

Dienstleistungsmanagement: Dienen – Leisten – Managen (2/5)

# Wertorientierte Marktentwicklung auf allen Unternehmensebenen

Dass Kunden bei Menschen kaufen, ist bekannt. Dass sie über (fast) nur Gefühle kaufen, macht die Marktentwicklung mit Marketing und Verkauf nicht einfacher. Dass Kundenzufriedenheit nicht reicht und ohne Referenzselling fast gar nichts mehr geht, sind Fakten. Nur über die «gesunde Einstellung» der Mitarbeitenden gelingt es, Kunden zu begeistern. Dazu braucht es das wertorientierte Dienstleistungsmarketing. Ständiger Wandel auf aktuelle Kundenbedürfnisse ist Voraussetzung.

*Roger Eric Gisi*

Mit Dienstleistungsmarketing bezeichnet man einen beziehungs- und wertorientierten Ansatz des Marketings. Dann vor allem entscheidend, wenn der Kunde ein

immaterielles Gut kauft, jedoch nicht nur. Kauft er kein physisches Produkt, ist es für ihn schwierig, die Leistung und Qualität ähnlicher Dienstleistungen miteinander zu vergleichen. Die Dienstleistung kann sogar auf dem Ruf eines einzelnen Mitarbeiten-

den basieren. Produktion und Konsumation der Dienstleistung fallen oft sehr nahe zusammen. Folglich sollte der Kunde bei der Dienstleistungserstellung dabei sein oder zumindest dazu seine Bedürfnisse und Wünsche anmelden. Aufgrund dieser Herausforderung wird der klassische Marketing-Mix um einige wesentliche Elemente erweitert. Zum Beispiel um die Prozesse, die Personen (dienende Menschen) und um den Leistungsbeweis (die nachvollziehbare Referenz).

## Innovative Dienstleistungsstrategien

- Konzentration auf Kundennutzen und spezifische Marktsegmente.
- Gezielte Auswertung von Kunden- und Marktdaten.
- Konzentration der persönlichen Dienstleistungselemente (nicht nur in kritischen Leistungsphasen).
- Differenzierter Kundeneinbezug in allen Phasen des «Customer Life Cycles».
- Betonung und Förderung der Kundenbeziehung.
- Gezielte Personalauswahl und -entwicklung (HR-Management spezifisch für Dienstleister).
- Förderung von Teamarbeit (eigenes und zusammen mit anderen, fremden Anbietern im Projekt).
- Technologieunterstützung in allen Prozessphasen (bis hin zur Integration beim Kunden, zum Beispiel Online-Daten, Projektmanagement, Ordering usw.).
- Einsatz strategischer Informationssysteme.
- Optimierung der Kombination aus persönlichen und unpersönlichen Leistungselementen.
- Schaffung relativer Qualität (zum effektiv zu befriedigenden Bedürfnis, laufende Synchronisation; was ist gut und was noch besser für den Kunden, in allen Phasen der Projekte, der Leistungserstellung usw.).

## Kundenerwartung

Jede Person, die mit Kunden in Kontakt kommt, hat über ihre Leistung Einfluss auf die Zufriedenheit des Leistungsempfängers. Von entscheidender Bedeutung sind insbesondere die verschiedenen Kompetenzfelder des Anbieters «Mensch» zu sehen. Denn der Kunde kann häufig die eigentliche Dienstleistung nicht von den Personen trennen. Erschwerend, der Kunde geht davon aus, dass die Grundleistung (Branche, Art der Leistung) vom Anbieter einhundert Prozent verstanden und dementsprechend ge-

leistet wird. Über die Basisleistungen kann sich dieser also kaum mehr profilieren. Die Sicht aufs Ganze ist gefragt und wird vom Leistungsempfänger hauptsächlich beurteilt.

Das Dienstleistungsmarketing muss also auch die unternehmerische Denkweise bestimmen. Das «Dienen» für die Bedürfnisse von Individuen und Organisationen; mit dem Erbringen von Leistungen. Meist haben diese eine interaktive Komponente und sollten den Zielen beider Unternehmen dienen. Die operativen Instrumente des Dienstleistungsmarketings lassen sich in einem Dreieck zwischen Unternehmen und Kunden (externes Marketing), zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (internes Marketing) und zwischen Mitarbeitenden und Kunden (interaktives Marketing) darstellen. Wird der Marketing-Mix, wie bis anhin, in der Praxis nach den vier «P's» (Product, Price, Place, Promotion) ausgerichtet und vorgenommen, resultiert eine zu starke Konzentration auf das externe Marketing, zum Beispiel auf Werbung, Verkaufsförderung und Preispolitik. Bei Dienstleistungen liegt die grosse Gefahr darin, dass der Kundschaft Versprechen gemacht werden, welche die Mitarbeitenden nicht einhalten können, wollen oder dürfen. Aus diesem Grund sollten die Marketinginstrumente die entscheidende Rolle der Mitarbeitenden berücksichtigen. Ein so verstandenes Dienstleistungsmarketing ist eine Managementaufgabe.

### Gelebte Dienstleistungskultur

Dienstleistungskultur ist die Plattform für Leistungserbringung. Das Dienen kann nur auf einem guten Nährboden in einem guten Klima wachsen, gedeihen und Früchte tragen. Mehr noch, sie braucht laufende Anpassung an die immer neuen Kundenbedürfnisse und -wünsche. Getreu dem Prinzip der Pinguine (siehe Kotter, «Das Pinguin-Prinzip»), braucht es Menschen, die



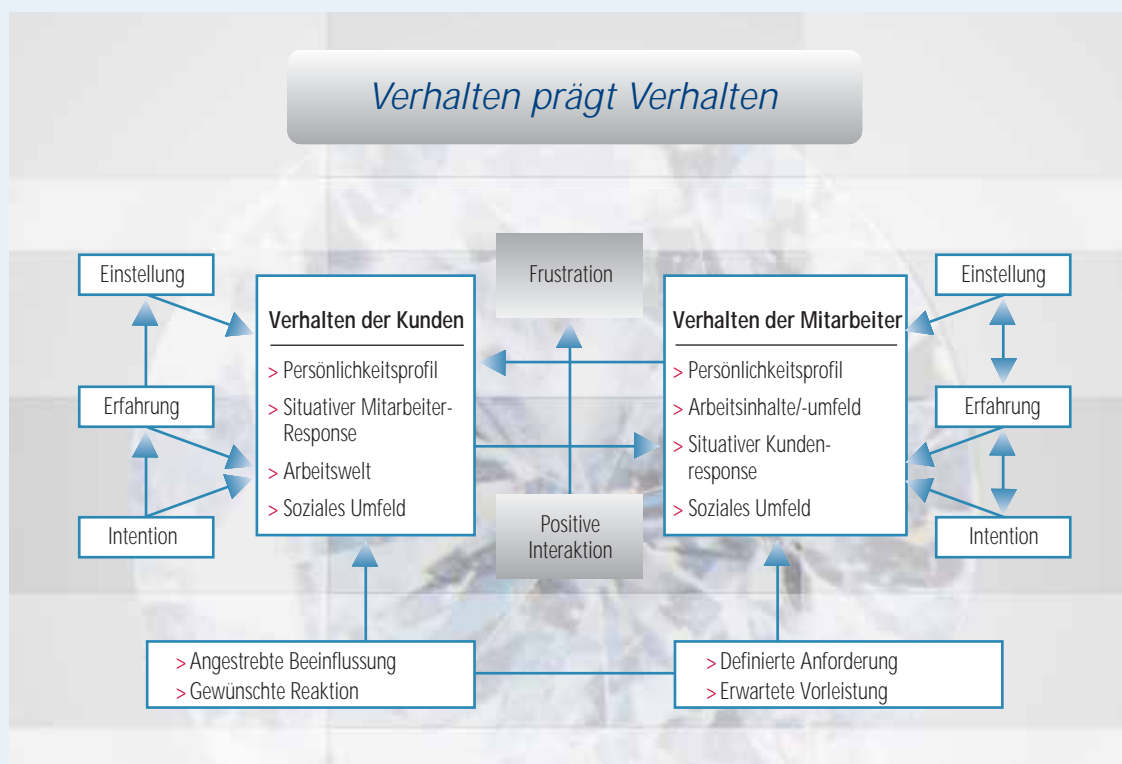
### Dienstleistungsmanagement

Individualisiertes Kundenbedürfnis  
Messgrössen  
Steuerung Mitarbeiter-/Kundenverhalten

#### Dienstleistungsmanagement

Managementdisziplinen  
Managing-Context  
Schaffung Servicequalität

## Verhaltensschema Dienstleistungsmarketing



Quelle: Winning Complex Business

vor allem bereit sind, die Veränderungen weiterzutragen, sie zu propagieren und mit Resultaten zu unterstützen. Sie auch laufend mit den Bedürfnisträgern Kunden, Mitarbeitenden und Investoren zu synchronisieren.

### Nachhaltige Veränderung

Kunden und Mitarbeitende können aktiv zum Feedback und Reflektieren herausgefordert werden. Durch die aktive Bereitschaft, sich einzusetzen, sollte man die stetige Herausforderung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit aktiv annehmen. Als Führungskraft kann man sich fundiert darauf vorbereiten und seine Teams mit Durchsetzungskraft und anhaltendem Engagement zur optimalen Kundenlösung hinführen. Es muss geklärt werden, wie die Veränderungen umgesetzt werden müssen. Kleine Schritte des Weges zur Veränderung müssen kom-

muniziert werden. Alle Mitarbeitenden im eigenen Unternehmen wie beim Kunden müssen die Ziele und den Weg verstehen und diesen mittragen können.

Interne Hürden und Hindernisse müssen beseitigt werden. Die Fragen

- Was dient der Kundenlösung?
- Ist dieser bereit, meine aktuelle Tätigkeit zu bezahlen?
- Welchen Nutzen hat er direkt jetzt von meinen konkreten Resultaten?

helfen, Umwege und Ressourcenverlust zu vermeiden.

### Die «gesunde» Einstellung

Dienen heisst Unterstellung unter den Nutzen des Kunden. Leisten muss das Einbringen von Wissen, Kraft und Zeit, also einem

Teil des Lebens, umfassen. 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. Zusammengefasst und abgekürzt auf den Kunden fokussiert kann man auch einfach behaupten, dass wir in der Epoche der «sensitiven Wunscherfüllung» leben. So zeigt beispielsweise ein Blick auf die Informatikbranche, dass die «digitale Revolution» durch Computer und Telekommunikation die gesamte Wirtschaft und das gesellschaftliche Zusammenleben rasant verändert. In dieser Branche kann die Zukunft nur heissen: Individualität, Konzentration, Orientierung nach den effektiven

Zielgruppen, Spezialisierung, Innovation, Kooperation, Unternehmertum, Kundennutzen und sensitive Wunscherfüllung. In Bezug auf Dienstleistungen (vor allem im Dienstleistungsmarketing) bedingt dies: Transparente Gestaltung der Dienstleistung, ihre laufende Verbesserung, die parallele Einführung der Verrechnung sowie Trennung und Aufteilung der Leistungen und letztlich das Anbieten von Alternativen und Optionen.

## Verführung zur Begeisterung

Die Dienstleister tun gut daran, von der Technik- und Produktorientierung hin zur Kunden- und Serviceorientierung umzudenken. Dazu ist Einsicht und Wissen nötig, um Dienen richtig zu verstehen und anzuwenden. Leider sind solche Ansätze nicht einmal in den klassischen Dienstleistungsbranchen vorhanden. Studien über Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gibt es noch nicht allzu lange. Dennoch bestätigen diese Kundenbarometer die Negativerlebnisse, die man jeden Tag im direkten Kontakt mit den «Lieferanten» erlebt. Um das Verständnis für Dienen und Dienstleistungen aufzubauen, ist vor allem Wissens- und Servicemanagement notwendig, und zwar über alle Unternehmensstrukturen und -bereiche hinweg. Die Schaffung von Dienstleistungsqualität ist nicht nur Aufgabe der traditionell eher marketing-, beratungs- und verkaufsorientierten Mitarbeitenden, sondern des gesamten Unternehmens. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat externe wie interne Kunden und leistet so einen wesentlichen Beitrag zur Verwirklichung eines erfolgreichen Qualitätserlebnisses.

## Kundenbindung

Die Kunden sind teils so mündig, dass sie sich früh in den Gestaltungs- oder gar Produktionsprozess einbringen können. Die nächste Stufe, die des «Prosumers», hat be-

reits begonnen. Aktuelle Beispiele sind im Internet, E-Commerce, teils in der Bankenwelt, in der Autoproduktion und neuerdings auch in der Schweizer Uhren- und Accessoire-Produktion zu sehen. Der Konsument nimmt direkten Einfluss auf das Produkt und die Leistung und bestimmt so einen Teil seines Konsumerlebnisses mit. Diese Ansatzpunkte sind ideale Voraussetzungen, um den Kunden «Mensch» wirklich zu begeistern. Denn, nur begeisterte Kunden sind sichere Werte für die Kundenbindung und damit für den Wiederkauf, sowohl von Dienstleistungen wie von Produkten. ■

### 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  
Le seabändchen, 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

