

Harald Henn

Customer-Value- Implementierung

**Ansätze und Praxisbeispiele zur
wertorientierten Unternehmensführung**

**Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Michael Reiß**

DeutscherUniversitäts Verlag

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen.....XV
 Verzeichnis der Abkürzungen.....XIX

(A) Problemorientierung

1. Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung.....1

- 1.1 Zielsetzung und Methodik - der angestrebte Erkenntnisfortschritt 8
- 1.2 Aufbau der Arbeit - der rote Faden.....13
- 1.3 Positionsbestimmung - die Entwicklung zur tertiären Werterzeugung.....17
- 1.4 Customer Value Management - Überwindung der Sättigung kein Problem ? 22
 - 1.4.1 Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.....22
 - 1.4.2 Lösungsansätze für das 21. Jahrhundert.....25
- 1.5 Implementierungsmanagement - der lange Weg der Leiden ?.....29
- 1.6 Definitiorische Grundlagen - die gemeinsame Sprache.....33
 - 1.6.1 Stakeholder Value.....36
 - 1.6.2 Shareholder Value.....38
 - 1.6.3 Customer Value.....46
 - 1.6.3.1 Bestimmung des Begriffsinhalts46
 - 1.6.3.2 Operationalisierung in der Value Map.....51
- 1.7 Fazit.....57

2. Evolutionsstufen des Customer Value Managements.....61

- 2.1 Quality Control Management.....65
 - 2.1.1 Qualität durch Kontrolle (post-process control).....65
 - 2.1.2 Statistische Qualitätssicherung (in-process control).....67
- 2.2 Total Quality Management (TQM).....68
 - 2.2.1 Qualitätsförderung durch Entwicklungsinitiativen69
 - 2.2.1.1 Motivationsbedingte Fehler.....69
 - 2.2.1.2 Situationsbedingte Fehler.....71
 - 2.2.2 Untemehmensweite TQ-Konzepte.....73
- 2.3 Customer Value Management (CVM).....76
 - 2.3.1 Ursprung des CVM.....78
 - 2.3.2 Bedeutung der Dienstleistungen für CVM.....79
 - 2.3.3 Methoden des CVM.....86
 - 2.3.3.1 SERVQUAL.....87
 - 2.3.3.2 Conjoint Measurement.....89
 - 2.3.3.3 TradeoffAnalysis.....91
 - 2.3.3.4 PIMS Value Map.....91
- 2.4 Fazit.....96

(B) Implementierungsmanagement

3. Ziele der Implementierung	97
3.1 Führung.....	101
3.1.1 Mass Customization.....	104
3.1.2 StaffEmpowerment.....	110
3.1.3 Lean Organization.....	114
3.2 Koordination.....	119
3.2.1 Spezialisierung.....	123
3.2.2 Generalisierung.....	124
3.2.3 Kombinierung.....	125
3.3 Prozeßmanagement.....	126
3.3.1 Prozeßanalyse.....	127
3.3.2 Prozeßbewertung.....	129
3.4 Fazit.....	134
4. Herausforderungen der Implementierung	135
4.1 Rollen im Implementierungsprozeß.....	138
4.1.1 Förderer (change promoters).....	142
4.1.2 Realisierer (change agents).....	144
4.1.3 Betroffene (dient System).....	146
4.1.4 Begleiter (change catalysts).....	147
4.1.5 Gegner (change opponents).....	149
4.2 Phasen des Implementierungsprozesses.....	150
4.2.1 Auftauen (preparation phase).....	153
4.2.2 Bewegen (transition phase).....	154
4.2.3 Wiedereinfrieren (reinforcement phase).....	156
4.3 Management des Implementierungsprozesses.....	157
4.3.1 Implementierungstreiber (Stellhebel des Managements).....	158
4.3.2 Implementierungsbarrieren (Widerstände beim Management).....	162
4.3.3 Implementierungssyndrome (Indikatoren des Mißlingens).....	166
4.4 Fallbeispiel einer Reorganisation (DaimlerChrysler).....	172
4.4.1 Beschreibung der Ausgangssituation.....	173
4.4.2 Steuerung der Projektphasen.....	173
4.4.3 Analyse der Auswirkungen.....	176
4.4.3.1 Chancen der Implementierung.....	176
4.4.3.2 Risiken der Implementierung.....	178
4.5 Fazit.....	179
5. Heuristiken der Implementierung	183
5.1 Basisheuristiken der Implementierung.....	188
5.1.1 Orientierungs-Heuristiken.....	192
5.1.1.1 Spezifikation.....	193
5.1.1.2 Führung.....	195

5.1.1.3 Einführung.....	197
5.1.2 Kontingenz-Heuristiken.....	199
5.1.2.1 Analyse.....	199
5.1.2.2 Fit.....	201
5.1.2.3 Kontrolle.....	203
5.1.3 Strukturierungs-Heuristiken.....	205
5.1.3.1 Deduktion.....	206
5.1.3.2 Disposition.....	207
5.1.3.3 Synthese.....	209
5.1.4 Übergreifende Heuristiken (Validierung).....	211
5.2 Komplexe Heuristiken.....	213
5.2.1 Kopplungsmechanismen.....	213
5.2.2 Kopplungsanwendungen.....	215
5.3 Fazit.....	217
6. Instrumente der Implementierung.....	219
6.1 Akkomodation (Durchsetzung des CVM-Konzepts).....	221
6.1.1 Information.....	221
6.1.2 Qualifikation.....	231
6.1.3 Motivation.....	238
6.1.3.1 Motivationstheorien.....	239
6.1.3.1.1 Inhaltstheorien.....	239
6.1.3.1.2 Prozeßtheorien.....	243
6.1.3.2 Motivationsinstrumente.....	246
6.1.4 Partizipation.....	253
6.2 Assimilation (Angleichung an den CVM-Kontext).....	259
6.2.1 Individualisierung.....	260
6.2.2 Modularisierung.....	264
6.2.2.1 Dimensionierung.....	265
6.2.2.2 Fokussierung.....	269
6.2.3 Approximation.....	272
6.2.4 Reduzierung.....	275
6.3 Fazit.....	278
(C) Erfahrungen und Ergebnisse	
7. Value-Benchmark DaimlerChrysler.....	281
7.1 Value-Programme.....	282
7.1.1 Start-up Analyse (Value Map M-Klasse).....	282
7.1.1.1 Erhebung der Value Map Daten.....	283
7.1.1.2 Auswertung der Value Map Ergebnisse.....	289
7.1.2 Market-intro Analyse (Produktklinik S-Klasse).....	294
7.1.2.1 Befragungsmodell der Produktklinik.....	295
7.1.2.2 Preiselastizitätsmodell der Produktklinik.....	296
7.1.2.3 Ergebnisse der Produktklinik.....	300

7.1.3 Nutzen der Programmanalysen.....	302
7.2 Value-Ressourcen.....	304
7.2.1 Handlungsdruck für das Personalmanagement.....	305
7.2.2 Nutzen des Förderkonzepts.....	306
7.2.3 Implementierung des Förderkonzepts.....	306
7.2.3.1 Ziele und Inhalte der Fördergespräche.....	308
7.2.3.2 Förderungsprinzip.....	309
7.2.3.3 Aufbau des Förderplans.....	311
7.2.3.4 Förderungs-Controlling.....	312
7.2.3.5 Erfolgsfaktoren des Förderprozesses.....	313
7.2.4 Erfahrungen und Ergebnisse.....	315
7.3 Value-Strukturen.....	315
7.3.1 Traditionelle Führungslaufbahn am Scheideweg.....	316
7.3.2 Implementierung der Mehrspurigkeit.....	317
7.3.2.1 Ziele der Mehrspurigkeit.....	319
7.3.2.2 Implementierungskonzepte in der Praxis.....	320
7.3.2.3 Erfolgsfaktoren der Mehrspurigkeit.....	323
7.3.2.4 Barrieren der Mehrspurigkeit.....	325
7.3.3. Erfahrungen und Ergebnisse.....	327
7.4 Fazit.....	328
8. Leitfaden zur Implementierung von Wertprozessen.....	329
8.1 Implementierungs-Taktik.....	333
8.2 Implementierungs-Territorium.....	339
8.3 Implementierungs-Tiefe.....	342
8.4 Implementierungs-Timing.....	346
8.4.1 Geschwindigkeitsaspekte der Implementierung.....	347
8.4.1.1 Die langsame Implementierung (Evolution).....	348
8.4.1.2 Die schnelle Implementierung (Transformation).....	352
8.4.2 Zeitpunkte der Implementierung (Start-/ Endpunkt).....	355
8.4.3 Zeitraum für die Implementierung (Laufzeit).....	356
8.4.4 Sukzessivität bei der Implementierung (Abfolge).....	358
8.4.5 Verlaufsmuster der Implementierung.....	359
8.5 Fazit.....	362
9. Zusammenfassende Bewertung und Ausblick.....	365
9.1 Zusammenfassung.....	366
9.2 Ergebnisse.....	368
9.2.1 Herstellung von Kausalität.....	368
9.2.2 Ableitung von Situativität.....	374
9.3 Fazit und Ausblick.....	376
Anhang.....	379
Literaturverzeichnis.....	385