

«Kundenorientierung ist häufig nur ein Lippenbekenntnis»

MANAGEMENT In Basel trafen sich Experten aus Wissenschaft und Praxis am Forum Dienstleistungsmanagement, um sich über innovative Service-Konzepte auszutauschen. Warum das Thema Dienstleistungs- und Servicemanagement in Unternehmen zunehmend an Relevanz gewinnt, verrät uns Mareike Ahlers, Mit-Initiatorin und Geschäftsführerin der Prof. Bruhn & Partner AG.

INTERVIEW INÈS DE BOEL

Mareike Ahlers, Anfang September trafen sich rund 90 Vertreter aus internationalen Unternehmen und der Wissenschaft am Forum Dienstleistungsmanagement (DLM) an der Universität Basel. Welche Bilanz ziehen Sie?

Mareike Ahlers: Unsere Bilanz ist sehr positiv. Das Forum DLM ist dabei, sich zu einer festen Plattform für den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis rund um das Thema Servicemanagement zu entwickeln. Mit den CEOs von Bank Cler und BKW sowie relevanten Vertretern von BMW und Hilti hatten wir hochkarätige Speaker im Programm. Und auch an der Struktur der Teilnehmer mit vielen Führungskräften renommierter Unternehmen zeigt sich, dass sich das Forum inzwischen als relevante Wissens- und Austauschplattform etablieren konnte. Mich persönlich freut zudem ganz besonders, dass auf Basis vom Forum DLM in zumindest drei Unternehmen ganz konkret Projekte angestossen wurden, um das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Genau das wollen wir: echte Relevanz für die Praxis.

Das Forum DLM fand bereits zum dritten Mal statt. Welche Beweggründe führten zur Initiierung des Forums Dienstleistungsmanagement, auch im Hinblick darauf, dass das Forum ein Kooperationsprojekt der Universität Basel mit der Universität Hohenheim ist?

Am Lehrstuhl für Marketing von Prof. Bruhn in Basel hatten wir schon immer das Ziel, den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern. Aus unserer Perspektive ist dies wesentlich für eine erfolgreiche Marketingdisziplin an den Hochschulen: keine Forschung im Elfenbeinturm, sondern angewandt und praxisnah. Das zeigt sich in Basel seit vielen Jahren und auf unterschiedliche Art und Weise. Zum Beispiel an unserem Executive Programm, dem MAS für Marketing und Business Development. Ebenso in der Prof. Bruhn & Partner AG, unsere Strategie- und Marketingberatung, die wir vor 10 Jahren mit dem Ziel gegründet haben, relevante und neueste Erkenntnisse aus der Wissenschaft für die Praxis zugänglich und umsetzbar zu machen. Das Forum DLM ist ein weiterer Baustein dieser Strategie: Vor vier Jahren stellten wir fest, dass es im Schweizer und deutschen Markt bisher keine Plattform gibt, die sich explizit mit dem Thema Dienstleistungs- und Servicemanagement beschäftigt und dort Wissenschaft und Praxis zusammenführt. Das Thema wird aber immer wichtiger und hier liegt für viele Unternehmen die Zukunft. Dass wir das Forum DLM auch in Hohenheim ausrichten dürfen, ist darauf zurückzuführen, dass Prof. Karsten Hadwich (ebenfalls Partner bei Bruhn+partner) der Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim ist. Der Raum Stuttgart ist zudem ein sehr attraktiver Raum für innovative

mittelständische Unternehmen. Viele Hidden Champions haben dort ihren Firmensitz. Das Thema Service Business Development ist für sie besonders relevant. So war es naheliegend, das Forum neben Basel auch in Hohenheim auszurichten. Unser jüngstes Kind bei der Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis ist übrigens die Plattform www.spot-on-marketing.com, auf der wir vier Mal im Jahr spannende Artikel von Wissenschaftlern und Praktikern zu einem Schwerpunktthema publizieren.

Wer gehört zur Zielgruppe des Forums DLM?

Das Forum DLM richtet sich grundsätzlich an Praktiker und Wissenschaftler, die sich mit dem Management von Dienstleistungen und Services beschäftigen. Dies jedoch nicht im engeren Sinne von «Wie betreibe ich ein Call Center?», sondern mit Bezug zu innovativen Services und Geschäftsmodellen. In der Praxis sind dies in der Regel Geschäftsführer und Führungskräfte aus Marketing, Strategie und Business Development.

Warum war es für die Veranstalter wichtig, den Fokus dieses Jahr auf das Service Business Development zu legen?

Seit einigen Jahren gewinnt die Entwicklung rentabler Services für Unternehmen mehr und mehr an Bedeutung. In vielen Branchen, z. B. in der Automobilindustrie, werden die Gewinne heute



Christoph Lang präsentierte die Asset Management Lösung «Hilti ON! Track».

nicht mehr mit dem Produkt als solches gemacht, sondern mit begleitenden Services. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich vom Produkthersteller konsequent zum Serviceunternehmen entwickeln müssen. Das gilt übrigens auch für Branchen, die wir klassischerweise dem Dienstleistungssektor zuordnen. Banken und Versicherungen beispielsweise. Denn bei genauerer Betrachtung verkaufen diese auch vorwiegend Produkte und zu wenig mehrwertbringende Services. Durch die Digitalisierung wird diese Entwicklung nochmal beschleunigt, weil sich neue Möglichkeiten für attraktive Services ergeben. Allerdings beobachten wir in vielen Unternehmen, dass sie die Entwicklung neuer Services und erst recht serviceorientierter Geschäftsfelder nicht systematisch und professionell betreiben. Den Entwicklungsprozess eines Produkts kann man nicht einfach auf einen Service übertragen. Es stellen sich hier viele Fragen: Was sind die Kundenbedürfnisse hinsichtlich neuer Services? Wie bepreise ich einen Service? Wie organisiere ich den Vertrieb? Was bedeutet der Prozess für die Mitarbeiter? Unter welcher Marke vermarkte ich den Service? – Das Thema ist somit hoch relevant, aber alles andere als einfach in der Umsetzung. Dies wollten wir in den Fokus der diesjährigen Veranstaltung stellen.

Manfred Bruhn konstatierte in seinem Einführungsreferat, dass im Zuge der Digitalisierung systematisches Business Development in Unternehmen häufig zu kurz kommt.

Können Sie uns kurz den Begriff erklären?

Digitalisierung ist in fast allen Unternehmen ein grosses Thema. Und zweifelsohne bietet die Digitalisierung für viele Branchen und Unternehmen auch grosse Chancen. Allzu häufig erleben wir Unternehmen aber nach dem Motto «Wir machen jetzt mal Digitalisierung...», ohne dass sie sich systematische Gedanken machen, bei welchen Produkten, Services oder Prozessen eine Digitalisierung wirklich Nutzen stiftet – sei es für das Unternehmen oder für den Kunden. Um dem vorzubeugen, legen wir in unseren Projekten grossen Wert darauf, dass Digitalisierung immer in Zusammenhang mit einem systematischen Business Development gesehen wird. Unter Service Business Development verstehen wir in diesem Zusammenhang die Fähigkeit von Unternehmen, systematisch und umfassend ihre Ressourcen, Instrumente, Strukturen und Prozesse auf die veränderten Rahmenbedingungen auszurichten, sodass ihre Serviceangebote und Geschäftsmodelle auch zukünftig wettbewerbsfähig sind.

Warum schenken viele Unternehmen dem systematischem Business Development (noch) zu wenig Augenmerk, und wie kann es gelingen, dieses vermehrt erfolgreich umzusetzen?

Ich denke, in vielen Unternehmen wird schlichtweg die Notwendigkeit noch nicht erkannt. Auch oder gerade aufgrund der Digitalisierung setzen

ZUR PERSON

Dr. Mareike Ahlers ist Spezialistin für Kundenorientierung, Service- und Markenmanagement von Unternehmen und Institutionen. Seit 2009 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin bei der Prof. Bruhn & Partner AG. Nach Abschluss ihrer Promotion an der Universität Basel folgten Stabs- und leitende Positionen bei der HUGO BOSS AG. Dort war sie an der Weiterentwicklung der Markenstrategie, dem strategischen Pricing und an der Optimierung operativer Steuerungsprozesse federführend beteiligt. Ihr Engagement für die Wissenschaft und Bildung hat Mareike Ahlers neben der Arbeit in der industriellen Praxis stets beibehalten. Hierzu gehören Lehraufträge an Universitäten, Berufsakademien und öffentlichen Institutionen in der Schweiz und in Deutschland.



Professor Manfred Bruhn (Universität Basel) bei seinem Einführungsreferat.

Unternehmen heute zu häufig auf kurzfristige Projekte, um hier und da etwas zu digitalisieren. Sie erkennen aber nicht, dass dies langfristig nur erfolgreich sein kann, wenn ein tragfähiges Geschäftsmodell dahintersteht. Dies wiederum betrifft nicht nur die Services als solche. Erfolgreiches Service Business Development bezieht auch andere ganze wesentliche Bausteine mit ein. Beispielweise den Vertrieb, die Unternehmenskultur und die Markenstrategie. Nur wenn Unternehmen sich hier ganzheitlich aufstellen, werden sie Erfolg haben.



In den Best-Practice-Beispielen verschiedener Vertreter aus der Praxis kristallisierten sich trotz verschiedener Lösungsansätze gemeinsame Nenner heraus. Welche waren dies?

Bei den Cases in diesem Jahr wurde besonders deutlich, dass die Entwicklung innovativer Services nur dann erfolgreich sein kann, wenn der Kundennutzen klar im Fokus steht. Dies gilt sowohl für den B2C-Bereich, wie an der Banking-App «Zak» der Bank Cler deutlich wurde, die besonders auf die Bedürfnisse von Berufseinsteigern ausgerichtet ist. Es gilt aber auch für den B2B-Bereich, wie an der Asset Management Lösung «Hilti ON! Track» gezeigt wurde. So stand am Beginn der vorgestellten Projekte immer auch eine intensive Auseinandersetzung mit den Kundenbedürfnissen. Ein weiterer gemeinsamer Nenner zeigte sich bei der Relevanz der richtigen Netzwerke und Partnerschaften. Serviceorientierte Geschäftsmodelle spielen sich in den meisten Fällen in einem Ecosystem ab und können nicht von einem Unternehmen allein getragen werden. Und wie in jeder Partnerschaft verbinden sich damit vielfältige Chancen, aber gleichzeitig auch jede Menge Herausforderungen. Dieses Thema halten wir übrigens für so relevant, dass das Forum DLM 2019 genau dies in den Fokus stellen wird. Ein weiteres Thema, das in allen Cases präsent war, ist der Einbezug der Mitarbeiter und die Relevanz einer bewussten Entwicklung der Unternehmenskultur.

In der von Ihnen moderierten Podiumsdiskussion schlossen Sie mit dem Fazit, dass Unternehmen verstärkt Kunden und Mitarbeitende ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken müssen, um im Zuge der Digitalisierung erfolgreich zu sein. Warum geschieht dies noch zu wenig? Welche Lösungen bieten sich an?

Die Themen Kunden- und Mitarbeiterorientierung sind ja nicht neu. Deshalb war ich bei der Podiumsdiskussion auch fast ein wenig erschrocken, dass wir erst über Digitalisierung und Service Business Development sprechen müssen, um diesen Themen wieder zu neuer Relevanz zu verhelfen. Offensichtlich – und auch das erleben wir häufig in unseren Projekten – ist Kundenorientierung in vielen Unternehmen häufig nur ein Lippenbekenntnis. Jeder rühmt sich zwar auf seiner Website, wie kundenorientiert das Unternehmen sei. Wenn Sie aber im Detail die Kundenbedürfnisse erfragen, dann bleibt es oft



Die Referentinnen und Referenten am Forum Dienstleistungsmanagement (DLM):

Dr. Suzanne Thoma, Christoph Lang, Sandra Lienhart, Reinhard Ahlborn, Professor Manfred Bruhn (v.l.n.r.).

Fotos: zVg

bei den üblichen Merkmalen, die den Kunden keinen echten Mehrwert bieten und dem Unternehmen somit auch keinen Wettbewerbsvorsprung. Vor allem langjährige Manager oder Vertriebsmitarbeiter meinen auf Basis ihrer Erfahrung die Kunden gut genug zu kennen. Diese Erfahrung will ich Ihnen auch gar nicht absprechen. Oft genug reicht die Inside-Out Perspektive aber nicht aus, um Kundenbedürfnisse vollständig zu erfassen und zu verstehen. Noch kritischer steht es häufig um die Mitarbeiterorientierung. Wir befinden uns derzeit in vielen Unternehmen in massiven Veränderungsprozessen aufgrund der Digitalisierung. Wenn wir unsere Mitarbeiter auf diesem Weg nicht bewusst mitnehmen, dann können Unternehmen langfristig nicht erfolgreich sein.

Welche Entwicklungen bzw. Trends sind in der Dienstleistungs- und

Serviceindustrie zu beobachten und welche davon sind grundsätzlich relevant für die erfolgreiche Positionierung von Unternehmen?

Ich denke, die erfolgreiche Positionierung von Unternehmen baut auf zwei wesentlichen Standbeinen auf: Kontinuität und Stabilität einerseits, Innovation und Zeitgeist andererseits. Das bedeutet, dass Unternehmen nicht jedem Trend hinterherrennen dürfen. Nur weil Serviceorientierung und Digitalisierung derzeit die grossen Themen sind, heisst dies nicht für jedes Unternehmen, dass hier die Positionierung der Zukunft liegt. Bei Lindt wird mit Sicherheit auch in Zukunft der einzigartige Geschmack das Erfolgsrezept sein und bei Rolex das Image der Marke. Allerdings sollten auch diese Unternehmen systematisch beobachten, wie sich Märkte und Konsumentenbedürfnisse verändern und was dies für das eigene Geschäftsmodell

bedeutet. Möglicherweise verändern sich Vertriebswege, es ergeben sich neue Möglichkeiten für die Erhebung von Kundenbedürfnissen oder es tauchen aufgrund digitaler Vertriebswege neue Konkurrenten auf. Vielleicht bietet es sich aber auch hier an, durch innovative Services der klassischen Positionierung neue Phantasie zu geben. Grundsätzlich geht es darum, den Markt und das relevante Ecosystem permanent zu beobachten und daraus Chancen und Strategien für die Zukunft abzuleiten.

Gibt es ein Projekt, das Ihnen am Herzen liegt und welches Sie unbedingt noch realisieren möchten?

Auch wenn wir das Forum nun zum dritten Mal ausgerichtet haben, ist die Erfolgsgeschichte ja noch vergleichsweise jung. Es gibt eine Menge attraktiver Events und jedes Jahr kommen neue hinzu. Wir sind somit permanent daran,

das Forum weiterzuentwickeln, damit wir wettbewerbsfähig bleiben. Und auch hier gilt: Wir möchten uns vor allem von den Bedürfnissen der Teilnehmer leiten lassen. Häufig wird z. B. der Wunsch geäussert, dass wir noch mehr Raum für Interaktion und Diskussion schaffen. Hier haben wir ein paar Ideen für die Zukunft. Spannend könnte zudem sein, die Diskussionen am Forum ins Web «zu verlängern» und hier eine interaktive Plattform zu schaffen. Es wird also bestimmt nicht langweilig. Und natürlich geht es konkret um die Planung 2019: Im nächsten Jahr wird das Forum DLM unter dem Motto stehen: «Service Coopetition: Dienstleistungen im Spannungsfeld von Kooperation und Wettbewerb». Auch hier gibt es viel Diskussionsbedarf und wir freuen uns, mit der Planung loszulegen.

Was wünschen Sie sich als Geschäftsführerin und Partnerin der Prof.

Bruhn & Partner AG für die Zukunft des Forums Dienstleistungsmanagement?

In den ersten beiden Jahren waren wir einfach froh, dass wir attraktive Referenten für das Forum gewinnen konnten und dass wir «die Bude voll hatten». Für die Zukunft wünsche ich mir natürlich, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzt. Unser Ziel ist, dass sich das Forum mittelfristig zu einer anerkannten Wissen- und Austauschplattform für Wissenschaft und Praxis rund ums Thema Servicemanagement entwickelt. Erfolg messen wir dabei nicht daran, die Veranstaltung auf 500 Gäste wachsen zu lassen, sondern daran, dass die Teilnehmer Ideen und konkretes Wissen mit nach Hause nehmen, das sie in ihrem eigenen Unternehmen möglichst direkt zum Einsatz bringen können. ■

www.forum-dlm.ch