grundhaltung des Unternehmens. Diese kann charakterisiert werden einerseits durch die Grundhaltung zur Spezialisierung, andererseits durch die Grundhaltung gegenüber Veränderungen des Marktes. Entsprechend der Einordnung im Spektrum von Spezialist und Generalist sowie von konservativ bis progressiv leiten sich sechs strategische Grundhaltungen ab.

Der Reagierer proklamiert für sich den Slogan „Flexibilität als oberste strategische Maxime“, der Verteidiger läßt sich durch den Spruch „Schuster bleib bei deinem Leisten“ kennzeichnen. Der Architekt „prüft lieber zweimal, als einmal verfehlen oder versäumen“, während der Risikostreuer „nur nicht alle Eier in einem Korb“ haben möchte, und der Innovator „kam, sah und siegte. Der Prospektor zeichnet sich dadurch

aus, daß er Wagnisse eingeht, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Diese strategischen Grundhaltungen wirken sich auf die Servicestrategie sowie die angebotene Serviceleistung aus, vor allem inwieweit innovative Serviceumfänge angeboten werden.

2.1 Service als „Reparatur“ einer ungenügenden Entwicklungsleistung

Eine Servicestrategie leitet sich aus schlechter Entwicklungsleistung oder unvollständig fertiggestellten Produkten ab. Um nicht die hochwertige Entwicklungskapazität für Produktnachbesserungen zu verwenden, wird eine spezialisierte Serviceabteilung eingerichtet. Wartung, Instandhaltung oder Garantieleistungen sind einzelne Servicefunktionen, die den Kunden angeboten wurden. Definiert man das Portfolio von Servicekompetenzen anhand der Kriterien Kundenbindung und Ertragspotential, so kann dieser Serviceumfang als Basisservice bezeichnet werden.

Die dauerhafte Differenzierung und das Ertragspotential sowie die Kundenbindung sind gering ausgeprägt. Damit wird deutlich, daß die Kundenzufriedenheit, die mit dieser Serviceleistung erreicht wird, nicht besonders hoch ist. Die Wiederkaufabsicht ist gering, Weiterempfehlungen und Kundenloyalität können über diese Serviceleistungen nicht aufgebaut werden. Das ebenso geringe Ertragspotential läßt sich kennzeichnen durch eine relativ schlechte Ressourcen- und Technologieposition, d.h. mittels dieser Serviceleistung kann kein wesentlicher Wettbewerbsvorteil in bezug auf technologische Innovationen oder durch Einsatz seltener, respektive schwer verarbeitbarer Ressourcen erkämpft werden.

2.2 Unternehmensleistung nicht nur als physisches Produkt, sondern als Service rund um das Produkt

Eine weitaus größere Perspektive bietet die zweite Servicestrategie, die an das physische Produkt gebunden ist, aber Serviceleistungen beinhaltet, die erste Differenzierungspotentiale durch Schlüsselservice aufzeigen. Die Serviceleistungen zeichnen sich dadurch aus, daß sie den

Markt dadurch vergrößern, der Erste zu sein. Schlüssel-Service sind Serviceleistungen, die ein Unternehmen im Markt positionieren. Wettbewerber werden allerdings diese Serviceleistungen schnell imitieren, um ihrerseits Gewinne abzuschöpfen. Als Beispiele dienen Finanzierungsservice oder strategische Allianzen. Eine weitere strategische Option stellen die Servicepotentiale dar, die durch eine langanhaltende Kundenbindung und ein schwaches Ertragspotential charakterisiert sind. Kunden zahlen ungern für diesen Service, aber es gibt auch keinen Wettbewerber, der gleiche Leistungen anbietet. Beispielsweise zeigt der Packservice im Einzelhandel Serviceleistungen auf, die von Kunden geschätzt, aber nicht bezahlt werden.

2.3 Strategien der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Kernkompetenz-Serviceleistungen sind gekennzeichnet durch eine dauerhafte Differenzierung sowie durch ein hohes Ertragspotential. Kein anderer Wettbewerber verfügt über ähnlichen Service, der zudem für Wettbewerber schwer imitierbar ist. Diese Serviceumfänge repräsentieren das Ergebnis einer Lernkurve, und der Vorteil der Differenzierung ist langanhaltend. Service wird zu einem eigenständigen Produkt, das Kundenbindung auslöst. Die Strategie der Kundenbindung setzt auf die Dauer der Kundenbindung, wobei der Gesamtgewinn pro Kunde aus einzelnen Bausteinen zusammengesetzt wird. Das erste Element ist der Basisgewinn bei Einstiegsprodukten, hinzu kommt der Gewinn aus der Erhöhung der Kauffrequenz „cross-selling“, sowie der Gewinn aufgrund der Abnahme von Zusatzleistungen „Systemlösungen“, der Gewinn aufgrund des Verkaufs von Neuprodukten, der Gewinn aufgrund von Preiszuschlägen und nicht zuletzt der Gewinn aufgrund von Neukunden, basierend auf Weiterempfehlung oder Reputation. Wesentliche Leitlinien der Kundenbindung, die ein intensives Kennenlernen des Kunden erfordern sowie zu Wachstumsschüben führen, sind:

- Die wertvollen Kunden entdecken.
- Die Kundendurchdringung messen.
- Gemeinsam am Kundennutzen arbeiten.
- Keine Durchschnittsleistung erbringen.
- In Kundenkenntnisse investieren.
- Die Organisation kundenbindungsfähig machen.

Die Kundenbindungsstrategie ist nicht nur gekennzeichnet durch diese Leitlinien, sondern durch eine neue Marketingausrichtung auf Kunde und Produkt. Konkretisiert man die Kundenorientierung an den Merkmalen Individualisierung der Leistung und Intensität der Kundenbindung, so lassen sich vier Marketingorientierungen aufzeigen. Bei einem geringem kunden- und produktorientierten Integrationsgrad und einer Verkaufsorientierung kann das zugehörige Marketingkonzept als Massenmarketing bezeichnet werden. Richtet man diesen Marketingansatz verstärkt am Produkt respektive auf den Kunden aus, so kann ein Marketing nach Maß (Fokus Produkt), aber auch ein Beziehungsmarketing der Zwischenschritt hin zum Individualmarketing sein. Das Individualmarketing öffnet seine Perspektive sowohl für den Kunden als auch für das Produkt und erreicht bei einer hohen Individualität eine hohe Kundenbindung.

Diese Marketingausrichtung spiegelt sich auch im Qualitätsmanagement wider. Der traditionelle Qualitätsbegriff wandelt sich zum kundenorientierten Qualitätsbegriff, der die Ergebnisorientierung und die gleichzeitige Betrachtung von Produkt und Service verfolgt. Dabei ist Qualität die Erfüllung von vereinbarten Anforderungen zur dauerhaften Kundenzufriedenheit. Die Sicherstellung kundenorientierter Produkt- und Service-Qualität ist Aufgabe jedes Mitarbeiters gegenüber internen und externen Kunden. Die externen Kundenanforderungen sind hierbei auszuwählen, interne Kernprozesse zu identifizieren und Meßgrößen für interne Kernprozesse festzulegen sowie deren Veränderungen zu verfolgen. Aus diesen Meßgrößen lassen sich die Auswirkungen festlegen und das externe Leistungsniveau vorhersagen.

3. Handlungsanleitungen zur Umsetzung dynamischer Servicestrategien

Die Servicestrategien als Ansatzpunkte für Serviceleistungen lassen sich über den Zeitablauf in Verbindung bringen mit einem integrierten Produktlebenszykluskonzept. Die zeitliche Betrachtung läßt sich in den Beobachtungs-, Entstehungs- und Marktzyklus unterscheiden. Während der Entstehungs- und Marktzyklus den Lebenszyklus definieren, beinhaltet der integrierte Produktlebenszyklus zusätzlich die Beobachtungsphase. Der Beobachtungszyklus für Serviceleistungen läßt

sich kennzeichnen durch eine steigende Intensität der Aktion sowie durch den sinkenden Grad der Unsicherheit. Der expandierende Entstehungszyklus dient der Suche alternativer Problemlösungspotentiale, der Alternativenbewertung und Auswahl, der Forschung und Entwicklung, des Prototypenbaus bis hin zur Produktions- und Absatzvorbereitung. Er kann als kontrahierender Marktzyklus angesehen werden. Der Marktzyklus zeigt über den Zeitablauf die Mengenzusammenhänge in den Phasen der Markteinführung, der -durchdringung, -sättigung und der -degeneration auf. Verbindet man die Lebenszyklusbetrachtung von Service mit lern- und kostenintensiven Phasen bei der Produkteinführung, so werden in der lernintensiven Phase individuelle Serviceleistungen angeboten, während für Kunden in der kostenintensiven Phase standardisierte Serviceleistungen offeriert werden.

Aus dieser dynamischen Betrachtung von Servicestrategien ergeben sich Fragen, deren Beantwortung in Handlungsempfehlungen münden:

1. Ist Ihr Kunde mit Ihren Serviceleistungen zufrieden?
Führen Sie Kundenbefragungen durch? Wie werten Sie die Kundenanforderungen aus? Schöpfen Sie alle Quellen für Kundenwissen aus? Werden diese Kundenanforderungen in Serviceleistungen umgesetzt? Arbeiten Ihre Kunden aktiv mit? Schöpfen Sie das Potential an Kunden hinreichend aus? Sehen Sie Ihr Beschwerdemanagement als Chance, sich im Wettbewerb zu differenzieren?
2. Wie verankern Sie Ihr Servicekonzept im Unternehmen?
Steht das Serviceziel an oberster Stelle? Wie vermitteln Sie Ihren Stakeholdern Ihre Servicephilosophie? Schicken Sie kundenorientierte Teams vor Ort zu Ihren Kunden? Gelingt es Ihnen, Kunden zurückzugewinnen? Was investieren Sie in Kundenbeziehungen?
3. Wie handhaben Sie die Servicekosten?
Erfassen Sie differenziert die Servicekosten für Ihre unterschiedlichen Serviceprodukte? Kennen Sie die Kosten, die für unzureichenden Service anfallen?
4. Haben Sie ein Konzept für die Servicequalität?

Ist Total Quality Service ein Tabu-Begriff? Orientieren Sie sich in Ihren Geschäftsprozessen an Ihrer Servicestrategie? Wird Ihre Servicequalität im Unternehmen und bei den Kunden vor Ort gelebt?

Der Autor ist Universitätsprofessor und Dekan an der Technischen Universität München und leitet ein Forschungsinstitut, das sich mit der Umsetzung von Servicestrategien in die Praxis beschäftigt. Die Ausführungen basieren auf einem Leitfaden, der über das TCW-Transfer-Centrum erhältlich ist.

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Kunden- und Servicemanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=14

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Qualitätsmanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=12