

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	IX
<b>1 Worauf beruht der Erfolg Ihres Unternehmens?</b> .....	1
<b>2 Erfolgspotential Kundenzufriedenheit</b> .....	5
Kundenzufriedenheit als Orientierungsgröße .....	8
Das Verhalten zufriedener und unzufriedener Kunden .....	14
5 falsche Thesen zur Kundenzufriedenheit .....	22
<b>3 Erfolgspotential Kernkompetenzen</b> .....	35
Kernkompetenzen – ein schillernder Begriff .....	35
Was sind Kernkompetenzen? .....	36
Kundenzufriedenheit schaffen .....	38
Funktionen zu Prozessen integrieren .....	39
Kundenkultur pflegen .....	43
Unternehmensindividuelle Potentiale nutzen .....	44
Am Kunden lernen .....	45
Individuelle zu kollektiven Potentialen vereinigen .....	47
Eine Kernkompetenz lebt in vielen Produkten .....	50
Potentiale erkennen und nutzen .....	52
Kundenproblem und Unternehmensleistung definieren .....	53
Kompetenzen zur Schaffung von Kundenzufriedenheit erkennen .....	55
Vorhandene Potentiale nutzen .....	56
Potentiale erhalten .....	57
Potentiale entwickeln .....	58
Potentiale schützen .....	60
<b>4 Die Messung der Kundenzufriedenheit</b> .....	61
Schritt 1: Festlegung der Zielgruppe .....	63
Schritt 2: Ermittlung der Kundenerwartung in einer explorativen Vorstudie...	64
Beschwerdeanalysen .....	64
Fokusgruppen .....	66
Die Critical Incident Technique .....	67
Die Kundenprozessanalyse .....	69
Schritt 3: Entwicklung des Erhebungsinstrumentariums und Auswahl der	
Erhebungsmethode .....	73
Der Fragebogen .....	73
Auswahl der Stichprobe .....	75
Die Auswahl der Erhebungsmethode .....	76
Schritt 4: Durchführung der quantitativen Hauptstudie .....	78
Schritt 5: Auswertung und Interpretation .....	78
Analysieren Sie die Probleme Ihrer Kunden! .....	78
Erstellen Sie Zufriedenheitsprofile! .....	80
Ermitteln Sie den Abstand zu Ihren Konkurrenten .....	80

Die Ermittlung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungseigenschaften.....	83
Auswertung nach der Kano-Methode .....	87
Die Hierarchie der Produktanforderungen berücksichtigen!.....	88
Berechnen Sie den Einfluß auf die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit!.....	88
<b>5 Eigene Potentiale erkennen .....</b>	<b>94</b>
Über welche Kompetenzen verfügt Ihr Unternehmen?.....	95
↳ Kundenzufriedenheit, Wertschöpfungskette und Fertigungsprozesse analysieren .....	97
Jeder Kontakt mit dem Kunden zählt .....	103
Externe Meinungen einholen.....	104
Benchmarking .....	105
Die organisatorischen Wurzeln der Kompetenzen.....	107
Schlüsselpersonen befragen .....	109
Die Unternehmenskultur berücksichtigen.....	109
↳ Kundenzufriedenheit macht Kernkompetenzen .....	110
Wettbewerbsvorteile und Kompetenzen.....	111
Das strategische Potential: Die Kernkompetenzen .....	114
<b>6 Führung von Kernkompetenzen .....</b>	<b>116</b>
↳ Die künftigen Anforderungen der Kunden .....	120
Die Wettbewerber beobachten.....	124
Chancen nutzen, Herausforderungen erkennen .....	124
Vorhandene Kompetenzen ausbauen, neue Kompetenzen erwerben.....	130
Kompetenz zum Management von Kernkompetenzen.....	131
↳ Strategisches Denken .....	131
Schrittweises Vorgehen .....	133
↳ Prozeßorganisation .....	134
Förderung des organisationalen Lernens .....	134
Aufbau strategischer Netzwerke .....	135
Kompetenzträger fördern.....	136
Wechselwirkungen zwischen Kompetenzen .....	138
<b>7 Die Strategische Architektur – Bauplan für die Zukunft .....</b>	<b>140</b>
Probleme traditioneller Organisationsformen .....	141
Die Prozeßorganisation .....	144
Was sind Kernprozesse? .....	147
↳ Genauer Erfassung der effektiven Kundenbedürfnisse .....	149
Analyse der im Unternehmen vorhandenen bzw. künftig erforderlichen Kernkompetenzen .....	149
Einführung von Prozeßcontrolling.....	149
↳ Uneingeschränkte Unterstützung des Prozeßmanagements durch die Unternehmensleitung .....	150
↳ Einsetzung eines interdisziplinären Teams mit Entscheidungsbefugnis.....	150
Einrichtung von integrierten Kommunikationssystemen .....	151
Wie führen wir das, was notwendig ist, durch? .....	152
↳ Definition des Geschäftsprozesses.....	153

Bestellung eines „Prozeßbeigners“ .....	155
Messen und Beherrschen der Geschäftsprozesse .....	155
Koordination mit anderen Geschäftsprozessen .....	158
Kontinuierliche Prozeßverbesserung .....	160
Aufbau und Nutzung von Kernkompetenzen .....	161
Was kann man von Unternehmen mit Prozeßmanagement lernen? .....	161
<b>8 Die fließenden Grenzen des Unternehmens</b> .....	167
Vorteile von Unternehmensnetzwerken .....	167
Neue Märkte und zusätzliche Ressourcen erschließen .....	168
Kostenvorteile erwirtschaften .....	168
Kompetenzvorteile aufbauen .....	169
Zeit für den Kunden gewinnen .....	169
Risiken minimieren .....	171
Erfolgsfaktoren für strategische Netzwerke .....	171
Vertrauensförderndes Verhalten .....	173
Verträglichkeit der Unternehmenskulturen .....	174
Auf Änderungen flexibel reagieren .....	175
Der Aufbau von Kernkompetenzen in Netzwerkunternehmen .....	175
Die notwendigen Vorbereitungen treffen .....	176
Strategische Zielsetzungen definieren .....	176
Lernfähigkeit steigern .....	178
Transparenz verringern .....	179
Gezielte Partnerwahl .....	180
Der Eintritt in ein Unternehmensnetzwerk .....	182
Erfolgreich im Netzwerk agieren .....	183
<b>9 Leadership als Verbindungselement von markt- und ressourcenorientierter Sicht des Unternehmens</b> .....	186
Was heißt Leadership? .....	187
Neue Pionierphasen einleiten .....	189
Alle „Stakeholder“ zufriedenstellen .....	189
Die nicht-delegierbaren Aufgaben der Unternehmensleitung .....	191
Well-being .....	191
Die Vision und das Leitbild .....	193
Die Strategie .....	195
Die Kernkompetenzen .....	197
Kernprodukte und Kerndienstleistungen .....	199
Direktiven und Ressourceneinsatz .....	200
Organisation und Geschäftsprozesse .....	203
Unternehmenskultur und Corporate Identity .....	204
Charismatische und monastische Unternehmer und Führungskräfte .....	206
<b>Literatur</b> .....	211
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	219

# Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 2.1:</i>	Parameter des Kundenwertes.....	6
<i>Abbildung 2.2:</i>	Die Wirkungskette Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen.....	7
<i>Abbildung 2.3:</i>	Kundenzufriedenheit und Marktanteil.....	9
<i>Abbildung 2.4:</i>	Marktanteils- versus Kundenbindungsstrategien .....	10
<i>Abbildung 2.5:</i>	Umsatzpotentiale und Loyalitätsraten .....	10
<i>Abbildung 2.6:</i>	Lebensumsatzpotentiale pro Kunde .....	11
<i>Abbildung 2.7:</i>	Der Wert eines Kunden im Zeitverlauf .....	12
<i>Abbildung 2.8:</i>	Qualität des Marktanteils.....	13
<i>Abbildung 2.9:</i>	Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg .....	14
<i>Abbildung 2.10:</i>	Entstehung und Folgen von Kundenzufriedenheit .....	15
<i>Abbildung 2.11:</i>	Die Indifferenzzone und Kundenzufriedenheit .....	16
<i>Abbildung 2.12:</i>	Kundenzufriedenheit und Produkteigenschaften.....	19
<i>Abbildung 2.13:</i>	Kundenzufriedenheit und Loyalität.....	20
<i>Abbildung 2.14:</i>	Referenzpotential zufriedener Kunden bei PKW-Herstellern ...	21
<i>Abbildung 2.15:</i>	Customer-Retention-Profile ausgewählter PKW-Hersteller.....	23
<i>Abbildung 2.16:</i>	Artikulierte Kundenwünsche als Spitze eines Eisberges .....	25
<i>Abbildung 2.17:</i>	Marktschaden ohne Beschwerdemanagement .....	28
<i>Abbildung 2.18:</i>	Marktschaden mit Beschwerdemanagement.....	29
<i>Abbildung 2.19:</i>	Beschwerden - die Spitze eines Eisberges.....	30
<i>Abbildung 2.20:</i>	Trefferstatistik eines US-Bombers .....	31
<i>Abbildung 2.21:</i>	Kundenbefragung bei Qantas Airways .....	32
<i>Abbildung 2.22:</i>	Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen für eine Fluglinie (Beispiel).....	34
<i>Abbildung 3.1:</i>	Kernkompetenzen, Kern- und Endprodukte.....	36
<i>Abbildung 3.2:</i>	Produktionsfaktoren und Imitationszeitraum.....	45
<i>Abbildung 3.3:</i>	Die kundenorientierte Entwicklung der Kernkompetenzen ....	46
<i>Abbildung 3.4:</i>	Individuelle und kollektive Wurzeln der Kernkompetenz.....	47
<i>Abbildung 3.5:</i>	Das Unternehmen als System von strategischen Geschäftseinheiten und Kernkompetenzen .....	49
<i>Abbildung 3.6:</i>	Kernkompetenz, Kernprodukt, SGE und Endprodukte.....	51
<i>Abbildung 3.7:</i>	Produktthierarchie eines Zulieferers von Getriebeteilen .....	55
<i>Abbildung 4.1:</i>	Berechnung des Kundennutzens bei AT&T .....	62
<i>Abbildung 4.2:</i>	Ablauf einer Kundenzufriedenheitsuntersuchung.....	63
<i>Abbildung 4.3:</i>	Eigensicht versus Kundensicht am Beispiel eines Unternehmens aus dem Pneumatikbereich - Maschinenbau ...	65
<i>Abbildung 4.4:</i>	Vor- und Nachteile von Fokusgruppeninterviews.....	67
<i>Abbildung 4.5:</i>	Identifikation von Kundenerwartungen .....	68
<i>Abbildung 4.6:</i>	Minimum- und Werterhöhungsqualität.....	70
<i>Abbildung 4.7:</i>	Die Kundenprozeßanalyse .....	72
<i>Abbildung 4.8:</i>	Beispiel für eine Kundenzufriedenheitsanalyse .....	74
<i>Abbildung 4.9:</i>	Die Ermittlung der Stichprobengröße.....	76
<i>Abbildung 4.10:</i>	Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsmethoden.....	77

<i>Abbildung 4.11:</i>	Problem-Frequenz-Relevanz-Analyse am Beispiel von Autoserviceleistungen .....	79
<i>Abbildung 4.12:</i>	Das Zufriedenheitsprofil .....	80
<i>Abbildung 4.13:</i>	Relative Wichtigkeit einzelner Produkteigenschaften .....	81
<i>Abbildung 4.14:</i>	Der Quality-Improvement-Index .....	82
<i>Abbildung 4.15:</i>	Beispiel von „Kano-Fragen“ .....	84
<i>Abbildung 4.16:</i>	Die Kano-Auswertungstabelle .....	85
<i>Abbildung 4.17:</i>	Der Auswertungsprozeß .....	86
<i>Abbildung 4.18:</i>	Die Ergebnistabelle .....	87
<i>Abbildung 4.19:</i>	Der CS-Koeffizient .....	89
<i>Abbildung 4.20:</i>	Der CS-Koeffizient am Beispiel Ski .....	90
<i>Abbildung 4.21:</i>	Kundenzufriedenheit und relative Kompetenzstärke .....	92
<i>Abbildung 5.1:</i>	Analyse der Kernkompetenzen .....	95
<i>Abbildung 5.2:</i>	Zugänge zu den Kernkompetenzen .....	96
<i>Abbildung 5.3:</i>	Die Wertschöpfungskette .....	98
<i>Abbildung 5.4:</i>	Wertschöpfungsanalyse .....	99
<i>Abbildung 5.5:</i>	Beispiel einer Prozeßstruktur .....	100
<i>Abbildung 5.6:</i>	Netzwerk eines Unternehmens .....	105
<i>Abbildung 5.7:</i>	Zuordnung von Produktmerkmalen zu Kompetenzen am Beispiel eines Produzenten von Armbanduhren .....	111
<i>Abbildung 5.8:</i>	Stärken-/Schwächen-Profil für die Identifikation von Kernkompetenzen .....	113
<i>Abbildung 5.9:</i>	Kundenzufriedenheits-/Kompetenzmatrix .....	114
<i>Abbildung 6.1:</i>	Das Kompetenzportfolio .....	116
<i>Abbildung 6.2:</i>	Zufriedenheits- und Kompetenzpotentiale .....	119
<i>Abbildung 6.3:</i>	Produktmerkmale, Individualität und Lösungspotential der Kompetenz .....	125
<i>Abbildung 6.4:</i>	Festlegung der Kompetenzagenda .....	127
<i>Abbildung 6.5:</i>	Kernkompetenzen bei Canon .....	128
<i>Abbildung 6.6:</i>	Aufbau von Kernkompetenzen .....	130
<i>Abbildung 6.7:</i>	Strategic Staircase von Komatsu .....	133
<i>Abbildung 6.8:</i>	Grundschemata des Human-Resource-Managements .....	136
<i>Abbildung 6.9:</i>	Aufgaben des HRM im Rahmen des Kernkompetenzmanagements .....	137
<i>Abbildung 7.1:</i>	Informationsverlust in der Hierarchie .....	142
<i>Abbildung 7.2:</i>	Informationsverlust durch Abteilungsgrenzen .....	143
<i>Abbildung 7.3:</i>	Vom traditionellen zum prozeßorientierten Unternehmen .....	145
<i>Abbildung 7.4:</i>	Prozeßorientierte Darstellung von Kernkompetenzen .....	146
<i>Abbildung 7.5:</i>	Produktentwicklung als funktionsübergreifender Prozeß .....	146
<i>Abbildung 7.6:</i>	Die wichtigsten Geschäftsprozesse von IBM, Xerox und British Telecom .....	148
<i>Abbildung 7.7:</i>	Die Umsetzung von Prozeßmanagement .....	152
<i>Abbildung 7.8:</i>	Die Bestimmung der Kernprozesse .....	154
<i>Abbildung 7.9:</i>	Führungsverantwortung versus Fachverantwortung .....	156
<i>Abbildung 7.10:</i>	Darstellung eines Geschäftsprozesses als Flußdiagramm .....	157
<i>Abbildung 7.11:</i>	Geschäftsprozeßmessung aufgrund von Kundenzufriedenheit bei AT&T .....	159

<i>Abbildung 7.12:</i>	Der Zusammenhang zwischen Kerngeschäften und Kernkompetenzen.....	162
<i>Abbildung 8.1:</i>	Die Kompetenzzentren im Netzwerkunternehmen .....	170
<i>Abbildung 8.2:</i>	Produktivitätssteigerung in Abhängigkeit von der Verkürzung der Durchlaufzeiten eines Maschinenbauunternehmens (Beispiel).....	172
<i>Abbildung 8.3:</i>	Stufen des Aufbaus eines Unternehmensnetzwerks.....	175
<i>Abbildung 8.4:</i>	Elemente der Kooperationsfähigkeit .....	176
<i>Abbildung 9.1:</i>	Leadership als Verbindungselement von markt- und ressourcenorientierter Sicht.....	186
<i>Abbildung 9.2:</i>	Leadership und Management im Vergleich .....	188
<i>Abbildung 9.3:</i>	Konfliktbewältigung in der Zufriedenstellung der „Stakeholder“ .....	190
<i>Abbildung 9.4:</i>	Das Leadership-Rad: Die nicht delegierbaren Aufgaben des Unternehmers und der obersten Führungskräfte .....	192
<i>Abbildung 9.5:</i>	Die fünf Dimensionen von Well-being .....	193
<i>Abbildung 9.6:</i>	Die Festlegung der Entwicklungskorridore des Unternehmens als zentrale Aufgabe der Strategie .....	196
<i>Abbildung 9.7:</i>	Das evolutionäre Konzept des Unternehmens.....	197
<i>Abbildung 9.8:</i>	Die Struktur der Kernkompetenzen im Unternehmen .....	198
<i>Abbildung 9.9:</i>	Von der Logik der strategischen Geschäftseinheiten zur Logik der Kernkompetenzen.....	201
<i>Abbildung 9.10:</i>	Führen mit Direktiven braucht neue Kompetenzen .....	202
<i>Abbildung 9.11:</i>	Wirksames Führungsverhalten und engagiertes Mitarbeiterverhalten .....	207