

Eduard C. Kutyma

Business Excellence in der Dienstleistung

Qualität statt Preiskampf – Innovation statt
Einfallslosigkeit

Unter redaktioneller und wissenschaftlicher Mitarbeit
von Dr. Markus Wendt

symposion

Der Autor



Business Excellence ist ein Marathon, kein 100-Meter-Lauf.
Eduard C. Kutyma

Eduard C. Kutyma war nach seiner kaufmännischen Ausbildung zunächst im Personalbereich eines Dienstleisters im Bereich Aviation tätig. Später übernahm er Verantwortung bei einer Unternehmensberatung im Rhein-Main-Gebiet. Seit mehr als 20 Jahren arbeitet er in verschiedenen Führungspositionen in einem Konzern für infrastrukturelle Dienstleistungen. Hier war er Geschäftsführer mehrerer Regionalgesellschaften und auf Holding-Ebene, baute eine Auslandsgesellschaft auf und steuerte die Integration eines insolventen Konkurrenzunternehmens. Sein Rezept dabei lautete: Business Excellence. So hat er entscheidend daran mitgewirkt, dass sein Unternehmen in einem hart umkämpften Umfeld weiter Marktanteile gewonnen hat.

Über dieses Buch

Die Dienstleistungsbranche hat es nicht leicht: Während die Ansprüche der Kunden ständig steigen, sehen sich die Unternehmen einem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt. Anders als in der Fertigung und in der Warenwirtschaft geht es hier nicht um greif- und erlebbare Produkte, sondern um vermeintlich abstrakte Dienstleistungen. Für die Verbraucher scheinen die erbrachten Angebote auf den ersten Blick beliebig austausch-

bar: „Warum soll ich für eine Dienstleistung mehr bezahlen, wenn an der nächsten Ecke das Gleiche für viel weniger Geld angeboten wird?“

So hat die „Geiz ist geil“-Mentalität in der Dienstleistung zu einem brutalen Preiskampf geführt, der auf Anbieter- und Verbraucherseite viele Verlierer fordert. Dabei bleibt vor allem die Qualität auf der Strecke. Auch legen viele Unternehmen der Branche eine erschreckende Einfallslosigkeit an den Tag: tief greifende Produkt- und Leistungsinnovationen – meist Fehlanzeige.

Kein Wunder also, dass der Dienstleistungsmarkt in vielen Bereichen vor sich hindümpelt: Statt Wachstum herrscht Stagnation oder gar Schrumpfung. Wer hier etwas von dem (immer kleiner werdenden) Kuchen abhaben will, macht oft das Verliererspiel mit. So gehen nicht nur die Preise in den Keller, sondern zunehmend auch die Qualität.

Eduard C. Kutyma beschreibt in seinem Buch, wie Unternehmen aus dieser gefährlichen Spirale ausbrechen können. Sein Motto: Qualität statt Preiskampf und Innovation statt Einfallslosigkeit. Als Manager hat Kutyma bewiesen, wie sich Firmen im schwierigen Dienstleistungsumfeld behaupten und sogar gegen den Trend wachsen können. Um aus einem 08/15-Dienstleister ein Topunternehmen zu machen, setzt er auf Business Excellence: eine erprobte, überlegene Dienstleistungsqualität.

Das Buch macht Sie an praktischen Beispielen vertraut mit den Vorteilen und Leitgedanken der Business Excellence. Der Autor gibt Einblicke in seinen Erfahrungsschatz und zeigt, wie Unternehmen dauerhaft ein neues Niveau von Qualität und Kundenorientierung erreichen können. Dabei setzt er nicht bei einzelnen Stellgrößen an, sondern ganzheitlich bei Abläufen, Strukturen, Prozessen, Systemen – und vor allem den Menschen.

An wen sich dieses Buch richtet

- Inhaber, Manager und Entscheider, vor allem aus mittelständischen Dienstleistungsunternehmen
- Fachleute und Experten aus der Praxis mit den Schwerpunkten Business Excellence, Innovation, Qualität, ganzheitliches Management und Veränderung (z.B. Personal- und Organisationsentwickler, QM-Verantwortliche, Unternehmensberater)

Warum Sie dieses Buch lesen sollten

- Business Excellence als ganzheitlicher Ansatz für eine gelebte Unternehmensentwicklung und nachhaltigen Unternehmenserfolg
- Fokus Dienstleistung (in Abgrenzung z.B. zur industriellen Produktion, Warenwirtschaft)
- aus der Praxis für die Praxis (z.B. Checklisten, Dos and Don'ts, sechs Dienstleisterporträts von Excellence-Champions), Motto: „Ein inspirierender Ratgeber für die Einführung, Zertifizierung und Weiterentwicklung eines qualitäts- und zukunftsorientierten Managementsystems!“
- Lockerheit und Zugänglichkeit der Darstellung (z.B. Geschichten, Episoden und Bilder aus dem Leben, O-Töne von Beteiligten)

Zwischen Siegeszug und Preiskampf: die Lage der Dienstleistungsbranche

Dienstleister erwirtschaften 69 Prozent der Wertschöpfung der deutschen Wirtschaft und schaffen fast drei Viertel aller Arbeitsplätze. Doch die rosigen Zeiten sind Vergangenheit. Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb: Immer mehr Wettbewerber versuchen, sich mit aller Macht ihr Stück vom Kuchen zu sichern. Ein gnadenloser Preiskrieg ist die Folge – mit fatalen Folgen für die Unternehmen wie die Kunden.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- wie es zum Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft kam,
- welche Konsequenzen die „Geiz ist geil“-Mentalität hatte und
- warum die „baumolische Kostenkrankheit“ Dienstleister vor eine existenzielle Herausforderung stellt.

Es ist wichtig, zu viel zu bezahlen, aber es genauso unklug, zu wenig zu bezahlen.

JOHN RUSKIN, ENGLISCHER SOZIALPHILOSOPH

Rauchende Schornsteine, riesige Industrieanlagen: Über viele Jahre prägten sie das Bild Deutschlands in der Welt. „Made in Germany“ war – und ist – das Synonym für qualitativ hochwertige Produkte und anspruchsvolle Technik. Entsprechend hoch war lange Zeit der Anteil der Beschäftigten, die im produzierenden, dem sekundären Sektor arbeiteten.

Doch bald nach der Wirtschaftswunderzeit wanderten die ersten Produktionsstätten in die Emerging Markets. Auch dort waren fleißige Hände in der Lage, ansprechende Produkte und Waren anzufertigen – und dies zu deutlich geringeren Kosten.

Als rohstoffarmem Land blieb Deutschland nichts anderes übrig, als sich seiner wertvollsten Ressourcen zu besinnen: der Expertise und der kreativen Schaffenskraft seiner Menschen. Im Zuge der immer weiter fortschreitenden Arbeitsteilung kam es zu einem wahren Siegeszug der Dienstleistung.

In den 1960er-Jahren gab es erstmals in der Geschichte mehr Beschäftigte im tertiären Sektor als in der Produktion. Der Begriff „Dienstleistungsgesellschaft“ tauchte zunächst in wissenschaftlichen Arbeiten auf. Seither beschreibt er immer selbstverständlicher einen massiven Strukturwandel, der sich mit dem aktuellen Übergang zum Wissenszeitalter weiter fortsetzt.

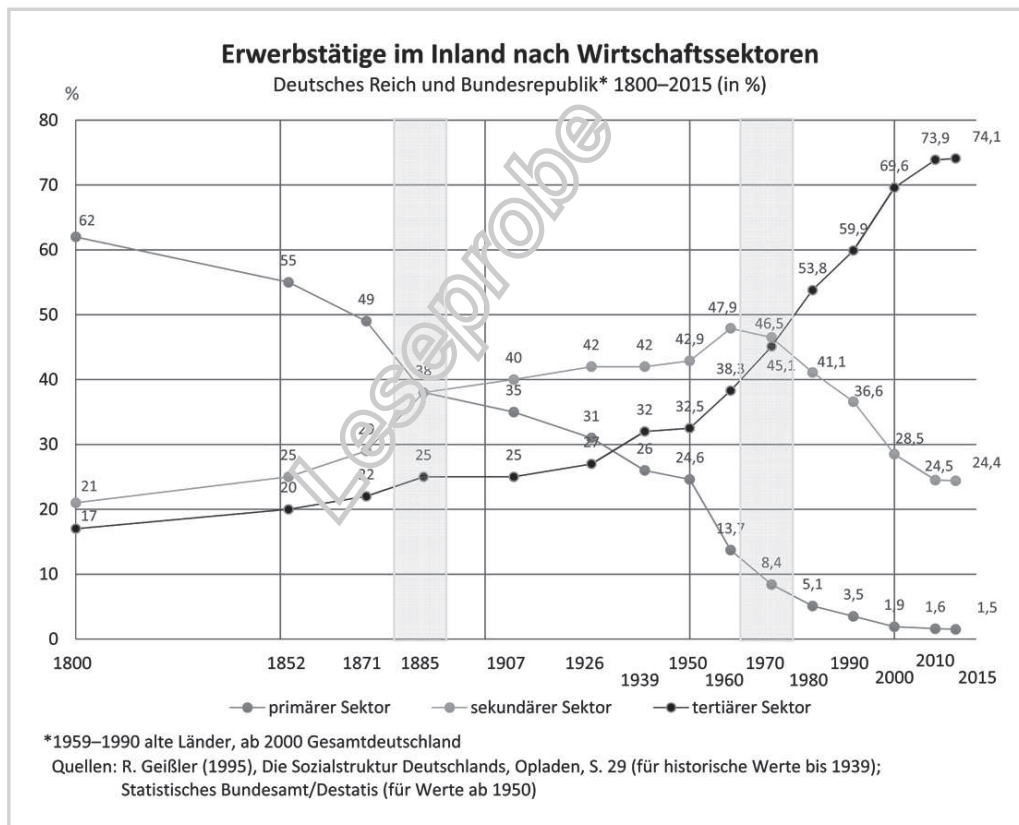


Abb. 1: Deutschlands Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft

Die zunehmende Bedeutung der Dienstleistungsbranche ist ein typisches Charakteristikum reifer Volkswirtschaften. So lag in Deutschland im Jahr 2015 der Anteil des tertiären Sektors an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung laut Statistischem Bundesamt bei 69,0 Prozent. Dagegen machen die einst dominierenden Bereiche der Industrie nur noch 30,5 Prozent sowie Landwirtschaft und Fischerei nur noch 0,6 Prozent des volkswirtschaftlichen Gesamtumsatzes aus.

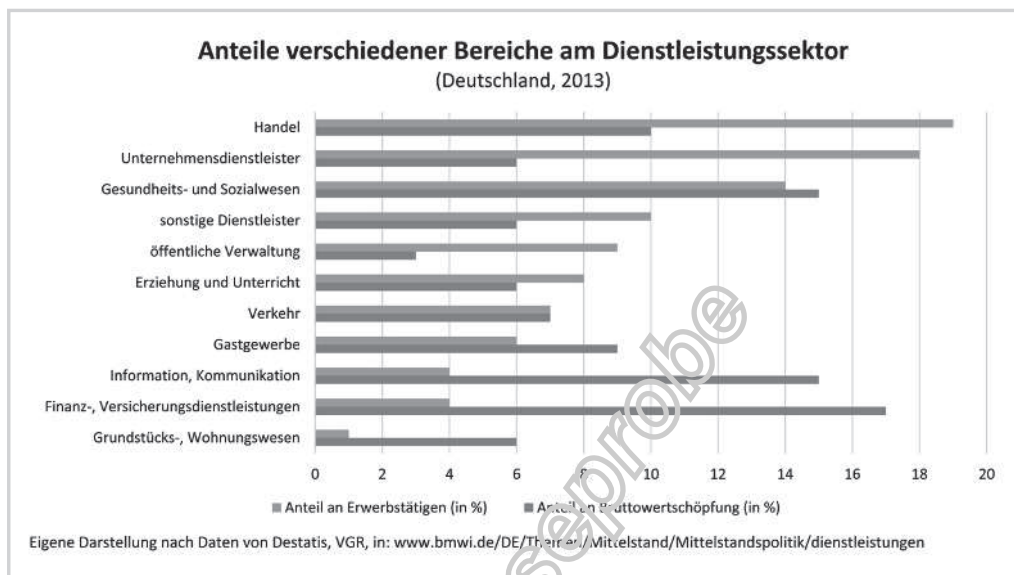


Abb. 2: Facetten der Dienstleistungsbranche

Doch was genau heißt hier eigentlich „Dienstleistung“? Schließlich hat die Branche die verschiedensten Facetten. Die Heterogenität ist geradezu eines ihrer Markenzeichen. Die Bandbreite reicht vom Handel über das Gesundheits-, Sozial- und Erziehungswesen bis hin zum Finanz-, Versicherungs- und Immobiliendienstleister, von privaten personenbezogenen bis zu unternehmensinternen Dienstleistungen. Selbst für die öffentliche Verwaltung gehört es inzwischen zum guten Ton, sich als Dienstleister zu beschreiben.

Doch zunächst zurück zur Industrie, denn sie bietet aufschlussreiche Beispiele für die Gründe und Prozesse des Strukturwandels. Die frühen

Großkonzerne bildeten quasi eine Welt für sich. Die Friedrich Krupp AG etwa war in der Frühphase der deutschen Industrialisierung zu einem gigantischen Gussstahlunternehmen aufgestiegen, galt zwischenzeitlich gar als größter Konzern der Welt und verfügte schon früh über eigene Feuerwehrkräfte, Ärzte, Reinigungskolonnen, Werksschützer und sogar ein eigenes Krankenhaus. Auch war sich der Firmenpatriarch Alfred Krupp der schwierigen Arbeitsbedingungen in der Industrie des 19. Jahrhunderts bewusst. So bot das Unternehmen seinen Beschäftigten schon vor der historischen Bismarck'schen Sozialgesetzgebung zahlreiche Vergünstigungen wie Werkswohnungen und eine betriebliche Kranken- und Rentenversicherung [1].

Doch angesichts des zunehmenden Wettbewerbs erwiesen sich viele dieser Angebote als zu teuer oder qualitativ nicht immer befriedigend. Die Unternehmen besannen sich auf ihre Kernkompetenzen und vergaben die restlichen Aufgaben und Leistungen an Fremdfirmen. Nach amerikanischem Vorbild etablierten sich nun Dienstleister, die sich z.B. auf die Bewirtschaftung und Verwaltung von Gebäuden sowie deren technischen Anlagen und Einrichtungen spezialisiert hatten. Dies war die Geburtsstunde des sogenannten Facility Managements. Findige Unternehmerpersönlichkeiten wie Peter Dussmann, Hartwig Piepenbrock oder Claus Wisser [2] erkannten die Zeichen der Zeit und legten damals das Fundament für ihre heutigen Firmenimperien.

Rosige Zeiten – doch sie sind in den meisten Bereichen der Dienstleistungsbranche vorbei. Während im Facility Management in den 1990er-Jahren im Zuge des betrieblichen Outsourcings geradezu eine Goldgräberstimmung herrschte, ist der Markt für derartige unternehmensorientierte Dienstleistungen heute weitgehend gesättigt. Dabei steht der relativ konstanten Nachfrage ein ohnehin schon hohes und tendenziell weiter steigendes Angebot gegenüber. Anders ausgedrückt: Immer mehr Dienstleister versuchen, sich mit aller Macht auch noch ein Stück vom vorhandenen Kuchen zu sichern.

Lachende Dritte sind in diesem Spiel zunächst die Kunden, die sich angesichts des harten Wettbewerbs in der Branche die besten Angebote herausuchen können. Gerade die großen Konzerne sind sich

ihrer Marktmacht bewusst und schreiben die fremdzuvergebenden Leistungen in immer größeren Bündeln und zum Teil sogar europaweit aus [3]. Wer hier als Dienstleister zum Zuge kommen will, muss nicht nur qualitativ überzeugen, sondern vor allem im Preis oft an die Schmerzgrenze gehen. Der Verdrängungswettbewerb ist knallhart, die Realität heißt: Preiskrieg. Mit sicherem Gespür für den Zeitgeist erfand die Elektronikhandelskette Saturn im Jahr 2002 den Slogan für diese Mentalität: „Geiz ist geil!“ Und für kaum eine Branche traf er anscheinend so zu wie für die Dienstleister.

Den Slogan gibt es nicht mehr, im Dezember 2011 hat Saturn ihn ersetzt. Und auch die schöne Welt der Dienstleistung offenbart immer mehr Schattenseiten – sofern man denn bereit ist, etwas genauer hinzuschauen. So müssen Reinigungskräfte bei ihrer Arbeit inzwischen oft mehr als 300 Quadratmeter Bürofläche pro Stunde schaffen. Miserable Arbeitsbedingungen und mangelhafte Qualität sind eine zwingende Folge.

Auch in anderen Bereichen zeigt die bunte Fassade Risse: So wird zwar im Bereich der Kunden- und Callcenter gerne betont, wie wichtig der Service sei, aber die Situation vor Ort sieht meistens anders aus [4]. Statt bei Fragen und Problemen schnell und kompetent Unterstützung zu finden, müssen sich Kunden oft auf lange Wartezeiten und schlecht qualifiziertes Personal einstellen. Ernüchtert stellt Simon Juraschek, langjähriger Vorsitzender des Deutschen Dialogmarketing Verbands, fest: „Solange es keinen Kundenaufstand gibt, gibt es keine Investitionsbereitschaft.“

Für die fatalen Folgen der „Geiz ist geil“-Mentalität gibt es in der Dienstleistung viele weitere Beispiele: So findet in der Logistik – insbesondere im Stückgutverkehr – ein aggressiver, über den Preis geführter Verdrängungswettbewerb statt, der viele Unternehmen die Existenz kostet und den Markt nachhaltig verändert [5]. Knallhart geht es auch bei den Friseurdienstleistungen zu. Hier gibt es einerseits eine massive Zunahme von Einpersonenerbetrieben, die mit Mini-Umsätzen mehrwertsteuerfrei am Markt agieren, und andererseits überregional agierende Discounterketten, die mit Dumping-Preisen den Markt aufmischen [6].

All diese Beispiele haben eines gemeinsam: Wo sich Dienstleistungen quasi nicht mehr voneinander unterscheiden, werden sie für die Kunden fast beliebig austauschbar. Der Wettbewerb entscheidet sich in einem solchen Käufermarkt allein über den Preis.

Für die Dienstleistungsbranche entsteht dadurch ein existenziell bedrohliches Dilemma. Denn während in anderen Sektoren die Automatisierung für Produktivitäts- und Effizienzgewinne sorgt, die zugleich stabile Preise und steigende Löhne ermöglichen, lässt sich Dienstleistung in vielen Bereichen nicht beliebig rationalisieren. Die Konsequenzen hat der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler William J. Baumol bereits 1966 erkannt und als „Cost Disease“ bezeichnet [7].

Die „baumolsche Kostenkrankheit“, wie es im Deutschen heißt, betrifft jene Dienstleistungen (oder Produkte), die in Anteilen erheblich und nicht verringerbar aus menschlicher Arbeit bestehen und menschlichen Kontakt verlangen. Ihre Qualität hängt direkt von der Menge an investierter Arbeit ab. Umgekehrt bedeutet dies: Überall dort, wo menschliche Arbeit nicht reduziert werden kann, führt Produktivitätssteigerung automatisch zu einem Qualitätsverlust.

Die Konsequenzen betreffen Kernbereiche zivilisierter Gesellschaften, wie Baumol betont: „Wer versucht, die Arbeit von Chirurgen, Lehrern oder Musikern zu beschleunigen, hat gute Chancen, eine verpfuschte Operation, schlecht ausgebildete Schüler oder ein merkwürdiges Konzert zu bekommen.“ [8] Und nun stellen Sie sich vor, was wohl passiert, wenn Sie einem Mitarbeiter in der Security oder am Empfang den kostenbewussten Ratschlag geben: „Versuchen Sie doch bitte mal, schneller zu sitzen!“

Literatur

- [1] WERMELSKIRCHEN, S.: *Die Unternehmersdynastie Krupp*. www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/stahlhersteller-die-unternehmersdynastie-krupp/3650910-all.html, 29.11.2010

- [2] REMMERT, J.: *Herausgeputzt*. www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/vor-50-jahren-gruendete-claus-wisser-wisag-in-frankfurt-herausgeputzt-13478180.html, 15.03.2015
- [3] EBNER, C.: *Kampf der Gebäudeverwalter*. www.fr-online.de/wirtschaft/gebaeude-dienstleistungen-kampf-der-gebaeudeverwalter,1472780,28070618.html, 08.08.2014
- [4] JURASCHEK, S.: *Die Preisschraube lässt sich nicht zurückdrehen*. www.haufe.de/marketing-vertrieb/dialogmarketing/call-center-der-preiskampf-hoert-nicht-auf_126_215528.html, 13.01.2014
- [5] WAGNER, S.: *Preiskampf verschärft Wettbewerb*. www.dvz.de/rubriken/markt-konjunktur/single-view/nachricht/preiskampf-verschaerft-wettbewerb.html, 02.11.2015
- [6] AS/DPA: *Der gnadenlose Preiskampf der Friseure*. www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/haareschneiden-fuer-zehn-euro-gibt-es-bald-keine-friseure-mehr_aid_863558.html, 19.11.2012
- [7] BAUMOL, W.J.; BOWEN, W.G.: *Performing Arts – The Economic Dilemma*. New York, The Twentieth Century Fund, 1968
- [8] BAUMOL, W.J.: *The Cost Disease – Why Computers Get Cheaper and Health Care Doesn't*. New Haven, Yale University Press, 2012

Zusammenfassung

Die Dienstleistungsbranche bewegt sich in einem Spannungsfeld: Einerseits hat sich in den reifen Volkswirtschaften längst ein Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft – und neuerdings zur Wissensgesellschaft – vollzogen, andererseits sind die rosigen Zeiten vorbei. Es herrscht ein massiver Verdrängungswettbewerb, der über den Preis geführt wird. Die Kunden erscheinen hierbei zunächst als lachende Dritte, immer deutlicher werden indes die Schattenseiten: Nicht nur Firmenpleiten und schlechte Arbeitsbedingungen sind eine zwingende Folge des Preiskriegs, sondern auch eine mangelhafte Qualität. Der Wirtschaftswissenschaftler William J. Baumol hat dieses Phänomen als „Cost Disease“ („baumolsche Kostenkrankheit“) beschrieben: Überall dort, wo menschliche Arbeit nicht reduziert werden kann, führt Produktivitätssteigerung automatisch zu einem Qualitätsverlust. Um diesem Dilemma zu entkommen, muss die Dienstleistungsbranche neue Wege gehen.