

Dienstleistungsmanagement: Dienen – Leisten – Managen (1/5)

Strategischer Lösungsansatz für die Unternehmensentwicklung

Das Leben ist Kundenservice. Dieses Credo, gelebt von allen Menschen im Unternehmen, gibt der Organisation «Unternehmung» mehr Sinn und Zweck und eine neue Richtung – wieder hin zum Kunden. Zu einem aktiven, auf den Kunden ausgerichteten Innenleben. Nur, dazu braucht es ein angewandtes Dienstleistungsmanagement. Was ist das? Wie lässt sich dazu eine Strategie definieren? Welches sind die wichtigsten Einflussfaktoren? In der fünfteiligen Beitragsreihe «Dienstleistungsmanagement» werden konkrete Lösungsansätze zur Umsetzung im täglichen Geschäftsleben aufgezeigt.

Roger Eric Gisi

Von Führungskräften wird verlangt, dass sie effizient Leistung erbringen und ihre Verantwortung als «persönliche Angelegenheit» vorleben und fördern. Impulse und Dynamik verleihen den Unternehmen Synergien und Vorteile bei Kunden. Das Bewusstsein für Effektivität, Kosten, Strukturen und Funkti-

onen muss in messbaren Leistungen sichtbar, ja spürbar werden. Ebenso gilt das für Produkte, Märkte, Dienstleistungen und nicht zuletzt für die absolut spezifischen Bedürfnisse der Menschen.

Dabei spielt die Integration der Dienstleistungsprozesse eine wesentliche Rolle. Diese Dienstleistungen sind sehr wohl in einem

Prozess, vielmehr aber noch in einem Gesamtzusammenhang zu sehen. Auf der Stufe der Unternehmen als Dienstleistungsmanagement und im Bereich der Marktentwicklung (Marketing und Verkauf), des Marktes und des Kunden, als Dienstleistungsmarketing.

Dienstleistungsgesellschaft

Die erste Aufmerksamkeit gilt dem äusseren Rahmen zum Dienstleistungsmanagement. Der Gesellschaft, genau der Dienstleistungsgesellschaft. Die aus den Statistiken nicht ablesbaren Zusammenhänge in Bezug auf die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors werden offensichtlich, wenn man sich mit den Veränderungen der Rahmenbedingungen und deren Auswirkung auf Absatzpolitik und Produktionsstruktur auseinandersetzt:

- Zunehmende Tertiärisierung sowohl des Agrar- als auch des Industriesektors.

Marketing und Management

Individualisiertes Kundenbedürfnis
Messgrössen
Steuerung Mitarbeiter-/
Kundenverhalten
Dienstleistungsmanagement
Managementdisziplinen
Managing-Context
Schaffung Servicequalität

Interaktives Marketing
Konsumgut
Investitionsgut, Dienstleistung
Brand
Dienstleistungsmarketing
Brand you time
Kundenanalyse
Kundenbindung
Erlebnismarketing

- Steigende eigenwirtschaftliche Leistungserstellung von personenbezogenen Dienstleistungen durch den Verbraucher.
- Outsourcing-Prozess im verarbeitenden und im dienstleistungsorientierten Unternehmen.
- Industrialisierungsprozess im primären sowie im tertiären Sektor.

Um die tatsächlichen Gründe für den dienstleistungsbestimmten Strukturwandel aufzudecken, ist es wichtig, «die Dienstleistungswirtschaft deutlich vom traditionellen Dienstleistungssektor zu trennen». In der Dienstleistungswirtschaft bestimmen ihre Funktionen als ein gesamtwirtschaftliches Phänomen nahezu alle wirtschaftlichen Aktivitäten. Der Begriff der Dienstleistung dient nicht mehr nur der Benennung bestimmter Wirtschaftszweige, sondern fasst als Leistungsbestandteil in der Agrarwirtschaft und in der Industrie Fuss. Diese Tertiärisierung der Wirtschaft wird dadurch gekennzeichnet, dass landwirtschaftliche und industrielle Erzeugnisse mit Servicekomponenten angereichert und so konkurrenzfähig gemacht werden. Dabei werden Dienstleistungen nicht nur verstärkt als Produktbestandteil mitvermarktet, sondern auch als Selbstbedienungskomponenten verkauft.



Die Dienstleistungskultur

Viele Unternehmen haben die Möglichkeiten gezielter Dienstleistungen weder erkannt noch sind ihre Mitarbeitenden mental auf «Dienen» eingestellt – von firmeneigenen Innovationen nicht zu sprechen. Ist der Kunde zufrieden? Steigert die Servicequalität den Umsatz? Welches Unternehmen und welches Kompetenzzentrum ist das intelligentere? Solche und ähnliche Fragen gilt es in einem modernen Dienstleistungsunternehmen zu beantworten. Man kann auch einfach behaupten, in der Epoche der «sensitiven Wunscherfüllung» zu leben. Dazu muss aber

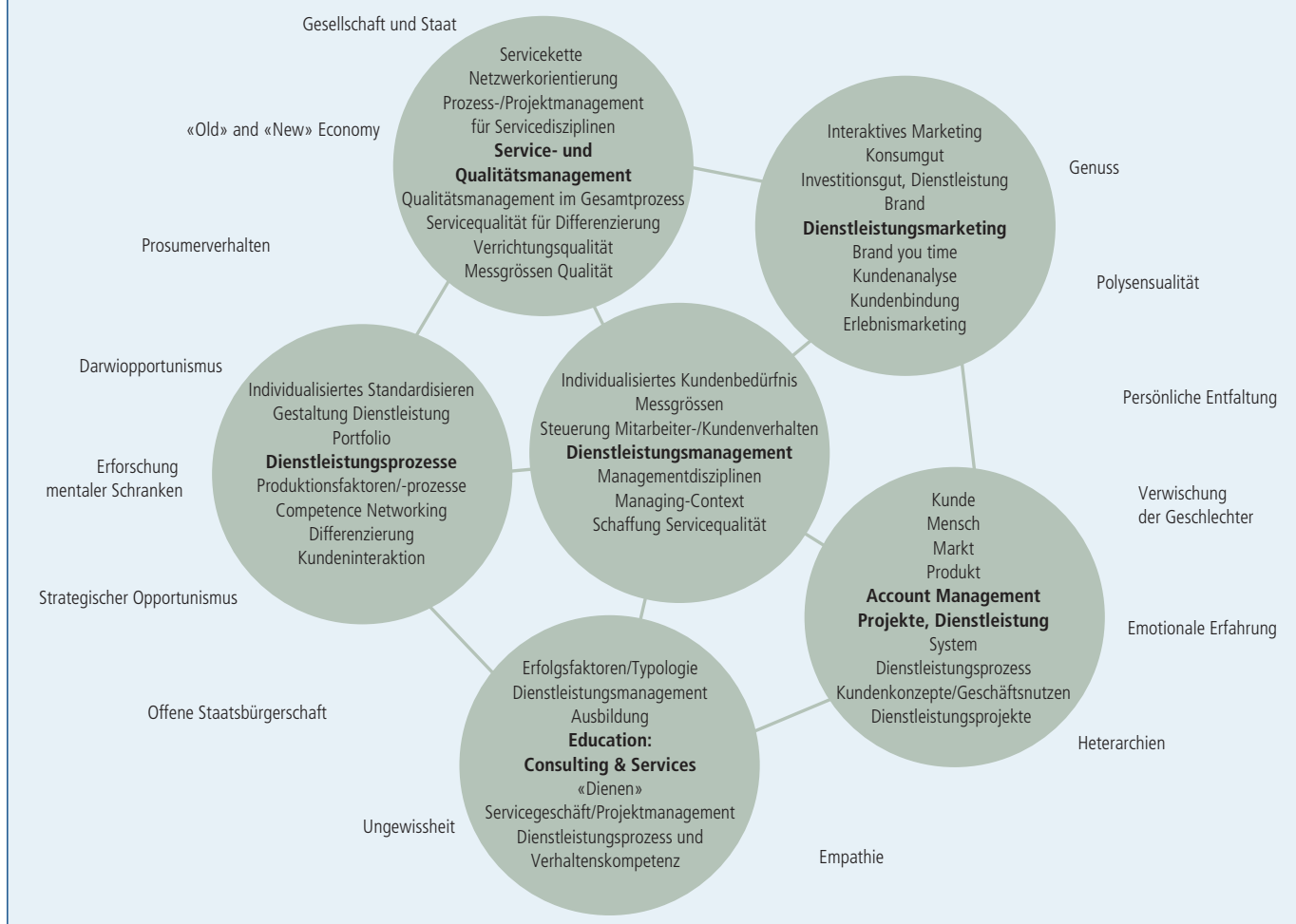
im gesamten Unternehmen, vom Lager bis hin zur Direktion, das «Dienen» in einer ganzheitlichen Strategie eingebettet sein.

«Dienen» als Vision

Der Begriff «Dienen» ist bei vielen Menschen negativ besetzt. Dabei heisst es nichts anderes als «Ausrichten des eigenen Willens, Könnens und Tuns auf den maximalen Nutzen für einen Kunden». Die Tatsache, dass das Wort «Dienstleistung» deutlich auf die mit dem Dienen verbundene «Leistung» hindeutet, macht die Sache auch nicht besser. Das heisst konkret, dass Dienstleister zu

einem neuen Selbstverständnis finden müssen, egal ob sie in einem einfacheren oder äusserst anspruchsvollen Bereich tätig sind. Kunden sollten sich ihrerseits jederzeit der Tatsache bewusst sein, dass sie auf die Leistung angewiesen sind. Weshalb also nicht eine Beziehung aufbauen, die auf Partnerschaft beruht? Wichtig ist, dass in einer gesunden Dienstleister-Kunden-Beziehung alle Aspekte gleichzeitig wirken und eine symmetrische Beziehung ergeben. Die Chance, eine «Win-Win-Situation» zu erreichen, also eine Kundenbeziehung, in der sich beide Parteien als Gewinner bezeichnen können, ist gross. Solch ein Gleichgewicht ist die beste Voraussetzung für Kundenbindungen

Dienstleistungsmanagement in der Multi-Options-Gesellschaft



bzw. für langjährige und erfolgreiche Kundenbeziehungen.

Bedürfnisse und Leistung

Basisbetrachtung eines jeden Returns on Investment (ROI) ist der Unternehmenserfolg. Gemäss wissenschaftlich fundierter Studien wird dieser durch die Konzentration auf strategische Geschäftsfelder erreicht. Diese wiederum sind durch die Wettbewerbsposition, die Marktgegebenheiten und die Kapital- und Produktionsstruktur beeinflusst.

Bei der Untersuchung der Wirkung dieser Elemente stellte man fest, dass Qualitätsverbesserungen und nicht Preissenkungen die Marktanteile erhöhen. Gefragt ist also

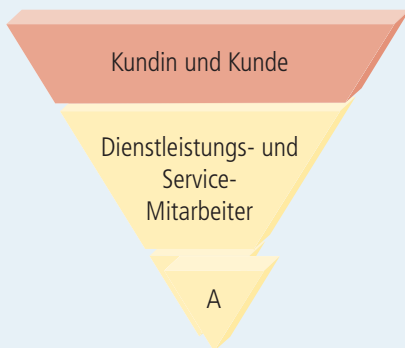
eine markt- und kundenrelevante Qualität. Diese erreicht man durch Dienstleistungsmanagement, was eine höhere Servicequalität (in den Augen des Kunden) und folglich eine entsprechend hohe Kundenzufriedenheit, als Basis für die Kundenbindung, bringt. So erhält man letztlich auch mehr Kundenloyalität, mehr Möglichkeiten zum Cross-Selling, und in der Folge einen höheren Unternehmensgewinn und eine bessere Marketing- und Unternehmenseffizienz. Gleichzeitig steigt die Mitarbeiterzufriedenheit, was die Fluktuation senkt.

Daraus resultiert eine höhere Kompetenz, die wiederum die Servicequalität positiv beeinflusst. Dienstleistungsmanagement hat, wie «das Dienen» als einzelne Tätigkeit, mit visionärer Vorstellungskraft zu tun.

Der Management-Aspekt

Sämtliche Mitarbeitenden mit Kundenkontakt sind in ihrem Können und Verhalten direkt für die Leistung des Gesamtunternehmens verantwortlich und somit seine absolut produktivste Quelle. Dies erfordert vom Dienstleister ein hohes Mass an Fach- und Verhaltenskompetenz. Um die Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen, Ideen und Erwartungen des Kunden beispielsweise in der Servicesituation, zufrieden stellen zu können, ist ein gewisses Mass an Flexibilität, Entscheidungskompetenz und Mitteleinsatz nötig. Entscheidungen sind möglichst so weit zu delegieren, dass Einzelentscheidungen direkt am Problempunkt getroffen werden können. Die Rolle des Vorgesetzten verändert sich: Er erteilt seinen Mitarbeiten-

Struktur der Dienstleistungsorganisation



A-Priorität: Integration der Unterstützung durch das Management.



den weniger Vorschriften und Anweisungen. Seine Aufgabe besteht darin, die Mitarbeitenden mit den nötigen Informationen, Ressourcen und Freiräumen zu versorgen, die sie zur Verwirklichung der gesteckten Ziele benötigen. Dass der Kunde im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns steht, generiert eine Dienstleistungskultur, die die traditionelle Organisationspyramide auf den Kopf stellt. Es steht weniger die optimale Organisation der innerbetrieblichen Abläufe im Vordergrund, als vielmehr die Orientierung am «Moment der Wahrheit».

Die Serviceleistung

Das individuelle Eingehen auf den Kunden und die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse in physischer und psychischer Hinsicht in Managemententscheidungen zu berücksichtigen, ist eine der Hauptaufgaben des Dienstleistungsmanagements. Die Beziehung zum Kunden endet nicht mit dem Geschäftsabschluss, sondern nimmt hier erst ihren Anfang. Bei zahlreichen Dienstleistungs- und traditionellen Produktionsunternehmen wird mit Vertragsabschluss ein langfristiges Verhältnis begründet, das einen permanenten Leistungsaustausch nach sich zieht

Checkliste



Merkmale für die Umsetzung

- Servicequalität schafft Kundenzufriedenheit, Differenzierung im Wettbewerb und damit Konkurrenzvorteile.
- Das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen und Services ist integrale Führungsaufgabe und umfasst sämtliche hierarchischen Stufen und Unternehmensfunktionen.
- Die vom Kunden wahrgenommene und erlebte Qualität entscheidet über die Problemlösung; sie beruht auf den subjektiven Erfahrungen im Verhältnis zu den Erwartungen. Es gibt dazu nur die subjektive Äusserung als Ansatz für unsere Konsequenzen.
- Der Regelkreis zur Dienstleistungsqualität ist ein ganzheitliches Instrument zu ihrer Sicherung und nachhaltigen Förderung.
- Qualitätsindikatoren müssen bei den Qualitätsdimensionen und den konkreten Kundenerfahrungen ansetzen sowie die wahren Kosten und Erträge der Dienstleistungsqualität ermitteln.
- Die Qualitätsdimensionen orientieren sich an den verrichtungs- und ergebnisbezogenen Erwartungen des Kunden im Dienstleistungsprozess über die Zeit.
- Je stärker die Erbringung der Dienstleistungen an menschliches Verhalten geknüpft ist, desto mehr werden quantitative Qualitätsindikatoren durch qualitative Messgrößen ergänzt.
- Das Leistungs- und Leistungserstellungskonzept der Dienstleistung muss aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt sein.
- Die Realisierung einer integrierten Dienstleistungsqualität stellt die Frage des Unternehmenszwecks bei sämtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens ins Zentrum: Der Auftrag des zufriedenen Kunden.
- Die Qualität erzeugende Firma bedarf einer entsprechenden Kultur, die dem Unternehmen als Ganzes Identität verleiht und ihr Persönlichkeit gibt.



VW Crafter. Unheimlich stark. Unheimlich vielseitig.

Ein signifikantes Design, ein überlegenes Konzept: Der Crafter von Volkswagen Nutzfahrzeuge ist die zeitgemässe Lösung für alle Transportaufgaben. Serienmässig mit Dieselpartikelfilter und ESP.



ServicePackage

• 3 Jahre/100'000 km Reparatur
• 2 Service

Inklusive



Nutzfahrzeuge



Durchatmen – dank ausgeklügelter Einbruch- und Überfallmeldung.

Securiton AG
Alarm- und Sicherheitssysteme
Alpenstrasse 20, CH-3052 Zollikofen
Tel. +41 31 910 11 22, Fax +41 31 910 16 16
www.securiton.ch, info@securiton.ch

Ein Unternehmen der Securitas Gruppe Schweiz

 **SECURITON**

Für Ihre Sicherheit

und eine Reihe zeitraumbezogener Servicefunktionen umfasst. Diese Beziehungspflege erfordert mehr, als bei einem guten Marketing üblich ist. Sie verlangt, dass die Aufmerksamkeit auf das gelenkt wird, was für diese Art von Beziehung essenziell ist: den Faktor Zeit. Unter dieser Bedingung ist eine Kaufentscheidung nicht nur der Entschluss, ein Produkt zu erwerben, sondern der Entschluss, eine feste Bindung einzugehen. Der Geschäftsabschluss ist somit lediglich das Ende der «Brautwerbung», auf welche die «Ehe» folgt. Wie gut sie wird, hängt davon ab, wie der Verkäufer sie gestaltet: Das entscheidet darüber, ob die Geschäftsbeziehung bestehen bleibt oder sogar vertieft wird, ob es Probleme gibt oder ob es gar zur Trennung kommt, und inwiefern die Kosten oder die Gewinne steigen.

Aufrechterhaltung, Pflege und Gestaltung einer Geschäftsbeziehung kommt ohne persönliche Beziehungen in den kritischen Leistungsphasen kaum aus. Oft geht es in der Dienstleistungsgesellschaft darum, neben dem Lösen von Sachproblemen auch mentale und emotionalisierende Beiträge zu erbringen. Da werden menschliche Leistungen in den entscheidenden Phasen zu zentralen Inhalten. Der «Moment der Wahrheit» bedeutet, dass jeder Kontakt mit dem Kunden seine Gesamtbeziehung zum Unternehmen beeinflusst und ihn bei positivem Ausgang bestärkt, die Beziehung fortzusetzen. Der Kunde erwartet somit nicht nur Serviceleistungen während der Beratung und beim Verkauf, sondern er empfindet den Verhaltensstil des Unternehmens während der gesamten Dauer der Kundenbeziehung als generellen Bestandteil der Gesamtleistung.

Die Aufgaben

Das Modell «Dienstleistungsmanagement» kann als System und Möglichkeit einer ganzheitlichen Unternehmensführung in dienstleistungsorientierten Unternehmen betrachtet und eingesetzt werden. Kernthe-

ma ist das Management aller zusammenhängenden Disziplinen. In unserer Verwendung decken wir mit diesem Modell den Bereich «Kunden, Menschen und Markt» ab. Aus der Sicht von Dienstleistungsunternehmen nehmen wir über dieses Modell den ganzheitlichen Ansatz aller unternehmensspezifischen Funktionen und Aufgaben vor.

Im Kernbereich «Dienstleistungsmanagement» behandeln wir hauptsächlich Themen wie individualisiertes Kundenbedürfnis, zwingender Ansatz von Messgrößen sowie die Steuerung von Mitarbeiter- und Kundenverhalten. Zentrale Aufgabe für das Management sind die Auf- und Bereitstellung eines prospektiven Umfeldes im Zusammenhang mit den Unternehmensleitplanken sowie die Schaffung von Servicequalität. ■

Serie

Die Beitragsreihe «Dienstleistungsmanagement: Dienen, Leisten, Managen» soll den Lesenden ermuntern, seine Dienstleistungen noch spezifischer den Kunden anzubieten, um so Einzigartigkeiten im eigenen Unternehmen zu schaffen und dadurch nachhaltige Kundenbindung zu erreichen. Die Beitragsreihe beleuchtet folgende Themenbereiche:

6/07 Dienstleistungsmanagement – Strategischer Lösungsansatz für die Unternehmensentwicklung

7/07 Dienstleistungsmarketing – Wertorientierte Marktentwicklung auf allen Ebenen

8/07 Dienstleistungsmarketing – Relative Qualität für den Kunden!

9/07 Verkauf: Die Begegnung mit dem Käufer – Wahrheit des Dienens. Auge in Auge mit dem Kunden

10/07 Kundenreferenzselling «Dienen» bis zur Success Story – Zentrales Element im Dienstleistungsmarketing

Literatur

Es ist nicht einfach, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Von Führungskräften erwartet man effiziente Entscheidungen sowie das Vorleben der Verantwortung als «persönliche Angelegenheit». Das Bewusstsein für Effektivität, Produkte und Märkte – bei gesunder Wirtschaftsethik – muss in messbaren Leistungen sichtbar werden. «Winning Complex Business» ist ein Leitfaden für die ganzheitliche Unternehmensführung jeglicher Art, mit wertvollen Informationen, bewährten Lösungsansätzen und praktischen Beispielen aus Wirtschaft und Sport. Kunden- und Marktnähe sowie Dienstleistungsmanagement werden vertieft behandelt. Der modulare inhaltliche Aufbau des Buchs gibt dem Leser die Möglichkeit zur flexiblen und kundengerechten Umsetzung. Die moderne Kombination von Internet, Buch mit Checklisten und Modellen zu einem multimedialen Nachschlagewerk ermöglicht eine optimale Anwendung des gesammelten Wissens. Praxisbeispiele aus Wirtschaft und Sport.

Gisi Roger Eric
«Winning Complex Business»
Leitfaden für die erfolgreiche
Unternehmensführung
Gellius Academy Verlag
468 Seiten, Hardcover
Leesebändchen, zahlreiche Ab-
bildungen
ISBN 3-936179-15-8
CHF 98.–
www.gellius.de



Porträt

Gisi Roger Eric ist Berater, Macher und Freund konsequenter Resultatorientierung. Er gibt Seminare in der Schweiz und an der Costa Blanca zu «Lernen aus der Natur» und Strategischer Unternehmensführung, Dienstleistungsmanagement, Marketing und Verkauf.

Fragen

Roger Eric Gisi
Geschäftsführer
Gisi Consult
Ulmenweg 1A, 8856 Tuggen
Tel. 055 445 20 22
rgisi@gisi.ch
www.dienstleistungskompetenz.ch

