

Dienstleistungsgesellschaft im Wandel – Kunden und Kundenverhalten heute

Dipl.-Kfm. Peter Schreiner
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
ekz-BIB-Seminar »24x7 – Bibliotheksservice und Information
total«
Reutlingen, 20. Mai 2003



Fraunhofer
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Dienstleistungsgesellschaft im Wandel – Kunden und Kundenverhalten heute

Fraunhofer im Profil

Dienstleistungsgesellschaft: Vorurteile und Realität

Situationsanalyse der Märkte und des Kundenverhaltens

Kundenorientierte Perspektive: »outside in« statt »inside out«

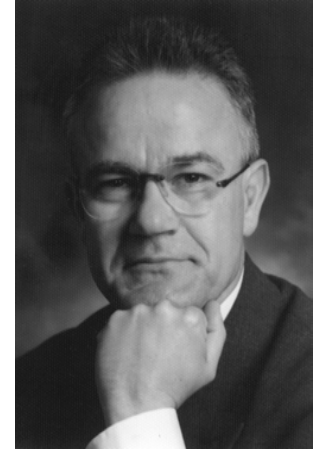
Proaktive Geschäftsstrategien und notwendige Veränderung



Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der Angewandten Forschung e. V.

Gründungsjahr:	1949
Mitarbeiter:	12.000*
Finanzvolumen:	1 Milliarde Euro Finanzvolumen*
Präsident:	Hans-Jörg Bullinger Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e.h. Dr. h.c.
Organisation:	57 Institute als selbstständige Profit-Center

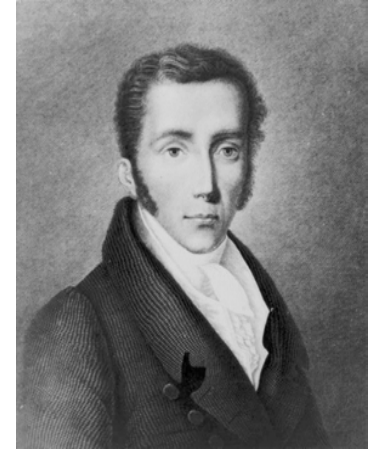
*2002



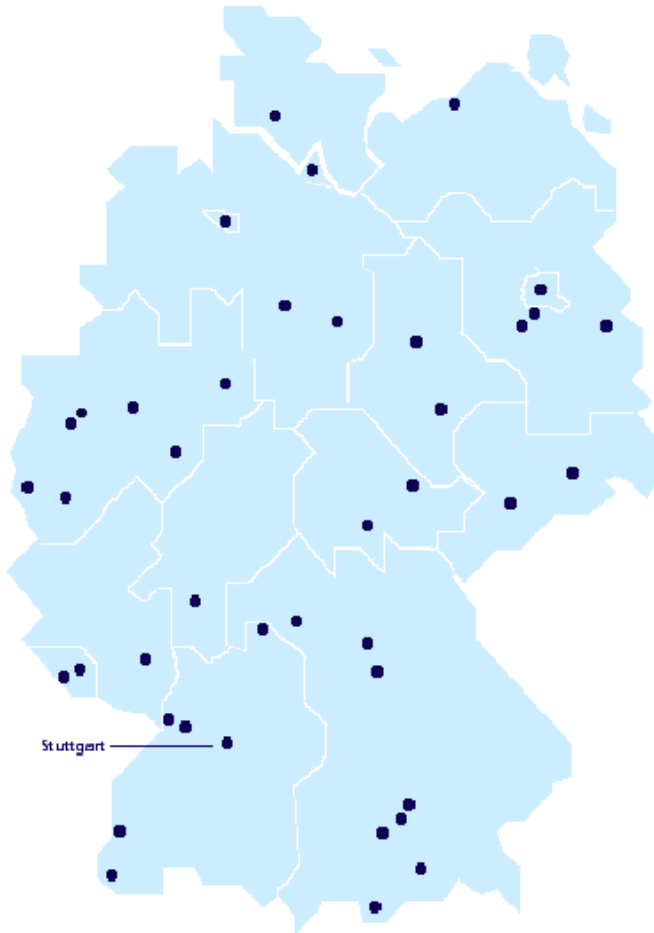
Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Joseph von Fraunhofer (1787–1826)

- Wissenschaftler, Erfinder und Unternehmer
- Verbindung von Grundlagenforschung, praktischer Anwendung und Vermarktung
- Vorbild der anwendungsorientierten Forschung und Beratung
- Namenspatron der Fraunhofer-Gesellschaft



Standorte der Fraunhofer-Gesellschaft



Fraunhofer-Einrichtungen im Ausland

Fraunhofer USA mit Standorten in

- Boston (Massachusetts)
- Pittsburgh (Pennsylvania)
- Plymouth (Michigan)
- Providence (Rhode Island)
- Newark (Delaware)
- College Park (Maryland)
- Peoria (Illinois)

Fraunhofer-Verbindungsbüros in Asien:

- Beijing (China)
- Singapore
- Jakarta (Indonesien)
- Tokio (Japan)



Fraunhofer

Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Gründungsjahr: 1981

Mitarbeiter: 257 Mitarbeiter*

Finanzvolumen: 31,7 Millionen Euro Finanzvolumen *

Institutsleiter: Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath

Adresse: Nobelstraße 12
D-70569 Stuttgart
Telefon +49 (0) 7 11/9 70-01
Telefax +49 (0) 7 11/9 70-22 99
Info@iao.fhg.de
www.iao.fhg.de

*2002, inklusive IAT



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Referenzen im Bereich Service Engineering



Postbank



SAP



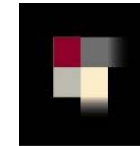
SIEMENS



KELLER
Maßstab für reine Luft



RWTH AACHEN
UNIVERSITY



Plan.Net
media GmbH



GRÜNENTHAL



BILGER-SCHWENK



Bewag



Buderus
HEIZTECHNIK



DZ BANK



SCHERING



EnBW
Die Energie-AG.



tesa



BASF



DEKRA



Lufthansa



FTI
TOURISTIK



Fraunhofer
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Dienstleistungsgesellschaft im Wandel – Kunden und Kundenverhalten heute

Fraunhofer im Profil

Dienstleistungsgesellschaft: Vorurteile und Realität

Situationsanalyse der Märkte und des Kundenverhaltens

Kundenorientierte Perspektive: »outside in« statt »inside out«

Proaktive Geschäftsstrategien und notwendige Veränderung



Fraunhofer

Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

BusinessWeek

NOVEMBER 23, 2009 A PUBLICATION OF THE MCGRAW-HILL COMPANIES

Mutual funds
How to avoid
dig

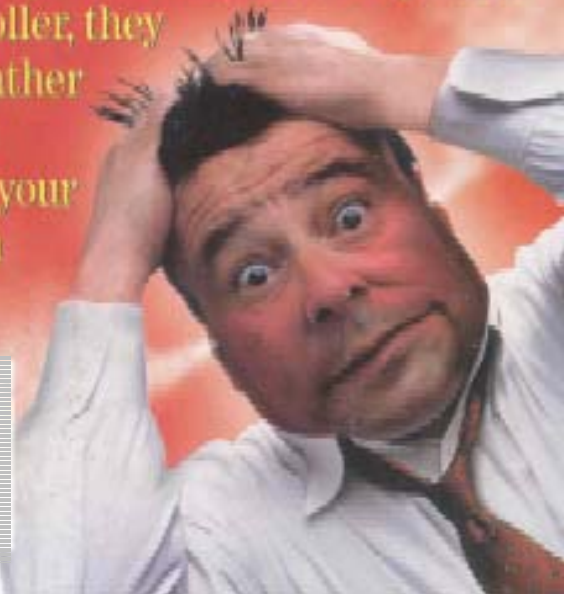
Wall Street
Tech's slide
spreading?

Dot-coms
Search for
new
business
models

Managed care
Employers seek
new solution

WHY SERVICE STINKS

Companies know just how good a customer you are – and unless you're a high roller, they would rather lose you than fix your problem



Dienstleistungen und Kundenzufriedenheit?!?



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Dienstleistungen haben ein schlechtes Image.



»Wir können nicht davon leben, dass wir uns gegenseitig

die Hasen schneiden«
Interview mit dem Opel AG in Bochum am 15.8.2002

Verbreitete Vorstellungen über Dienstleistungen:

Dienstleistungen sind kostenlos und bieten ausschließlich Zusatznutzen zum Produkt.

Dienstleistungen sind kundenindividuelle Entwicklungen und lassen sich nicht effizient organisieren und erbringen.

Dienstleistungen und Produkte sind völlig verschieden.



Fraunhofer

Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Das Knowhow auf sieben Feldern ist ausschlaggebend für die Dienstleistungsinnovation

DL-Innovation



- ▶ Service Design & Engineering

Globaler DL-Handel



- ▶ Weltweite digitale Handelsgesellschaft

Wissen und Kreativität



- ▶ »Idea-driven growth«

DL- Arbeit



- ▶ Der flexible Wissensarbeiter

Markt- und Kundenkommunikation



- ▶ Von Verkäufer- zu Käufermärkten

Dienstleistungsregionen und Standorte



- ▶ Smart Regions vs. »footlose industries«

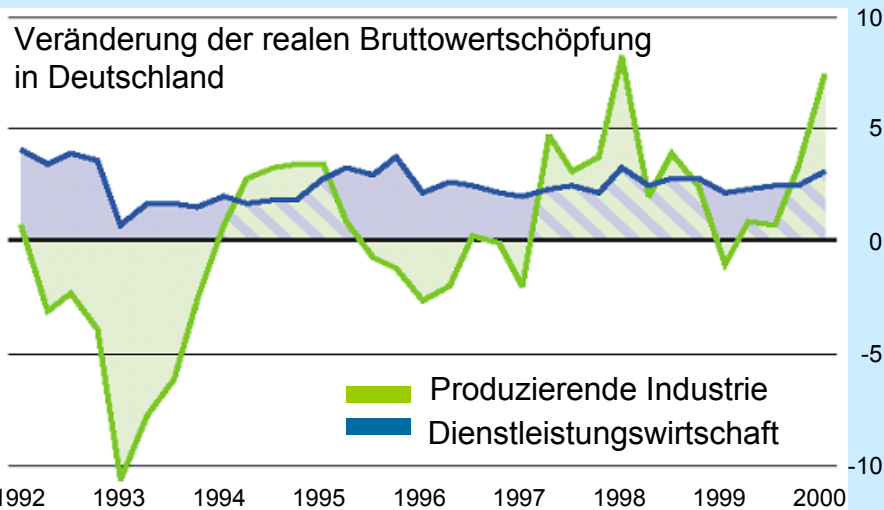
Technologie und Dienstleistungen



- ▶ »Any time, any place«



Dienstleistungen sind der Motor der Wirtschaft.



Wirtschafts
Woche

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

»IBM – Dienstleistungen und Software retten Bilanz«

»Service kompensiert Margenverfall«



**Dienstleistungen
schaffen Stabilität**

70 % der Bruttowertschöpfung liegt im Dienstleistungssektor; dort arbeiten auch 63 % Prozent der Erwerbstätigen.

Unternehmen, die ihren Wettbewerbsvorteil im besten Service suchen, erzielen die höchsten Umsatzrenditen.

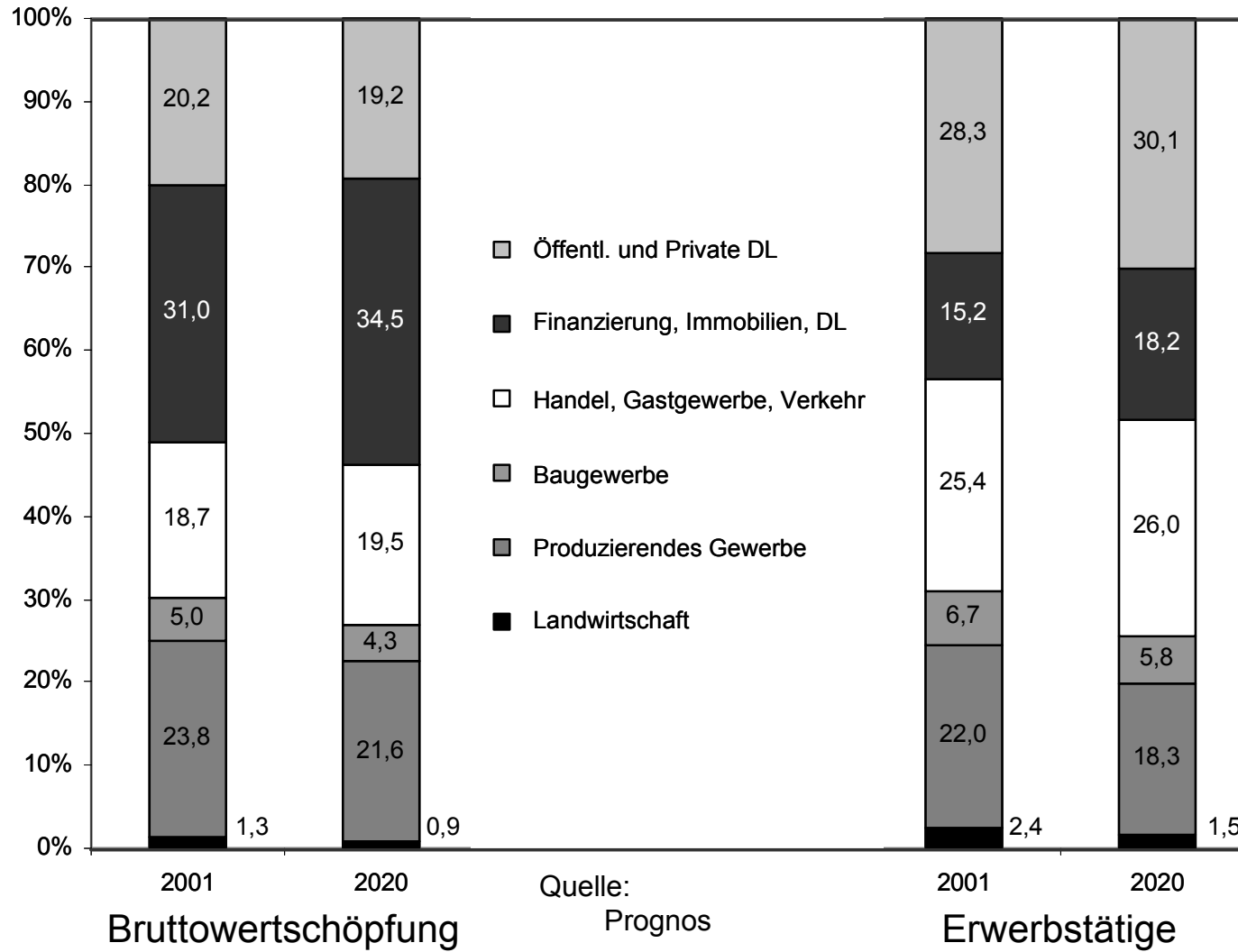
Best Practices zeigen, dass sich Dienstleistungen genauso planen, entwickeln und vertreiben lassen wie Produkte.



Fraunhofer

Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Das Wachstum im Dienstleistungsbereich setzt sich fort.



Fraunhofer

Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Dienstleistungsgesellschaft im Wandel – Kunden und Kundenverhalten heute

Fraunhofer im Profil

Dienstleistungsgesellschaft: Vorurteile und Realität

Situationsanalyse der Märkte und des Kundenverhaltens

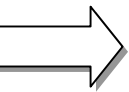
Kundenorientierte Perspektive: »outside in« statt »inside out«

Proaktive Geschäftsstrategien und notwendige Veränderung



Viele Märkte haben sich zu Gunsten der Kunden gewandelt.

Merkmal	Verkäufermarkt	Käufermarkt
Angebot	ist geringer als die Nachfrage	ist größer als die Nachfrage
Nachfrager	»bemühen« sich um Anbieter	können passiv bleiben
Machtposition	beim Anbieter > beim Nachfrager	beim Anbieter < beim Nachfrager
Engpass	Produktionsbereich	Absatzbereich



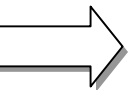
Die Veränderungen von verkäuferdominierten hin zu käuferdominierten Märkten erfordert ein Umdenken bei den Anbietern.



Auch das Verhalten der Kunden ändert sich.

Verändertes Kundenverhalten durch

- bessere Informationsbasis
- abnehmende Kundenloyalität
- Wunsch nach Abwechslung («variety seeking-Motiv«)
- Verlangen nach kleinen Genüssen («small luxuries«)
- stärkere Gegenwartsorientierung
- gestiegene Mobilität
- demographische Entwicklung



Insgesamt hat sich die Notwendigkeit verstärkt, kundenorientiert zu handeln.



Dienstleister müssen auf die veränderte Marktsituation und auf neue Formen des Kundenverhaltens reagieren.

»Verhängnisvoll ist ein Marketing, welches allen Kundenwünschen nachgibt und selbst keine Forderungen stellt. Die Folge ist eine unterwürfige und dienende, auf überbordende Wünsche laufend reagierende Einstellung, die jede mögliche Partnerschaft und Bindung vereitelt.«

Quelle: Belz, 1991



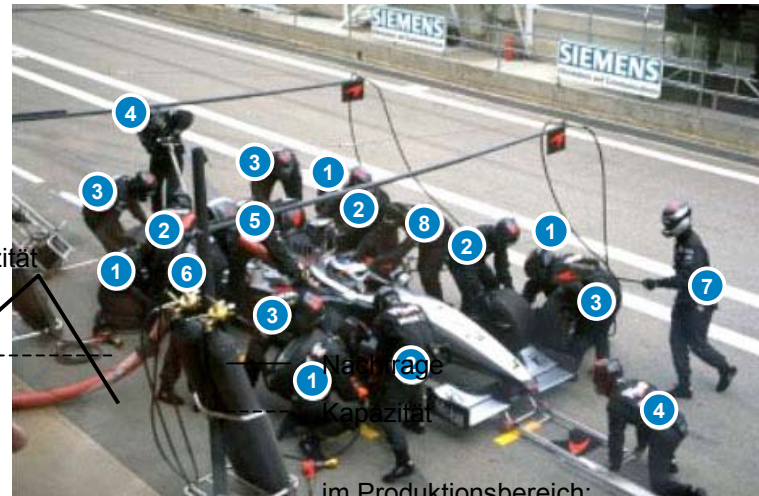
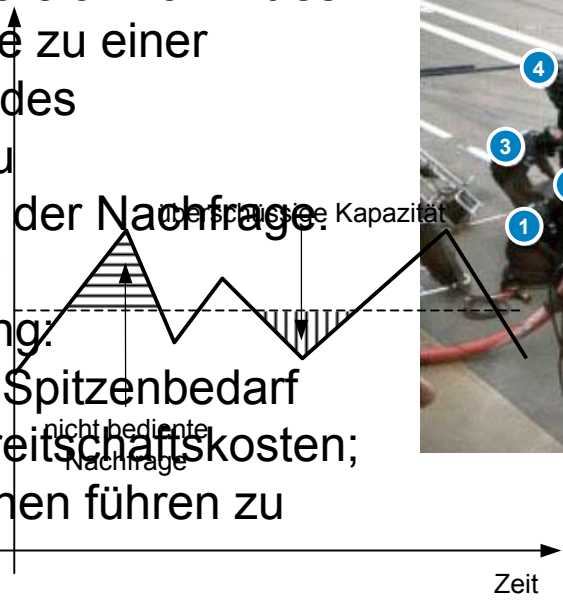
➔ **Die Erfüllung der Kundenwünsche um jeden Preis ist eine falsch verstandene Form von Marketing. Vielmehr gilt es, Kunden- und Unternehmensanforderungen bestmöglich in Einklang zu bringen und für den Kunden einen Mehrwert zu schaffen, für den er bereit ist, auch zu zahlen.**



Fraunhofer
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Die Kapazitätsplanung veranschaulicht das Spannungsfeld zwischen Kunden- und Unternehmensanforderungen.

- Im Dienstleistungsbereich kommt es in besonderem Maße zu einer Fremdbestimmung des Arbeitsanfalls und zu **Schwankungen** bei der Nachfrage.
- **Spannungsfeld** der Kapazitätsausrichtung: Die Ausrichtung am Spitzenbedarf verursacht hohe **Bereitschaftskosten**; alle anderen Positionen führen zu einer suboptimalen Aufgabenerledigung.



im Produktionsbereich:
▨ Lagerabbau
▨ Produktion auf Lager



Durch Nachfragesteuerung, z. B. in Form von Rabatten, Kontingentierungen oder vertraglich vereinbarten Absatzmengen, können Schwankungsrisiken und damit verbundene Unsicherheiten reduziert werden.



Dienstleistungsgesellschaft im Wandel – Kunden und Kundenverhalten heute

Fraunhofer im Profil

Dienstleistungsgesellschaft: Vorurteile und Realität

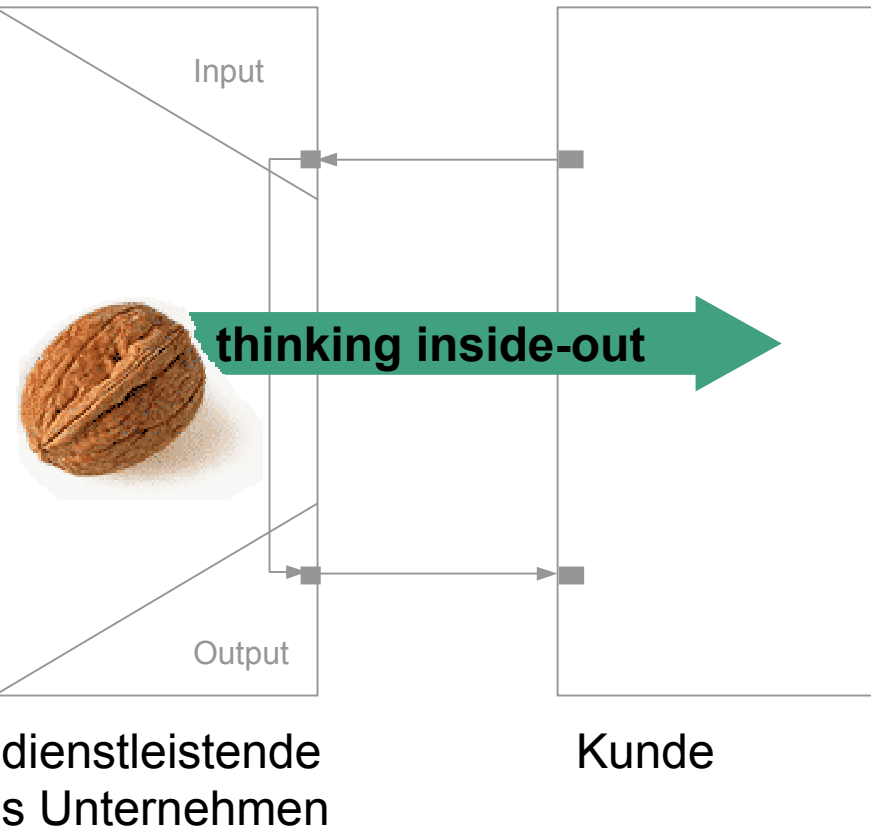
Situationsanalyse der Märkte und des Kundenverhaltens

Kundenorientierte Perspektive: »outside in« statt »inside out«

Proaktive Geschäftsstrategien und notwendige Veränderung



Der absatzorientierte Ansatz der Dienstleistungsinnovation projiziert die interne Sicht auf den Kunden.

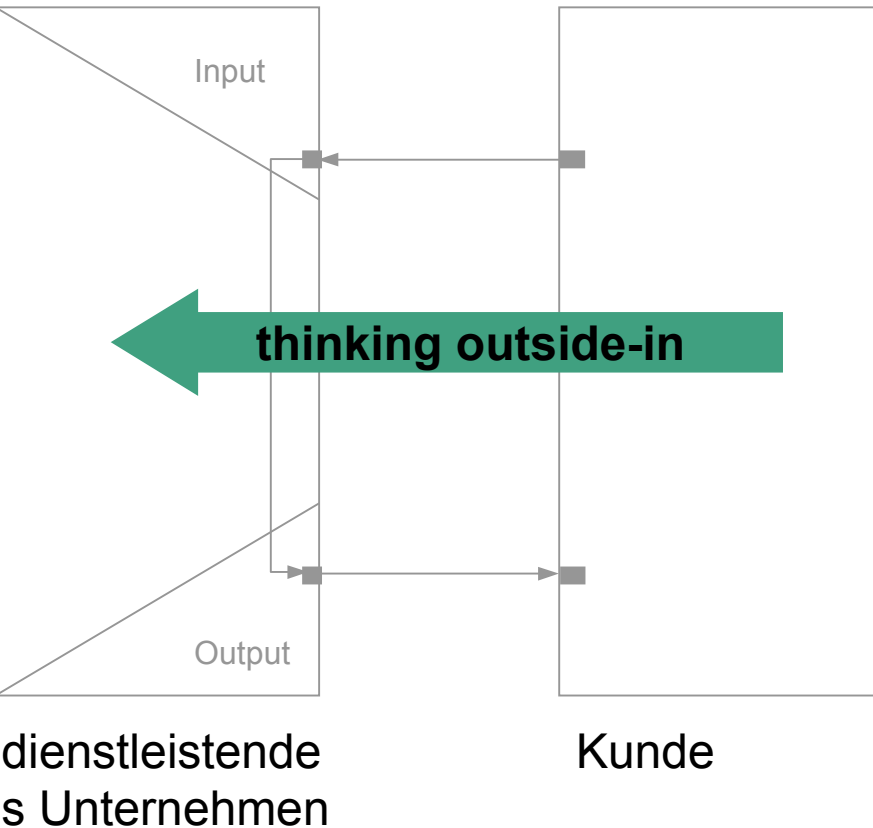


thinking inside-out

- Maßstab ist die **interne** Sichtweise.
- Gefahren:
 - Entwicklung am Kunden vorbei,
 - Selbstzufriedenheit,
 - Paradigmenwechsel werden nicht wahrgenommen,
 - Intuition weniger Verantwortlicher bestimmt die Richtung,
 - Orientierung an kurzfristigen Zielen, ohne die langfristigen Folgen zu bedenken.



Beim nachfrageorientierten Ansatz steht der Kunde im Mittelpunkt der Dienstleistungsinnovation.

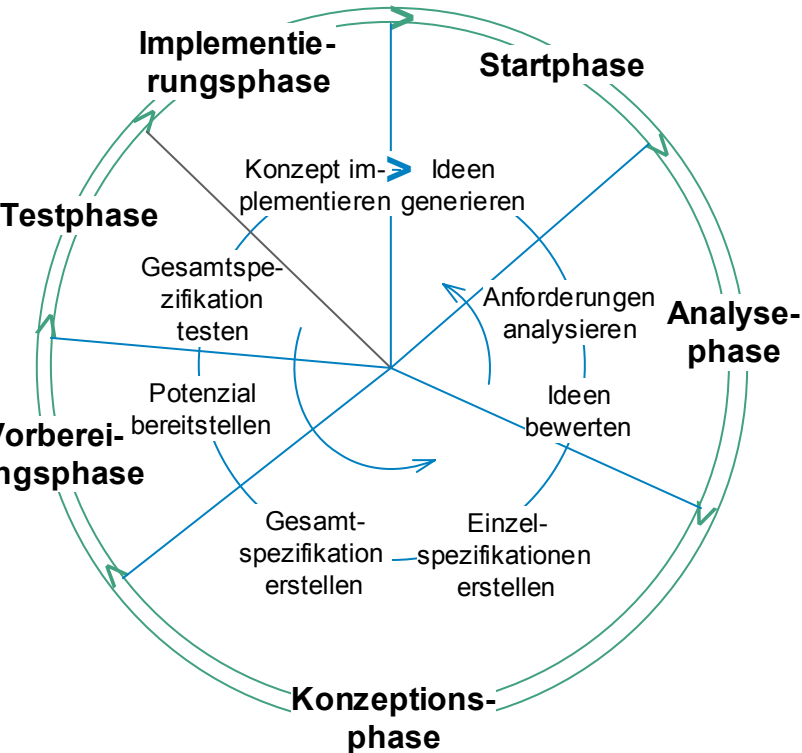


thinking outside-in

- Maßstab ist der **Kunde**.
- Fokus: Kundenbedarfe verstehen und mit jeder Aktivität Nutzen für ihn generieren.
- Vorteile:
 - Veränderungen werden rechtzeitig wahrgenommen,
 - objektive Grundlage für Entscheidungen,
 - wissen, was der Kunde will (heute und morgen).



Service Engineering schafft die Grundlage für eine zielgerichtete Spezifikation des Leistungsangebots.

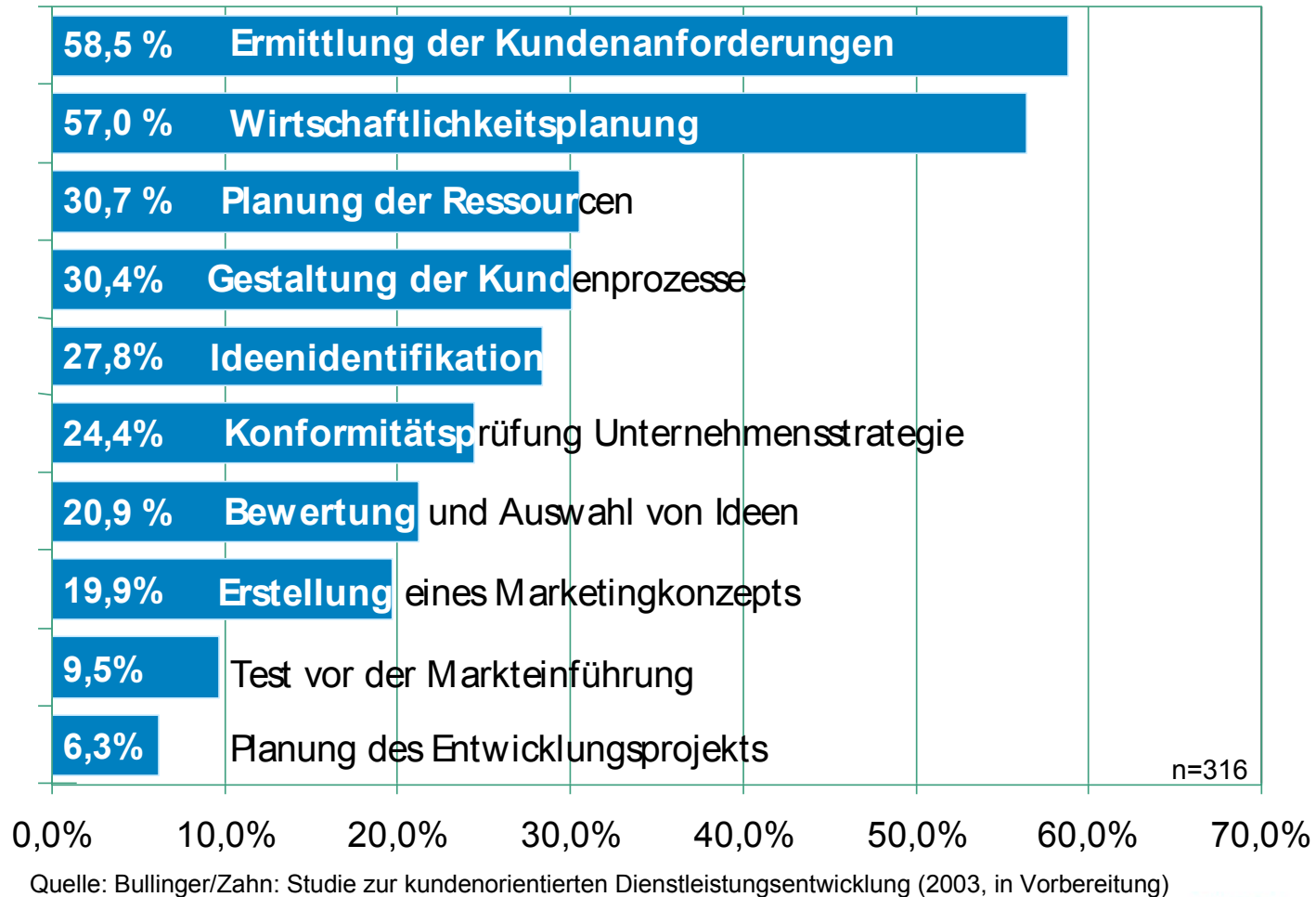


Verbesserungen:

- **gezielter Auf- und Ausbau von Geschäftsfeldern**
Dienstleistungsentwicklung als operatives Bindeglied zwischen Idee und Umsetzung
- **Wettbewerbsvorteile**
Alleinstellungsmerkmale durch innovative Dienstleistungen
- **erhöhte Erfolgswahrscheinlichkeit am Markt**
systematische Berücksichtigung der Markt- und Kundensicht
- **Wirtschaftlichkeit**
Orientierung an Marktpreisen und Zielkosten
- **Time-to-Market**
Verkürzung von Entwicklungszeiten
- **Wissensmanagement**
Know-how-Transfer zwischen Entwicklungsprojekten



Im Vordergrund steht, die Kundenanforderungen zu ermitteln und die Wirtschaftlichkeit zu planen.



n=316



Dienstleistungsgesellschaft im Wandel – Kunden und Kundenverhalten heute

Fraunhofer im Profil

Dienstleistungsgesellschaft: Vorurteile und Realität

Situationsanalyse der Märkte und des Kundenverhaltens

Kundenorientierte Perspektive: »outside in« statt »inside out«

Proaktive Geschäftsstrategien und notwendige Veränderung



Mit der Verfolgung proaktiver Geschäftsstrategien können Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

Bewahrung der »Spielberechtigung«

ausreichende
Investitionen zur
Erhaltung der
Wettbewerbsfähigkeit,
ohne frühzeitige
Festlegung weiterer
Aktivitäten

Anpassung an die Zukunft

Geschwindigkeit, Agilität
und Flexibilität zur
Erkennung und
Verwertung von Chancen
in bestehenden Märkten

aktive Zukunftsgestaltung

Führungsrolle bei der
Bestimmung der
Wettbewerbsregeln in der
Branche, z.B.:
Standardfestlegung,
Nachfragegenerierung

reaktiv

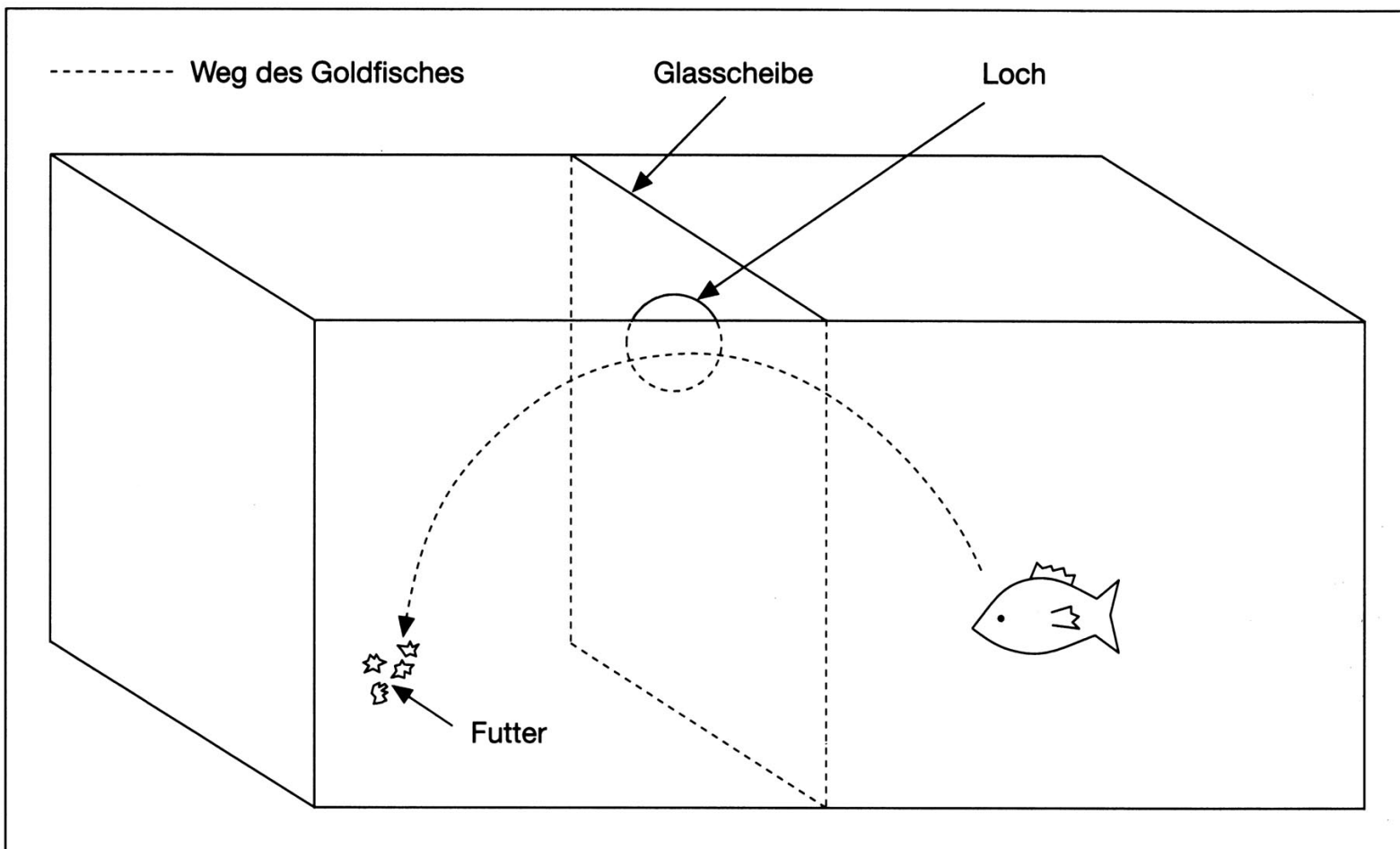
proaktiv

Quelle: In Anlehnung an Courtney/ Kirkland/Viguerie (HBR 6/97)



Fraunhofer
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Erlernte Verhaltensmuster stehen der Veränderung entgegen.



Leben ist Veränderung –
wer sich nicht verändert
wird auch verlieren
was er bewahren möchte.



Gustav Heinemann
(1899 - 1976), 3. Bundespräsident
der Bundesrepublik Deutschland



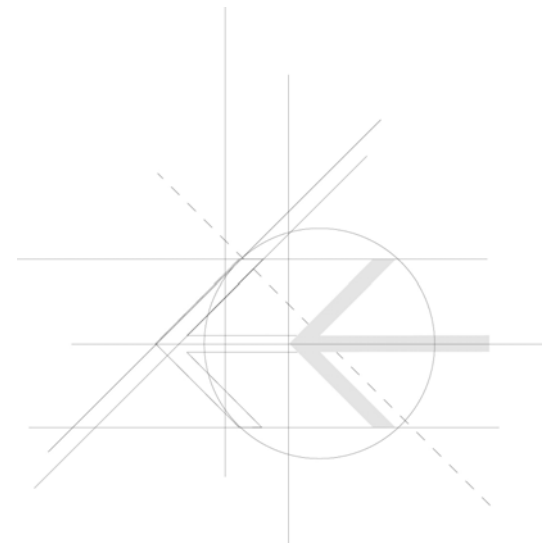
Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Ihr Ansprechpartner für weitere Informationen:

Dipl.-Kfm. Peter Schreiner
Fraunhofer IAO
Marktstrategie Team Service Engineering
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

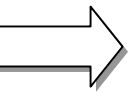
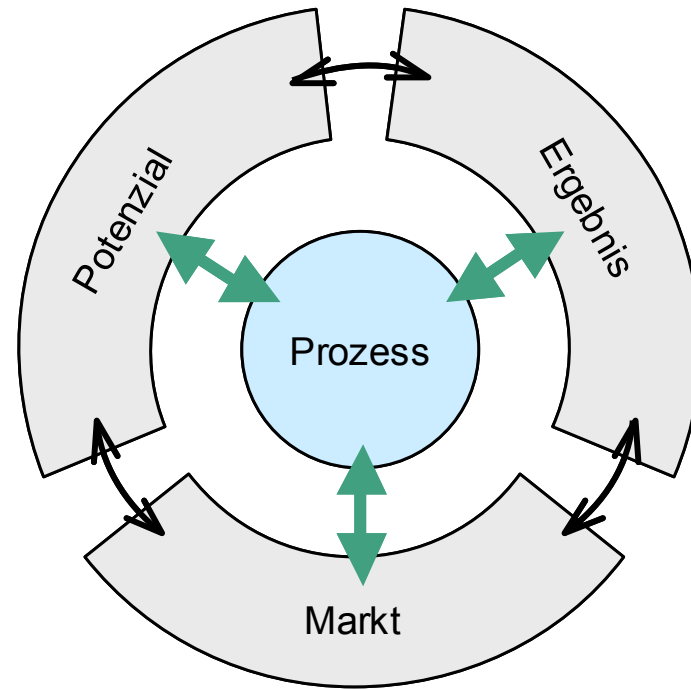
Telefon +49 (0) 7 11/9 70-51 21
Telefax +49 (0) 7 11/9 70-24 01

Peter.Schreiner@iao.fhg.de
www.service.iao.fhg.de



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Hinter dem komplexen Konstrukt »Dienstleistung« stehen vier Gestaltungsfelder.



Erfolgreiche Dienstleistungsangebote erfordern eine sorgfältige Auseinandersetzung mit den Gestaltungsfeldern Potenzial-, Ergebnis-, Markt- und Prozess.



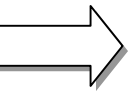
Besondere Eigenschaften von Dienstleistungen erfordern spezifische Konzepte.

Immaterialität

- Nicht-Lagerfähigkeit
- kein Eigentumsübertrag
- beschränkte Demonstrationsfähigkeit

Integration externer Faktoren

- uno actu-Prinzip
- Individualität
- Standortgebundenheit
- Personalintensität

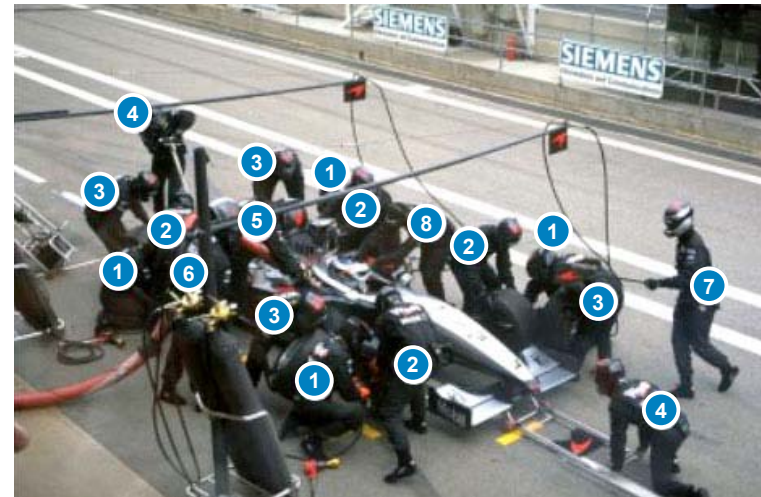


Bei der Planung des Leistungsspektrums müssen die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen und deren Implikationen auf die organisatorische Gestaltung beachtet werden.



Die Kapazitätsplanung veranschaulicht das Spannungsfeld zwischen Kunden- und Unternehmensanforderungen.

- Im Dienstleistungsbereich kommt es in besonderem Maße zu einer Fremd-bestimmung des Arbeitsanfalls und zu **Schwankungen** bei der Nachfrage.
- **Spannungsfeld** der Kapazitätsausrichtung:
Die Ausrichtung am Spitzenbedarf verursacht hohe Bereitschaftskosten; alle anderen Positionen führen zu einer suboptimalen Aufgabenerledigung.



➔ **Durch Nachfragesteuerung, z. B. in Form von Rabatten, Kontingentierungen oder vertraglich vereinbarten Absatzmengen, können Schwankungsrisiken und damit verbundene Unsicherheiten reduziert werden.**

