

GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Winter 2005

Servolution

Die Zukunft der Dienstleistung



Mit Chris Anderson, Frank Furedi, Birgit Mager,
Meinhard Miegel, Jeffrey F. Rayport, G. Günter Voss
und vielen Automaten (denn am Ende wird jemand
anders die Arbeit machen).

Thema: Servolution

- 4 AUTOREN
- 100 SUMMARIES
- 102 FEEDBACK
- 103 IMPRESSUM
- 104 GDI-STUDIEN
- 105 GDI-VERANSTALTUNGEN
- 106 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT
- 108 GDI-AGENDA 2006

> Handel

Gespräch mit Jeffrey F. Rayport

8 SERVOLUTION

In der Dienstleistungswelt treten Menschen gegen Automaten an. Der jeweils Bessere sollte den Job machen.

> Die grosse Grafik

20 DER KONTINENT DER DIENSTLEISTUNG

> Strategie

Birgit Mager

22 ENDLICH KÖNIG!

Zehn Service-Design-Basics, die helfen, Ihrem Kunden endlich die Krone aufzusetzen.

> Innovation

Peter Sennhauser

30 SCHÖN, DASS SIE DA SIND ...

Ideo hat die Regeln für gutes Design auf Dienstleistungen übertragen. Und veränderte unsere Innovationskultur.

> Strategie

Phil Janson, Erich Rüttsche

36 SERVICE ON DEMAND

Die industrielle Revolution war nur möglich durch die Positionierung von Arbeit und Prozessen. IBM überträgt dieses Prinzip auf den Dienstleistungssektor.

> Foto-Essay

Thomas Eugster

42 DEALER DES DIENENS

Service-Automaten sollen uns helfen. Tatsächlich machen sie uns abhängig.

Ideen

> Gesellschaft

Gespräch mit G. Günter Voss

56 «Die nächste Stufe der Selbstbedienung ist der arbeitende Kunde ...»

Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, profitieren vor allem die Unternehmen. Wir stehen an einer historischen Wende.

> Trends

Chris Anderson

66 «Rattenschwänze. Nichts als Rattenschwänze ...»

Das Long-Tail-Modell von «Wired»-Chefredaktor Chris Anderson zeigt: Es gibt eine Wirtschaft jenseits des Mainstreams.

> Gesellschaft

Frank Furedi

74 «Lassen Sie uns die menschlichen Fähigkeiten nicht unterschätzen.»

Unsere Gesellschaft benötigt eine Politik der Möglichkeiten, der Fantasie und der Gestaltung – jenseits von rechts und links.

> Zwischenruf

Meinhard Miegel

82 «Wir müssen unsere Lebensweise ändern!»

Wenn der Westen die Zukunft gewinnen will, muss er neue Massstäbe setzen. Für die ganze Welt.

Workshop

> Shopping

GDI-Research

88 WIE TOPPT MAN ERFOLG?

Das Zürcher Warenhaus Globus war eines der erfolgreichsten der Welt. Und unzufrieden.

> Handel

Thomas Gerdesic

92 VON SUPERMARKT-HANDY ZUM HANDY-SUPERMARKT

Die Konvergenz von Handel und Mobilfunk bietet Raum für neue strategische Perspektiven. Erste Beispiele werden bereits umgesetzt.

> Kolumne

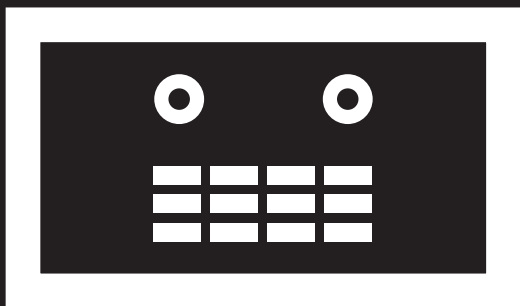
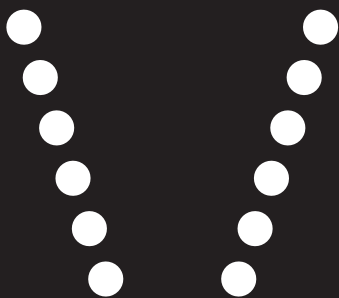
Gerd Folkers

95 «I, ROBOT» – «WIR, MENSCHEN»

Unser Traum vom perfekten Dienstleister reflektiert den Wunsch nach makelloser Oberflächlichkeit.

Gespräch mit Jeffrey F. Rayport

Servolution



Darf es noch ein bisschen
mehr sein ...?

Im Kampf darum, wer der bessere Dienstleister ist, treten Menschen gegen Automaten an. Der Ökonom Jeffrey F. Rayport empfiehlt eine einfache Formel: Der jeweils Bessere sollte den Job machen.

Immer mehr Schnittstellen im direkten Kundenkontakt werden heute von intelligenten Maschinen besetzt – entfernten Nachfahren jener ersten Geldautomaten, die zum Inbegriff der Selbstbedienung in der Dienstleistungswelt geworden sind. Die Unternehmen etablieren damit einen radikal neuen Umgang mit ihren Kunden. Diese Revolution im Service-Sektor, die Servolution, verändert grundlegend alle Beziehungen zwischen Kunden, Mitarbeitern und Automaten. Das Front-Office wird umgekrempelt und mit ihm alle etablierten Gewohnheiten und Arbeitsabläufe. Wo sich früher Menschen von Angesicht zu Angesicht gegenüberstanden, gibt es jetzt Websites, Kioske, Stimmantwortsysteme, PDAs, Handys, RFID-Chips oder interaktive Roboter – digitale Schnittstellen, deren Bedienung man zuerst lernen muss. Trotzdem werden sie angenommen. Hatte die Akzeptanz der Geldautomaten noch lange gedauert, so geschieht die aktuelle Umwälzung der Kundenbeziehung unglaublich schnell.

Der Umbau der Dienstleistungswelt folgt dabei einer einfachen betriebswirtschaftlichen Logik: Die Möglichkeiten zu Kosteneinsparungen sind enorm. Das Front-Office wird einer ähnlichen Automation unterzogen, wie es die verarbeitende Industrie vor hundert Jahren erlebt hat, als ebenfalls menschliche Arbeitskraft durch Maschinenkraft ersetzt wurde, oder als in den 1950er-Jahren, als der Einzug der Datenverarbeitung das Back-Office umwälzte. Dabei überlagern jetzt die Regeln der vernetzten Welt die physische Welt. Denn die Geräte, mit denen die Kunden auf die globalen Netze zugrei-

2003 bearbeiteten die Call-Center weltweit 26 Milliarden Anrufminuten pro Monat. 2007 werden es 35 Milliarden sein.

Die Beantwortung einer telefonischen Kundenanfrage kostet 9.50 USD. Die gleiche Anfrage live per E-Mail zu beantworten, kostet 9.00 USD. Die Anfrage live per Text-Chat (mehrere Kunden parallel) zu beantworten, kostet 5.00 USD. Die Anfrage per E-Mail mit Makro-Unterstützung zu beantworten, kostet 2.50 USD. Die Anfrage vollautomatisch per interaktiver Stimm-Antwort zu beantworten, kostet 1.10 USD. Die Anfrage via Website zu beantworten, kostet 0.50 USD. Die Anfrage per automatischer E-Mail zu beantworten, kostet 0.25 USD.

Amazon.com zählt bezüglich Kundenzufriedenheit zur Spitze im Einzelhandel. Seine Website ist sorgfältig darauf ausgelegt, jeglichen Menschenkontakt im Kaufprozess zu vermeiden.

Amazons Kundenservice kostet ein Prozent des Umsatzes. Andere Online-Händler operieren mit dem Zehnfachen.

fen, sind für Unternehmen die neuen Vertriebskanäle. Ihre Herausforderung ist es, das komplexe Schnittstellen- und Beziehungsgefüge so anzulegen, dass es für den Kunden einfach und intuitiv erscheint.

NEUE ARBEITSTEILUNG Der Umbau der Schnittstellen ist auch ein Umbau der Arbeitswelt. Globale Netze heben die Ortsgebundenheit von Dienstleistungen auf. So verstärkt die Servolution Phänomene wie «Outsourcing» und «Offshoring», das Auslagern der Arbeit auf Subunternehmer oder ins Ausland. Mit ihrer neuen Fähigkeit, die Kunden auch emotional zu berühren, stossen die Automaten zudem in sehr viele bisher rein menschliche Arbeitsbereiche vor. Die Mitarbeiter vor Ort werden frei für neue Rollen und Funktionen. Ihre Chance im Wettstreit mit den Maschinen sind jetzt jene Bereiche, wo

«Heute ist die knappe Ressource nicht mehr das Angebot, sondern die Nachfrage.»

menschliche Arbeit einen Mehrwert bietet, der sich in einen ökonomischen Wert übersetzen lässt. Menschen und Automaten werden sich so zu einer «perfekten Service-Schnittstelle» verbinden müssen. Dies ist nicht nur betriebswirtschaftlich sinnvoll, sondern dient letztlich auch den Konsumenten, die insgesamt eine bessere Servicequalität erwarten dürfen.

Servolution heisst auch ein neues Management von Arbeit sowie eine neue Unternehmensstrategie. Diese Fragen untersucht das neue Buch von Jeffrey F. Rayport und Bernard J. Jaworski («Best Face Forward», Harvard Business School Press 2005). Ihre These: Wie Unternehmen ihr gesamtes System von Interaktionen und Beziehungen mit Kunden und Märkten managen, entscheidet substantziell über ihren längerfristigen Wettbewerbsvorteil.

Herr Rayport, die letzten Jahrzehnte waren geprägt davon, die Qualität der Produkte und die Effizienz der Prozesse zu steigern. Die entsprechenden Management-Moden folgten sich rasch. Und jetzt argumentieren Sie, dass der eigentliche Wettbewerb sich nicht um Produkte drehe, nicht um Effizienz, nicht um Supply-Chains oder die Marke, sondern um die Schnittstelle zum Kunden. Was hat sich verändert?

Wir behaupten nicht, dass dies alles keine Rolle mehr spiele. Produkt- und Service-Leistung, Kostenkontrolle, Marken und Vertriebssysteme müssen weiterhin auf einem Weltklasseniveau liegen, aber diese traditionellen Dimensionen des Wettbewerbs reichen heutzutage nicht mehr aus, um länger-

fristig einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Unser Buch zeigt, dass die Halbleiter-basierte Maschinenintelligenz, die die IT-Revolution vorangetrieben hat, heute in praktisch allen Sektoren der Ökonomie einen grossen Einfluss auf das Angebot hat. Man muss weiterhin Spitzenprodukte und -dienstleistungen anbieten, um zu überleben. Aber mittlerweile gibt es zu viele erstklassige Marken, zu viele erstklassige Produkte, zu viele erstklassige Dienstleistungen, die um die knappe Aufmerksamkeit der Kunden buhlen.

Das Angebot wird dabei zur Nebensache?

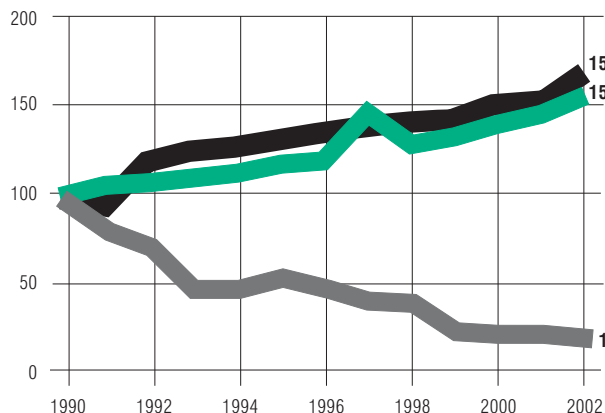
In den letzten fünfzig Jahren war das Angebot zentral, weil es knapp war. In den 1950er- und 1960er-Jahren bemühten sich die grossen Industriekonzerne und aufstrebenden Dienstleister, möglichst rasch genügend Autos, Waschmaschinen, Kleider, Hotelzimmer oder Flugzeugsitze zu produzieren, um eine scheinbar unstillbare Nachfrage zu befriedigen. Mittlerweile hat sich die Beziehung von Angebot und Nachfrage gekehrt: Wir haben ein fast unendliches hoch stehendes Angebot, das einer endlichen Zahl von Konsumenten mit einer begrenzten Zeit nachjagt. Heute ist die knappe Ressource nicht mehr das Angebot, sondern die Nachfrage. Wir müssen einen Weg finden, der aus dem schnell drehenden Zyklus von Preisangeboten hinausführt, um mit den Konsumenten und ihren Wünschen in engem Kontakt zu bleiben. Daher verschiebt sich der Schwerpunkt des Geschäfts auf die Qualität der langfristigen Kundenbeziehung: Die Interaktionen mit Kunden und die Erlebnisse, die daraus entstehen, bilden für viele Unternehmen die einzig verbleibende Chance für einen Wettbewerbsvorteil.

Welche makroökonomischen Trends treiben diesen Prozess?

Ein wichtiger Trend in fast allen Sektoren ist die Beschleunigung der Produktlebenszyklen. Ein Sinnbild dafür ist, dass Geschäftsführer der taiwanischen Unterhaltungselektronik-Industrie seit längerem die englische Phrase «three-six-one» benutzen, um auf die Dynamik ihres Geschäftsfelds hinzuweisen. Das heisst: Drei Monate, um ein Angebot zu entwickeln, das sich von der Konkurrenz abhebt; sechs Monate, um die Rendite abzuschöpfen; und einen Monat, um das Lager aufzulösen, nachdem das Angebot zur Commodity geworden ist. Ein Zyklus von zehn Monaten! Dieses Gesetz, das die IT- und Unterhaltungselektronik-Branche schon länger be-

ROBOTER WERDEN BILLIGER, MENSCHEN TEURER

Preis-Index (in %)



Quelle: World Robotics 2003 (UNO, International Federation of Robotics)

Indexiert man den Preis pro Arbeitskraft 1990 bei 100 Prozent, sinkt dieser Wert für Roboter bis 2002 auf 18,5 Prozent, während sich die menschliche Arbeitskraft auf über 151 Prozent verteuert.

■ Verarbeitende Industrie ■ «White-Collar»-Arbeiter
■ Roboterpreise (inkl. Qualitätssteigerung)

herrscht, treibt heute die ganze Wirtschaft: Händler wie H&M oder Zara haben den Modezyklus um den Faktor fünf beschleunigt – letztlich getrieben durch die Maschinenintelligenz in der IT-Infrastruktur.

«Interaktion und Erlebnis werden den zukünftigen Wettbewerb entscheiden.»

Der zweite Trend sind die riesigen Überkapazitäten in praktisch jedem Markt. Nehmen wir die Automobilindustrie: 2004 gab es allein in den USA eine Produktionskapazität für 21 Millionen Autos – verkauft wurden gesamthaft 17 Millionen. Gleichzeitig steht für 2007 der Markteintritt von mindestens zwei grossen chinesischen Herstellern bevor. Solche Überkapazitäten kennzeichnen die gesamte produzierende Industrie.

Der dritte Punkt ist, dass die Kombination von Überkapazitäten, steigendem Wettbewerbsdruck und beschleunigten Innovationszyklen bedeutet, dass nur sehr wenige Vermarkter ihre Preismacht werden halten können. Die Preisspirale dreht sich weiter nach unten, die Margen werden schrumpfen. Daher müssen wir neue Beziehungen zum Kunden aufbauen, die der Wirtschaft wieder die Kontrolle über die Märkte zurückgeben.

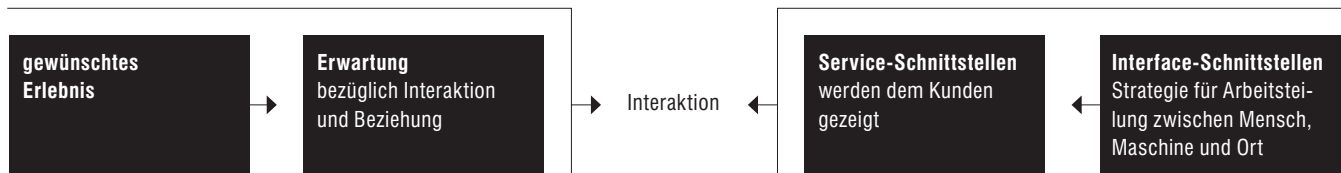
Weshalb werden in diesem Prozess Maschinen so wichtig?

Wir beobachten das Zusammenkommen der Imperative des Wettbewerbs, der von diesen makroökonomischen Trends getrieben wird, mit gewissen Entwicklungen auf der Technologieseite. Dabei sind vor allem zwei Aspekte wichtig. Der erste ist die Entwicklung von digitalen Zugangsgeräten auf Netzwerke, also Handys, PCs, MP3-Player, Spielkonsolen, Kioske oder E-Ticket-Automaten. Der zweite Aspekt ist die Vernetzung und deren Allgegenwärtigkeit.

Bei den Zugangsgeräten entsteht ein Konvergenzeffekt aus der Kombination von drei Trends. Der erste ist, dass sich ihre Ausbreitung enorm beschleunigt. Im Jahr 2005 überschreitet die Anzahl PCs die Milliardengrenze, 2007 werden wir über drei Milliarden aktive Handys haben. Wir reden also nicht mehr von der Fünfzig-Prozent-Grenze der US-Marktdurchdringung des Internets wie noch 1990, es geht jetzt um Mobiltelefone in der Hand von fast der halben Menschheit! Und das in einer Zeit, in der viele Handys auch tragbare Computer sind und Schnittstellen zu den Konsumenten. Der zweite Trend ist, dass diese Geräte von Tag zu Tag intelligenter werden und hochgradig interaktiv sind. Und der dritte, sehr ernst zu nehmende Trend hat damit zu tun, dass die neuen digitalen Zugangsgeräte ästhetisch reizvolle Produkte sind – etwa Apples iPod oder Unterhaltungsroboter wie Sonys Aibo und Qrio. Wir betreten eine Welt, in der Technologie in der Form von kleinen, intelligenten, interaktiven, verbreiteten und vernetzten Geräten dazu fähig ist, die Nutzer emotional anzusprechen und tatsächlich emotionale Wünsche zu erfüllen.

WIE KUNDEN UND UNTERNEHMEN INTERAKTION BEEINFLUSSEN

Kunde: Nachfrage



– Dem Roboterhund Aibo ruft man einen Namen zu, man fährt kein PC-System hoch, wenn man mit ihm spielen will ...

... und dadurch werden Loyalitätseffekte erzeugt, die es in dieser Qualität bisher nur zwischen Menschen gegeben hat. Die kritischen Anwendungen sind aber nicht die Experimente des MIT MediaLab oder die neuesten Haushaltsroboter von Hitachi, Toyota, Honda oder Sony. Für unsere These liefert den Beweis das, was im Massenmarkt der Dienstleistungen geschieht, wo virtuelle, sprachgesteuerte Assistenten die Telefone der grossen Unternehmen beantworten, die an der Spitze dieser Entwicklung stehen. Diese Systeme bauen interaktive Beziehungen zu den Kunden auf und haben im natürlichen Dialog bereits eine Erfolgsquote von 95 Prozent.

Ihrer zunehmenden Verbreitung zum Trotz: Die virtuellen Assistenten, die uns durch den Telefonverkauf führen oder als Pixelanimationen in E-Kiosken auftauchen, kommen noch ziemlich primitiv daher.

Tatsächlich sind sie weit entfernt von all den hochtrabenden Versprechungen, wonach Roboter dereinst emotionale «high touch»-Services in der realen Welt automatisieren könnten. Aber die Durchschlagskraft, mit der diese ersten Anwendungen in den Markt eingeführt wurden, und dass sie unsere emotionale Seite ansprechen können, ist doch sehr erstaunlich. Wir glauben, dass da etwas Grosses geschieht. Etwas, das die Automatisierung des Front-Office ermöglicht.

Erfolgsmodell QVC

Das Teleshoppingunternehmen QVC (Quality, Value und Convenience) zählt weltweit zu den führenden elektronischen Einzelhändlern. Wo QVC sendet, liegen seine Marktanteile bei über fünfzig Prozent. Marktforscher wie Konkurrenten rätseln über die Gründe dieses Erfolgs. Wie andere Homeshoppingkanäle auch verkauft QVC Produkte, die niemand dringend bräuchte. Ebenso wenig ist die Qualität wesentlich höher oder das Preisniveau tiefer als bei anderen Kanälen oder bei Wal-Mart. Den Unterschied macht laut Jeffrey F. Rayport allein die Service-Strategie: Sie besteht aus

einem vorbildlich abgestimmten System aus Service-Schnittstellen. QVC stellt durch die raffinierte Kombination von Menschen und Technologien Beziehungen zu seinen Zuschauern her, die sich durch Vertrauen und Langfristigkeit auszeichnen. 85 Prozent der Käufer sind Stammkunden. Ihre Kaufmuster folgen nicht bestimmten Produktkategorien, Marken oder Preisspannen, sondern einzig dem Vertrauen, das sie zum jeweiligen Verkäufer aufgebaut haben. Die Beziehung zum «Host» ähnelt damit der intimen, vertrauensbasierten Beziehung zum versierten Fachverkäufer im spezialisierten Einzelhandel.

Durch das Medium Fernsehen kann das persönliche Verhältnis jedoch auf Massenhaf-

tigkeit abgestellt werden. Jeder QVC-Verkäufer erzielt im Schnitt 250 Millionen Dollar pro Jahr – mehr als doppelt so viel wie seine Konkurrenten bei HSN (Home Shopping Network), die auf schnellen Abverkauf drängen. HSN warb zwar einzelne Stars von QVC ab, doch der Erfolg blieb aus. Die Stars allein konnten die Schwächen im Gesamtsystem der Service-Interfaces bei HSN nicht abbauen.

QVC kommuniziert über mehrere Schnittstellen. Zunächst als Programm, das nonstop live sendet. Die Produkte werden ausführlich erklärt. Ihre Präsentation ist unaufdringlich, während andere Sender die Zuschauer unter Adrenalin setzen. Der Kunde kann nachfragen und die Bestellung online abwickeln oder über

Welche Rolle kommt dabei der globalen Vernetzung zu?

Es ist die Vernetzung, die letztlich alles explodieren lässt. Wenn die Geräte nur smart wären, aber keinen Netzzugang hätten, wäre ihre Wirkung kleiner. Zu ihrer eigenen Rechenkraft addieren sie das Wissen, die Verarbeitungskraft und die Intelligenz von Netzwerken – und zwar automatisch. Das ist etwas völlig Neues. Die Kombination der Evolution der Geräte mit der Evolution der Netze ergibt Möglichkeiten, die wir noch nie zuvor in der Wirtschaftsgeschichte gesehen haben. Damit können wir eine ähnliche Automatisierung im Service-Sektor durchführen, wie sie bereits in der Landwirtschaft und im Industriesektor stattgefunden hat.

Bisher galt die Theorie, dass wir im Dienstleistungsbereich nie diese Art von Produktivitätssteigerung sehen werden, weil Dienstleistungen nicht standardisierbar seien und weil sie vom menschlichen Faktor abhängen.

Diese Abhängigkeit bestand in der Tat – bis heute. Die Frage ist, wie wir damit umgehen werden, wenn intelligente Geräte und Netzwerke dem menschlichen Faktor ähneln und ihn ersetzen. Das hat gerade erst angefangen, und es bedeutet, dass all die konventionellen Ansichten, die wir bisher über

das Management von Massenmarkt-Dienstleistungen hatten, sich fundamental verändern.

Sie verwenden in diesem Zusammenhang das Wort «Revolution». Glauben Sie wirklich, dass die Konsequenzen so weitreichend sein werden?

Wir sind aus mehreren Gründen überzeugt, dass hier ein radikaler Wandel stattfindet. Dass es also keine Revolution im übertragenen Sinne ist, sondern eine echte Revolution. Wenn jemand zynisch sagt: «Ich glaube ja, dass dies geschehen wird, aber in den nächsten drei bis fünf Jahren betrifft dies nur einen kleinen Teil des Dienstleistungssektors, und 2010 gehe ich in den Ruhestand», dann zeigen wir, wie radikal dieser Wandel schon eintritt. Am offensichtlichsten ist dies in Ländern wie Südkorea, wo die Breitband-Durchdringung weit fortgeschritten ist. Auch die Japaner, die eine positive kulturelle Beziehung zur technologischen Entwicklung haben, zeigen weniger Widerstand als die USA, wo zwar viele technologische Experimente stattfinden, aber die Kultur dazu neigt, Roboter als Kraft des Bösen anzusehen. Es entscheidet also ein komplexes Set von kulturellen, soziologischen und anthropologischen Aspekten darüber, wie schnell es passiert.



www.qvc.com

**QUALITY
VALUE
CHOICE**

Call-Center. Wenn die Moderatoren oder Call-Center-Mitarbeiter Lieferfristen versprechen, die nicht eingehalten werden, gerät die Integrität des gesamten Systems in Gefahr. Bei QVC werden daher alle Leistungen, vom Sendebetrieb über die Bestellannahme bis zur Distribution, in Eigenregie abgewickelt.

Alle sechs Sekunden werden die Statistiken zu Nachfrage und Bestelleingang bestimmter Produkte aktualisiert und die Strategie entsprechend angepasst. Ein Beispiel: Eine Moderatorin fragte ihren Gast, zu was man seine Goldkette am besten tragen könne. Er antwortete: «Zu schwarzen Angorapullovern.» Da ein hoher jüdischer Feiertag bevorstand, gingen die Verkaufszahlen sofort in die

Höhe. Als der Gast auch – für die Zielgruppe irrelevant – vorschlug: «Rote Angorapullover, zum Beispiel an Weihnachten», liessen die Verkaufszahlen schlagartig nach. Über den Knopf im Ohr wurde die Verkäuferin angehalten, wieder den schwarzen Pullover zu erwähnen. Nach dem Satz «Rot, schön und gut, aber Schwarz und Gold ist wirklich eine perfekte Kombination» gingen die Zahlen unmittelbar wieder in die Höhe.

Und doch verheissen Sie schon für die nächsten Jahre dramatische Veränderungen.

In den führenden Märkten der Welt wird es sehr schnell passieren. Aber selbst wenn der Zyniker Recht hätte und es langsamer vorangeht – also statt dreissig Prozent der Service-Interaktionen nur fünf Prozent davon betroffen sind –, sind wir immer noch der Auffassung, dass fünf Prozent in den nächsten drei bis fünf Jahren nicht unerheblich sind und revolutionäre Auswirkungen auf die Weise haben, wie wir die Arbeit organisieren.

Weshalb?

Letztes Jahr war in den OECD-Ländern der Dienstleistungssektor verantwortlich für 85 Prozent des Bruttoinlandsprodukts, zwei bis drei Prozent waren Landwirtschaft und der Rest verarbeitende Industrie. Als wir Industriefirmen untersuchten, zeigte sich, dass auch dort der grösste Teil der Ar-

«Viele Konsumenten glauben, dass die Maschinen schneller und genauer sind.»

beitsplätze auf Service-Positionen entfällt. Unterm Strich arbeiten fast neun von zehn Menschen in den führenden Industrieländern in Service-Jobs, und dieser Trend erfasst immer weitere Ökonomien. Wenn man von einer fünfprozentigen Auswirkung auf die Erwerbsbevölkerung der EU ausgeht, sprechen wir von achtzehn bis zwanzig Millionen Menschen, die entweder keine Arbeit haben oder in anderen Jobs tätig sein werden. Und sobald grosse Teile der Belegschaft anfangen, anders zu arbeiten, müssen auch Menschen, die nur indirekt betroffen sind, ihre Arbeitsprozesse verändern. Das heisst: Selbst wenn wir sagen, dass die Auswirkungen sich in naher Zukunft im tiefen einstelligen Bereich bewegen, haben wir es hier mit Zahlen bezüglich Menschen und Bruttoinlandsprodukt zu tun, die gewaltig sind.

Sie argumentieren aus Sicht der Unternehmen, die heute immer mehr Arbeiten im Massenmarkt auf die Kunden «outsourcen». Wenn aber der Wettbewerb künftig tatsächlich von der Nachfrage bestimmt wird, werden vielleicht aus Kundensicht andere Dinge wichtig, als mit Maschinen zu kommunizieren.

Über diesen Punkt haben wir lange nachgedacht, denn unsere These steht gegen die verbreitete Ansicht, dass man automatische Interfaces nur für jene Kunden einführen soll, die einem weniger wichtig sind. Finanzdienstleister bedienen den Massenmarkt weitgehend über automatische Schnittstellen, wenn jemand aber eine Milliarde schwer ist, wird er zur Privatbank mit hoch qualifizierten Angestellten und edlem Ambiente gebeten, die einer «high touch»-Schnittstelle entspricht. Schwach vernetzte Kunden bekommen einen billigen Service, für Kunden mit einem hohem «Lifetime-Value» wird auf teure Kanäle gesetzt. Wir beobachten jedoch, dass auch diese stark vernetzten Menschen heute immer öfter jenen Kanal wählen, der ihnen den qualitativ besseren Service zu bieten scheint – etwa dass sie ständig darauf zugreifen können. Mitte der 1990er-Jahre bevorzugten bereits siebzig Prozent der guten Kunden von untersuchten Fondsgesellschaften die Änderung ihres Kontos über digitale Schnittstellen. Dieser Wandel wird also nicht primär von den Unternehmen her getrieben, die ihren Kunden ein neues Verhalten aufzwingen. Wir sehen stattdessen einen grossen Kundenwunsch, jene Schnittstelle zu wählen, die für sie am besten funktioniert. Gerade in Bereichen, die mit einem schlechten Service glänzen, sind Maschinen besser als die vorhandene menschliche Alternative. In amerikanischen Flughäfen ist es nicht ungewöhnlich, dass sich hinter dem Erstklassschalter mit dem roten Teppich drei uniformierte Angestellte langweilen, während gleichzeitig fünfzig Passagiere vor den E-Ticket-Automaten Schlange stehen. Niemand zwingt sie dazu, niemand gibt ihnen einen finanziellen Anreiz, aber viele Konsumenten glauben, dass die Maschinen schneller und genauer sind und den Kunden die negativen Erlebnisse ersparen, die ein unmotiviertes Personal im Kundenkontakt auslöst.

Der Lohndruck steigt. Damit dürfte sich diese Schere zwischen Kundenerwartung und Firmenleistung noch weiter öffnen. Heisst das, dass man künftig immer mehr Menschen besser aus dem Kundenkontakt herausnehmen soll?

Wir sprechen uns nicht gegen die Menschen aus, aber wir sehen deutlich, dass die Kunden zu unterscheiden lernen zwischen dem, was Maschinen gut können, und dem, was Menschen gut können. Immer mehr Kunden stimmen mit den Füssen und dem Geldbeutel ab. Und immer öfter tendieren sie zu maschinellen Schnittstellen, wenn es um sorgfältige,

Superpremium heisst Service

(hf) Die Legende von Rolls-Royce gründet nicht nur auf Verarbeitung und Zuverlässigkeit, sondern ebenso auf einer umfassenden Serviceleistung: Auch in entlegenste Weltgegenden wird im Falle einer Panne ein Fachmann ab Werk eingeflogen. Kunden von Maybach werden von Anfang an durch einen «Personal Liaison Manager» betreut, der Entscheidungshilfe zu Ausstattungsmöglichkeiten bietet und für die langfristige Kundenbetreuung zuständig ist. Neuerdings kopieren auch

Massenmarkt-Hersteller diese Strategie, um ein Superpremium-Angebot in ihrer Branche zu etablieren.

Das 2003 vom Technikvisionär Ken Mogi für Sony entwickelte Konzept der Luxusmarke Qualia umfasst High-End-Elektronikgeräte in aussergewöhnlichem Design, die exklusiv nur über wenige Showrooms in Tokio, New York und Las Vegas vertrieben werden. Bei Qualia-Produkten soll eine Freundschaft zum persönlichen Berater («Concierge») entstehen, der eine dauerhafte Beziehung zum Gast aufbaut. Bei technischen Problemen und Fragen zur Bedienung ist der Concierge rund um die Uhr erreichbar. Zudem vermittelt er mit Geschen-



Foto: www.minidisc.org

ken, etwa Konzertkarten von Sony-Künstlern wie Yo Yo Ma oder Bruce Springsteen, dem Kunden das Gefühl einer individuellen Vorzugsbehandlung.

routinemässige, funktionale Interaktionen geht. Menschlicher Kontakt wird gesucht, wenn es um kreative Problemlösung oder Empathie geht, wenn man eine Beziehung aufbauen möchte oder eine Dienstleistung sucht, die auf eine individuelle Situation eingeht. Die Dienstleistungsanbieter müssen intelligent auf diese neue Arbeitsteilung zwischen Menschen und Maschinen reagieren.

Unsere Beobachtungen in Europa sind weniger eindeutig. Wir sehen, dass die Konsumenten unberechenbar werden und die Anbieter mit ständig neuen Experimenten versuchen, der Kundenseele nachzuspüren. Es brauchte lange, bis Geldautomaten und Sprachantwortsysteme akzeptiert waren. Das zeigt, dass Unternehmen den Verlagerungsprozess aktiv steuern müssen.

In den USA war das nicht anders. Als Mitte der 1970er-Jahre Geldautomaten eingeführt wurden, haben Firmen wie die Citibank mittels unpopulärer Incentives ihre Kunden aus den Bankhallen vertreiben müssen: Der persönliche Kontakt wurde in Rechnung gestellt, dieselbe Transaktion am Automaten war gratis. Dasselbe gilt fürs E-Ticketing, das Ende der 1970er-Jahre von Southwest Airlines auf den grossen texanischen Flughäfen vorgestellt wurde. Das Experiment stiess auf eine so geringe Akzeptanz, dass man es 25 Jahre lang nicht mehr versuchte. Die Geschichte der Automatisierung des Front-Office zeigt, dass es eine grosse Herausforderung ist.

Unser Punkt ist, dass wir es heute mit einem riesigen Bedürfnis der Konsumenten nach dieser Automatisierung von Dienstleistungen zu tun haben, die es vor fünf bis zehn Jahren so noch nicht gab.

Was hat sich so plötzlich verändert?

Erstens verbreiten sich neue Technologien innerhalb der Gesellschaft viel schneller und durchdringender: Dauerte es

«Es ist die Vernetzung, die letztlich alles explodieren lässt.»

bei der Einführung des Kabelfernsehens noch 25 Jahre, bis die Kommunikationsbudgets entsprechend angepasst wurden, geht man heute von drei Jahren aus, bis die aktuelle Werbelücke bei Online-Medien geschlossen sein wird. Zweitens glauben wir, dass die Akzeptanz von Kiosken und digitalen Schnittstellen im Einzelhandel, in Flughäfen, Hotels oder bei Banken geprägt ist von unserer Erfahrung aus den 1990er-Jahren, als wir lernten, mit dem Internet umzugehen, mit Pull-down-Menüs, anklickbaren Icons und symbolischer Logik. Dies war ein globales Massenbildungsprogramm, von dem jetzt die digitalen Interfaces in der physikalischen Welt profitieren.

Der springende Punkt ist, dass wir es aufgrund des Wettbewerbs mit anspruchsvolleren Kunden zu tun haben. Sie verlangen immer mehr hochwertige, personalisierte und massgeschneiderte Dienstleistungen. Aber es ist zu teuer geworden, dies in althergebrachter Form zu erfüllen. Die Konsumenten haben gelernt, dass sie bei Amazon.com bessere Buchempfehlungen bekommen als in einem Buchladen, sie fangen also an, automatisierte Interfaces in manchen Bereichen mit hochwertigen Serviceleistungen zu verbinden.

Wenn digitale Schnittstellen ein strategisch wichtiger Faktor für die Unternehmen werden, worauf sollte dann das Senior-Management achten?

Die Herausforderung beginnt mit der Erkenntnis, dass viele der in grossen Unternehmen üblichen Brandmauern zwischen Marketing, Technologieentwicklung, Service-Abteilung und Call-Center-Management abgerissen gehören. Unternehmensführer und Manager müssen diese Bereiche

findet. Und drittens, dass sowohl Marktchancen für Kunden mit einem hohen wie mit einem tiefen Lifetime-Value entstehen. Führungskräfte hantieren dabei mit einem Leistungskonzept, das die Profitabilität wie die Relevanz des Unternehmens steigert. Natürlich kommt auch Leadership und Governance angesichts der organisatorischen Veränderungen ein hoher Stellenwert zu. Bis zur untersten Ebene muss das Verständnis wachsen, dass es letztlich die Aufgabe eines Geschäfts ist, Kunden zu gewinnen und zu behalten. Diese Differenzierung muss sowohl auf der strategischen Ebene ernst genommen werden wie auch im CFO-Büro, etwa bezüglich der Kostenkalkulation beim Offshoring.

Welches sind die wichtigsten Bausteine des Interface-Systems, und wie soll man mit der entstehenden Komplexität umgehen?

Wir untersuchen drei Interface-Typen: Erstens die menschlichen Dienste von Angesicht zu Angesicht. Zweitens Maschinen, die Menschen ersetzen – analog dem Geldautomaten vor

«Die Herausforderung für Führungskräfte ist es, zu erkennen, dass Service der neue Schauplatz des Wettbewerbs ist.»

verbinden. Heutzutage bestehen solche Brandmauern ja selbst innerhalb der einzelnen Bereiche. Diese Leute werden eine harte Zeit haben, bis sie ihre Aktivitäten integriert haben. Wenn man aber akzeptiert, dass die Interaktion mit Kunden und Märkten der einzige Ort ist, wo man noch einen Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten kann, dann müssen all diese Einzelteile intelligent zusammengefügt und gemanagt werden. Deshalb sprechen wir von der Notwendigkeit eines «Interface-Systems», über das Unternehmen ihre Kundenbeziehungen auf einzigartige Weise managen können müssen.

Für eine signifikante betriebswirtschaftliche Wirkung müssen erstklassige Serviceleistungen zu tiefen Kosten geliefert werden. Die Herausforderung für Führungskräfte ist es, erstens zu erkennen, dass dies der neue Schauplatz des Wettbewerbs ist. Sie müssen zweitens verstehen, dass hier eine neue Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technologie statt-

dreissig Jahren. Den grössten Management-Aufwand erfordert der dritte Typus, wo Menschen und Maschinen aktiv zusammengebracht werden in «hybriden» Schnittstellen, bei denen entweder die Maschinen oder die Menschen den Lead haben. Es stimmt, die Komplexität steigt erheblich, zudem ist die Innovationsrate in diesem Bereich momentan sehr hoch. Dabei muss nicht nur die IT dem Front-Office angepasst werden, viel wichtiger ist es, Menschen mit Kundenkontakt in ihrer Einstellung dazu zu bringen, technische Inputs in ihr Handeln zu integrieren. Dazu braucht es eine klassische Personal- und Geschäftsentwicklung an allen Kundenschnittstellen. Es sind aber auch erhebliche technische Entwicklungen vonnöten, um die Geräte benutzerfreundlicher, ergonomischer, zugänglicher und tragbarer zu machen, damit sie nahtlos in die Abläufe im Kundenbereich passen. Dies ist wahrscheinlich der Bereich der grössten Unsicherheiten.

Damit Mitarbeiter den Kunden helfen können, mit den neuen Schnittstellen umzugehen, müssen sie darauf zugreifen können: Die Person im Call-Center schaut sich das Problem im gleichen Interface wie der Kunde an. Daher ist es wichtig, dass die Kunden-Interfaces für die Angestellten ebenso geläufig und zugänglich sind. Sonst wird es schwierig, das System zu integrieren.

Kritiker werfen Ihnen vor, dass Ihr System einen kalten, unmenschlichen Arbeitsplatz bewirkt, der vom Effizienzdenken und von der Maschinenlogik beherrscht wird.

Man könnte auch sagen, dass die heutige Dienstleistungswelt von Menschen geprägt wird, die oft maschinenähnliche Aufgaben erledigen. Angestellte im Einzelhandel, in der Flugzeugkabine, der Hotellobby oder im Fast-Food-Restaurant sind derart von maschinenähnlichen Tätigkeiten absorbiert, dass sie weder Zeit, Energie noch die Motivation haben, um Menschlichkeit zurück an den Point of Sales zu bringen. Viele dieser Tätigkeiten können entweder automatisiert oder auf Self-Service-Basis mit maschineller Unterstützung angeboten werden. Spannend dabei ist, dass die Maschinen zurzeit ihre «menschliche Seite» ausbauen und die Kundenbeziehung «wärmer» gestalten, während etwa die Arbeitskraft am McDonald's-Tresen nicht einmal die Zeit bekommt, «auf Wiedersehen» zu sagen oder ein Gespräch zu führen. Wir haben also zwei Trends: Erstens, dass vollautomatische Geräte, wenn sie künstliche Intelligenz, Spracherkennung und virtuelle Persönlichkeiten einbeziehen, die menschliche Note zurück in den Kundenkontakt bringen können. Und zweitens, dass in komplexen Arbeitsvorgängen wie dem Ticketing am Flughafen oder dem Bedienen im Fast-Food-Restaurant eine Vielzahl der menschlichen Tätigkeiten automatisiert werden können.

Womit auch die Personalkosten sinken, weil jetzt die Kunden die anfallenden Arbeiten selbst erledigen.

Wenn Kioske den Boardingpass austeilen, geht es nicht darum, das Bodenpersonal zu entlassen. Man befreit es von automatisierbaren Arbeiten, damit es hundert Prozent seiner Zeit den Fluggästen widmen kann: sie begrüßen, Beziehungen herstellen, Probleme erkennen und lösen, Passagiere an der Schlange vorbeiführen, die ihren Flug verpassen würden. Der Konkurrenzdruck und die Komplexität der Dienstleistungs-

SCHNITTSTELLEN-ARCHETYPEN



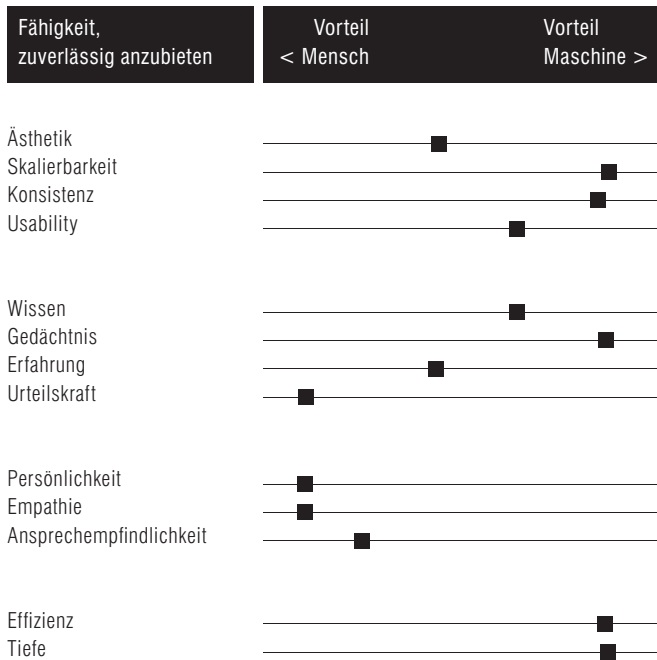
Kunden-Schnittstellen bestehen heute aus Menschen oder Maschinen (dominierend) – oder aus der Kombination von beidem (hybrid)

erbringung fesselt heute die Mehrheit der Mitarbeiter im Front-Office an maschinenähnliche Tätigkeiten. Dies ist nicht das «beste Gesicht», das die Unternehmen ihren Kunden zeigen. Wir plädieren nicht für eine kalte, maschinendominierte Umgebung, sondern für das Freistellen der Menschen für menschlichere Aufgaben, um zufriedenstellendere Kundeninteraktionen zu schaffen – und bessere Profite.

Aber letztlich stand bei jeder Automation das Downsizing im Vordergrund. Nicht von ungefähr taucht jetzt die Furcht vor Massenarbeitslosigkeit auch im Dienstleistungssektor auf.

Es bestehen tatsächlich grosse Bedenken über die Folgen dieser Automation: Die Aushöhlung im Mitarbeiterwesen, die die Automation der Landwirtschaft und der verarbeitenden Industrie mit sich brachte, geschähe jetzt auch im Service-Sektor und würde eine weltweite Rezession auslösen. Wir glauben nicht, dass es in diese Richtung geht. Wir glauben aber, dass wir uns auf eine gewaltige Neuverteilung der menschlichen Arbeit zubewegen: zur Rückkehr der Menschen zu Jobs, die ihren einzigartigen Fähigkeiten entsprechen, während die Maschinen ins Front-Office vordringen. Unternehmen, die diesen Mix verstehen und die Verteilung der Arbeitskräfte richtig gestalten, werden obenaus schwingen. Sie werden profitabel wachsen, neue Funktionen schaffen und neue Mitarbeiter beschäftigen. Für die meisten Geschäftsbereiche – insbesondere für Dienstleistungen in der physischen Welt – ist es unwahrscheinlich, dass es weniger Mitarbeiter

VORTEILE VON MENSCHEN UND MASCHINEN



Quelle: Best Face Forward, HBS Press 2005

braucht. Aber es wird ein andersartiger Bedarf sein. Der Service-Sektor hat einen unersättlichen Bedarf an menschlichen Talenten, die Zugang zu symbolischen Prozessen haben, kreative Problemlösungen bieten, hochgradig entwickelte persönliche Fähigkeiten mitbringen und in Echtzeit denken können. Viele Länder bereiten ihre Arbeitskräfte schlecht auf diese neuen Aufgaben vor. Aber wir werden diese Leute benötigen.

Blicken wir etwas nach vorne. Sie verweisen auf die Arbeiten des Roboterforschers Hans Moravec und auf Ray Kurzweil, den Vordenker für künstliche Intelligenz. Wohin führt die ganze Service-Automation?

Unsere Hypothesen zum Wandel des Dienstleistungssektors zielen nicht so fern wie die Ideen von Moravec oder Kurzweil. Wir verknüpfen technologische Trends auf eine Art, die den Menschen grundlegend verändern wird, ohne darüber zu spekulieren, was folgt, wenn wir einen Cyborg erschaffen oder wenn wir zu einem Gerät kommen, das 800 Euro kostet und von der Rechenleistung her dem menschlichen Gehirn entspricht. Zu diesem Zeitpunkt wird sich die Frage stellen, ob

es die Grenzen, die wir heute den Maschinen im Arbeitsleben zuschreiben, überhaupt noch gibt. Für uns ist das eine Unbekannte. Aber die genannten Trends – die Verbreitung vernetzter Geräte, ihre zunehmende Intelligenz und ihre Fähigkeit, auf der emotionalen Ebene zu berühren – legen nahe, dass das Eindringen der Maschinen in die Welt der Dienstleistungsarbeitskräfte das grosse Ding der nahen Zukunft ist.

Werden wir dadurch einen besseren Service sehen oder mehr frustrierte Konsumenten?

Besseren Service! Absolut! Wir haben aufgrund des Wettbewerbsdrucks die Erwartungen der Kunden angehoben und frustriert. Die Antwort darauf ist jetzt, dass die Maschinen immer bessere und bequemere Schnittstellen anbieten und immer menschlicher werden – und damit immer gefährlicher für die Dienstleistungsanbieter. Niemand beschwert sich bei McDonald's über den Angestellten, der zu beschäftigt ist und das Wechselgeld nicht ausrechnen kann oder die Tüte falsch packt. Es ist der Mangel an Rechenleistung, der zur Frustration führte. Die Maschinenintelligenz wird dies lösen. <

Gespräch: Stefan Kaiser

Lektüre zum Thema

Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski . Best Face Forward: Why Companies Must Improve Their Service Interfaces with Customers . Harvard Business School Press 2005

GDI IMPULS

WISSENSMAGAZIN FÜR WIRTSCHAFT, GESELLSCHAFT, HANDEL
WINTER 2005

ABONNEMENT FÜR GESCHÄFTS-GEHEIMNISSE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI IMPULS analysieren und diskutieren namhafte Visionäre, Opinion-leaders, Forscher und Praktiker die bedeutendsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management und Handel. Sie erhalten damit frühzeitig und aus erster Hand Anleitungen zum kompetenten Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen des Umfelds – ein Abonnement auf zukünftige Geschäftsgeheimnisse.

GDI IMPULS, die führende Vierteljahresschrift für Wirtschaft und Gesellschaft, überschreitet die Grenzen zwischen den Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und gibt Denkanstösse am Puls der Zeit. Zukunftsorientiert und relevant. Für die Qualität der Beiträge bürgt der renommierte Schweizer Think-Tank Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). Errichtet vom herausragenden Visionär, Politiker und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit über vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

AUTORENLISTE (AUSZUG)

Ian Angell: Der Ansturm der Barbaren _ Ulrich Beck: Leben in der Risikogesellschaft _ Norbert Bolz: Der Name der Marke _ Steven Brown: Die Retromarketing-Revolution _ Georg Franck: Aufmerksamkeitsökonomie _ Neil Gershenfeld: Dinge, die denken _ Malcolm Gladwell: Der Tipping-Point _ Daniel Goleman: Emotionale Kompetenz im Management _ Peter Gross: Abschied von der monogamen Arbeit _ Gary Hamel: Das revolutionäre Unternehmen _ Naomi Klein: No Logo? _ Christopher Meyer: Die adaptive Ökonomie _ Christian Mikunda: Einkaufsdramaturgie _ Henry Mintzberg: Jenseits des Egoismus _ Kjell A. Nordström: Karaoke-Kapitalismus _ Joseph



Pine: Die Erlebnisökonomie _ Jeffrey Rayport: Virusmarketing _ Florian Rötzer: Superwaffe Panik _ Doc Searls: Das Cluetrain Manifesto _ Robert J. Shiller: Die neue Finanzordnung _ Don Tapscott: Net Kids _ Paco Underhill: Alterskonsum _ Peter Wippermann: Helden der Zukunft

FAX-ANTWORT

Informationen und Summaries zu den aktuellen Ausgaben finden Sie unter www.gdi-impuls.ch Hier können auch einzelne Artikel online bezogen werden. Auskunft zu den Abonnementen erhalten Sie beim Redaktionssekretariat – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut
Redaktionssekretariat GDI IMPULS
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüslikon/Zürich
Tel +41 44 724 61 11; Fax +41 44 724 62 62
E-Mail-Anfragen: impuls@gdi.ch

JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von CHF 120.–/EUR 75.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle Exemplare GDI IMPULS. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.–/EUR 31.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

Senden Sie uns bitte:

- ein Probe-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 28.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 die Einzelausgabe Nr. CHF 35.–/EUR 22.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 den GDI_Newsletter*

NAME / VORNAME

FIRMA

STRASSE / NR.

PLZ / ORT / LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM / UNTERSCHRIFT