

# Blickpunkt:KMU

Die Plattform für unternehmerisches Wissen

Suche:  Einfach Erweitert

MAGAZIN SCHLAGZEILEN Officelife KOLUMNEN WEITERBILDUNG VIDEOS BÜCHER VERANSTALTUNGEN

Übersicht Marketing & PR Recht & Finanzen Infrastruktur Logistik Management IT & Kommunikation



Aboservice:  
Blickpunkt: KMU - sechsmal  
jährlich druckfrisch auf  
Ihrem Schreibtisch



HR-Tipp: Jeden Montag ein  
Rezept für Ihr Personal-  
wesen. Aktuell: Fussball-  
WM in Ihrem Unternehmen



Helpdesk: Hier erhalten Sie  
unternehmerische Antworten  
auf Ihre unternehmerischen  
Fragen!

Diesen Artikel drucken



Diesen Artikel kommentieren

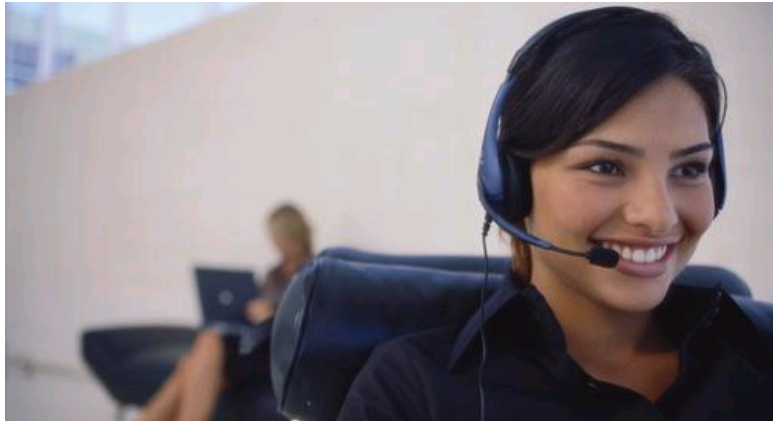


Artikel via Email versenden



Ausgabe:  
**2009.6**  
Zukunftsfähiges  
Bindeglied der  
Wirtschaft  
11.12.2009

Dienstleistungsmanagement  
Dienen – Leisten – Managen



Auge in Auge mit dem Kunden verlangt «Dienen», in jeder Art von **Unternehmung und Organisation. Kundenwünsche und Standards** sollen neue Dimensionen provozieren. Im Management – vor allem im Verkauf. Denn dieser schaut direkt ins Auge des Kunden. **Nur wenn er diesem Blick stand hält, daraus Wünsche und Anliegen richtig lesen kann, gelingt es ihm, seine Kunden nachhaltig zu binden. Alles hin zum «König Kunde» heisst die Devise, fürs ganze Unternehmen. Der Verkauf ist nicht alles, doch das ganze Unternehmen ist «Verkaufen».**

ANZEIGE

Autor: Roger Eric Gisi

Tatsächlich stellen sich durch die direkte Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter neue Aufgaben an das Management. Das Marketing beispielsweise kann dabei nicht als isolierte Funktion, als Service Center,

**Revolutionär  
und genial.**

**Gewinnen  
Sie einen  
Reinigungs-  
Roboter im  
Wert von  
CHF 480.–.**



**Schober** GROUP  
The Future of Targeting

Blickpunkt: KMU Newsletter

E-Mail:

**zum aktuellen Newsletter**

aktuelle Ausgabe

**Wirtschafts-  
kriminalität**  
Auf Tätersuche im  
eigenen  
Unternehmen  
Ausgabe vom:  
14.06.2010

Interview



Kleidi-Gründer  
Ivar Niederberger

«Ich bin durch  
eine harte  
Schule  
gegangen!»

Interview jetzt  
lesen

KMU Admin

**Gründungsschalter**

Firmengründung online, sicher und in  
allen Kantonen gültig

**Betriebungsschalter**

Betriebsbegehren,  
Betriebsauskunft und die  
zuständigen Ämter online

**Handelsregisterauszug**

beglaubigte kantonale  
Handelsregisterauszüge online

**Strafregisterauszug**

Persönlichen Strafregisterauszug online  
anfordern

**Markenanmeldung**

Marke online registrieren

Kolumne

„Wo unterwegs hat  
sich ein Mitarbeitender  
weshalb entschieden,  
den Stecker teilweise  
oder ganz

rauszuziehen?“

Kaegi spricht Klartext

Ausschreibungen

betrachtet werden. Es erbringt eine wichtige Integrationsleistung mit anderen Unternehmensfunktionen wie Organisation, Ausbildung, Informatik und dem Personalmanagement. Moderne Ansätze des Dienstleistungsmarketings zielen darauf ab, durch hohe Servicequalität eine hohe Kundenzufriedenheit und so eine Kundenbindung zu erzielen. Die wichtige Rolle der Mitarbeiter dazu – als Wissensträger und Leistungserbringer – wird meist unterschätzt. Es werden jedoch nur diejenigen Dienstleister gewinnen, die über besser qualifizierte und höher motivierte Führungskräfte und über die besseren Mitarbeiter verfügen. Für die Vermarktung der Dienstleistung ist ein Marketingverständnis gefordert, das die kritische Rolle der Mitarbeiter berücksichtigt. Die Resultate dieser Strategie münden in die Verkaufskompetenz, Verkaufspotenz und -intelligenz eines Unternehmens.

### Kundenwohl durch Prozesse – «Ps» ist nur ein Stichwort

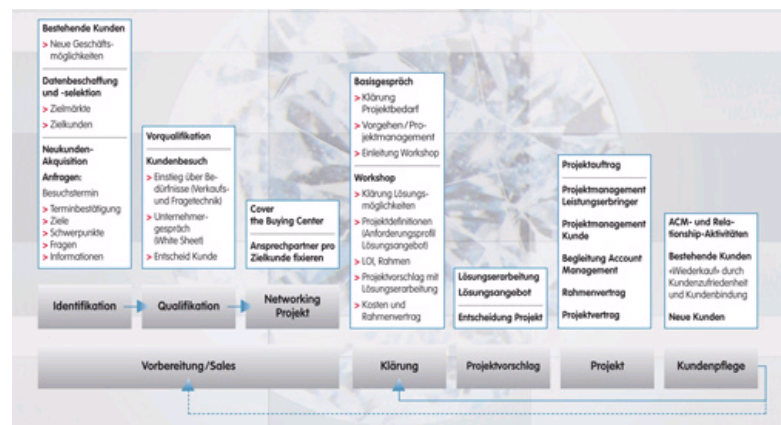
Als Erweiterung zu «nur» vier «Ps» führt internes, externes und interaktives Marketing zum Erfolg. Dienstleistungsmanagement mit Dienstleistungsmarketing und dessen Kommunikation haben die Aufgabe, Menschen und Prozesse über alle Branchen einer Volkswirtschaft hinweg zum Wohle des Kunden einzusetzen. Und die Dienstleistung, eine wertorientierte auf allen Unternehmensstufen, hat direkte Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens und damit auf den Geschäftserfolg. Höhepunkt dieses erweiterten Prozesses ist die Schnittstelle «Kunde – Anbieter» in der Verkaufsorganisation.

### Vom Kundenwert bis zum Unternehmenserfolg

Im Prozess «Verkauf» stellt der «messbare Kundenwert» ein wesentliches Element zum Dienstleistungsmarketing sowie, prozessorientiert, zum Dienstleistungsmanagement dar. Nicht alles ist Verkauf, aber das ganze Unternehmen muss verkaufen (sich selber, die Produkte, die Dienstleistungen). Und auf der anderen Seite: «All customers are equal – but some are more equal than others.» Diese Leitsätze umgesetzt implizieren einen Gesamtprozess. Dies ist zum einen ein gut strukturierter Aufbau des gesamten Verkaufs (der kunden- und nicht administrationsorientierte Aufbau wie auch der gelebte Ablauf). Konkret sind darin direkte und indirekte Messgrößen zwingend. Diese Messzahlen reihen sich entlang dem Weg vom Kundenwert bis hin zum Shareholder Value auf. Also beispielsweise den effektiven Wert des Kunden (Customer Value Created), den Customer Cash Flow, den Customer Portfolio Value und schlussendlich den Shaerholder Value. Dies idealerweise aufgeteilt auf den effektiven Verkaufsprozess.

### Beurteilen und Messen

Gesteuert durch diese Messpunkte erreichen Sie die richtigen Kunden und dass diese «wertvoll/nachhaltig» und «gut gebunden» werden. Faktisch können Sie nur wirklich beurteilen, was Sie auch messen können. Und mit den Kosten und dem Nutzen des Kundenbindungs-Managements halten Sie nur dann die Waage, wenn Sie sowohl die wie indirekte und direkte Messpunkte als Entscheidungsfindung heranziehen können. Auf Nutzen fokussiert wissen Sie, wo und (meist) auch wie Sie Kundenbindungen erhalten oder gar intensivieren können und müssen. Dies führt als Belohnung zu Wiederkauf, bei Einzelleistungen eventuell zu «Preis-Bereitschaften» (gegenseitige Zugeständnisse von Rabatten, Skonti oder auch Preiserhöhungen). Ebenfalls erhöht die Intensivierung der Beziehung die Kauffrequenz und eröffnet Ansätze für das Cross-Selling. Das gute Kundenbindungsmanagement ist in der Lage, durch Priorisierung die Fokussierung einzuleiten und durch die Diagnose präziserer Aktivitäten zu planen. Weiter hilft die Steuerung, sämtliche Ressourcen (Zeit, Geld, Wissen, menschliche Wärme) auf die wirklich wichtigen Kunden und relevanten Entscheidungsträger zu verteilen.



**VERKAUFSPROZESS: SYSTEMATISCH, NACHHALTIG, VOLLSTÄNDIG.**  
 QUELLE WINNING COMPLEX BUSI NESS®, ROGER GISI

und Projektphase (Leistungserbringung) bis hin zur Kundenpflege. Über diese synchronisierten Teilprozesse gelangen die Verantwortlichen auch zu aussagekräftigen Messpunkten wie Ertrag, Entwicklung pro Kunde, Cross Buying und Cross Selling sowie auch zum Wert der Loyalität. Zusammen mit den wichtigsten Kunden kann der Kundenwert gesteigert werden. Zum

## Jetzt kostenlos testen:

Überzeugen Sie sich von den Vorteilen unseres Infoservices: Anmelden, Branche wählen und los gehts! In wenigen Minuten haben Sie Zugriff auf Ihre Ausschreibungen - 2 Wochen lang kostenlos!

**Gratis Testen** ▶



Top Suche

Revisionsrecht  
**Finanzkrise**  
 Datenschutz Mobilität  
 Klimaschutz USA IT-  
 Sicherheit Bilateralen  
 Verträge Pandemie  
 Industriespionage Lieferkette  
 Mustervorlage  
 Strompreis Energieeffizienz  
 Steuerreform

Meistgelesene Artikel

**Recht & Finanzen**  
 Forderungen von der Fälligkeit bis zur Verjährung

Hat mein Kunde Anspruch auf eine dreissigtägige Zahlungsfrist? Kann ich eine in Vergessenheit geratene Rechnung nach sechs Jahren noch einfordern? Muss ich auf den Rechnu... mehr...

**Marketing & PR**  
 Die «Traummarketingmaschine?»

In den letzten 20 Jahren haben sich die Werbemethoden stark verändert. Während man früher hauptsächlich über Anzeigen in Printmedien sowie übers Radio und Fernsehen gewor... mehr...

Partner

**Protekta**  
 Rechtsschutz  
**Digilunch.ch**  
 Ihr Hosting Partner

Top 5 URL's

- » [www.e-service.admin.ch/esc](http://www.e-service.admin.ch/esc)
- » [www.e-service.admin.ch/crc](http://www.e-service.admin.ch/crc)
- » [www.kmuadmin.ch/kmuapp/act](http://www.kmuadmin.ch/kmuapp/act)
- » [e-trademark.ige.ch/importa](http://e-trademark.ige.ch/importa)
- » [www.protekta.ch](http://www.protekta.ch)

RSS Feeds

einen indirekt über das Referenzselling mit Synergien sowie sogar einer möglichen Kooperation und direkten Aktivitäten wie beispielsweise Cross-Selling. Alle diese Eckdaten, abgelegt im individuellen Kundenbewertungsmodell (möglichst direkt in die CRM-Plattform integriert), festigen die Denk-, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit für das Unternehmen, für die Abteilung und für die einzelnen Kundenberater und Verkäufer. Schlussendlich führt dies zur Spitze des Dienstleistungsmarketing und dem Ziel von Dienstleistungsmanagement: zur Kundenzufriedenheit und zur Kundenbindung. Damit schliesst sich der Kreis thematisch aus der Perspektive des Managements zu einem wirkungsvollen Dienstleistungsmanagement, das alle Bereiche nachhaltig, messbar involviert.

### Kundenwünsche einbeziehen – Altes und Neues in jedem Sinne

In anbieterfreundlichen Marktsituationen versäumen es die Verantwortlichen zumeist, Organisation und Kultur vollständig und glaubwürdig auf den Kunden auszurichten. Die Kunden werden weiterhin als «Abnehmer» betrachtet und auch so behandelt. Die Signale des Marktes werden dabei gerne ignoriert. Wie wir aus den Qualitätsdimensionen wissen, sind idealerweise Kunden selbst in die Leistungserstellung integriert. Innovative Wünsche, Ideen oder Anregungen fließen so bereits in den «normalen» Leistungsprozess. Im Verkauf bietet sich dadurch die einmalige Chance, dass Dienstleistungsinnovationen (häufig aus Prozessoptimierungen, neuen Marktentwicklungen, dem Einsatz neuer Technologien und der Restrukturierung von Organisationseinheiten) entstehen. Das bedeutet auch, dass dem Kunden seine Wünsche und Möglichkeiten nicht als «neue Produkte» verkauft werden müssen. Gut in die Wertschöpfungskette des Kunden integriert, erhöhen die Verkaufsverantwortlichen ihre Wertschöpfung, die Kundenintegration und die Möglichkeit für Cross-Selling. Dabei leisten sie erst noch einen wesentlichen Beitrag für die Differenzierung der Kompetenzträger «Menschen» wie der Unternehmung als Ganzes.

### Verkaufsorganisation: Alles für die Kundenlösung

Strategisch geführte Unternehmen bemühen sich in Zeiten der «Käufermärkte», ihre wirtschaftliche Situation neben intensiven Kostensparprogrammen insbesondere durch eine Repositionierung des Faktors «Kunde» zu verbessern. Oft versuchen sie, durch konsequente Reorganisation des Vertriebes sich gegen Wettbewerber zu behaupten. Allerdings reicht allein die Einführung eines technologiebasierten Informationssystems – «Customer Relationship Management (CRM)» – nicht aus. Wie in anderen Schlüsselbereichen der Unternehmenssteuerung auch wird erst der mentale Wandel bei den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern der Garant für eine nachhaltige Veränderung sein. Die Verkaufsorganisation aller Unternehmungen sollte also dafür sorgen, dass sie die organisatorischen Voraussetzungen für die gezielte Weiterentwicklung der Kundenlösung etablieren. Dies betrifft die Bereitstellung von Ressourcen, die Festlegung von Verantwortlichen sowie die Umsetzung geeigneter Organisationsstrukturen und -abläufe.



ENTWICKLUNG KUNDENLÖSUNG, QUELLE WINNING COMPLEX BUSINESS®

stellen. Das bezieht sich auf die Menschen im eigenen Unternehmen wie auf die Menschen im Kunden-/Partnerunternehmen. Gefordert sind – neben Produktstrategien – Nutzen- und Wertstrategien, die in ein integriertes

Vertriebskonzept einfließen und von Beziehungsmanagern in Account Management und Vertrieb umgesetzt werden. Gefordert werden sowohl eine unternehmerische Sichtweise und Zahlenorientierung als auch Empathie und Emotionalität. Man muss die Dinge verstärkt aus dem Blickwinkel des Kunden sehen. Weder für Informationsmaterial noch für Gespräche reicht es aus, sein Produkt oder seine Dienstleistung bis ins Kleinste zu kennen. Es braucht den unternehmerischen Blick, die Verbindung mit der Wertschöpfungskette des Kunden und die emotionale Intelligenz, diese Konzepte anzusprechen und einzubinden. Wer über das Produkt und die Dienstleistung hinaus einfühlsam und beratend unterstützt, hat im Wettbewerb die Nase vorn. Das ist Herausforderung wie Chance zugleich für eine zukunftsorientierte Verkaufsorganisation.

### Kunde verloren, was nun?

Zu einem wirksamen Dienstleistungsmanagement gehört auch, dass wir auf der Stufe des Verkaufs an das hohe Potential «Ehemaliger» denken. Was passiert, wenn wir Kunden verlieren? Verlorene Kunden sind in der Regel vergessene Kunden, vernachlässigte Menschen. Manche Unternehmen büßen jährlich bis zu 30 Prozent davon ein. Nur wenige Gesellschaften kümmern sich gezielt um die Abwanderer. Für die meisten ist das systematische Zurückgewinnen dieser Potentiale Neuland. Aber im ehemaligen Kundenkreis schlummert ein beträchtliches Ertragspotential. Nebst der Kundenpflege ist es die nächst günstigste Variante, abgesprungene Kunden zurückzuholen und mit ihnen wieder in eine «neue» Geschäftsbeziehung einzutreten. Oft sind es Kleinigkeiten, die Kunden verärgern und missstimmten. Die gute Nachricht ist: Menschen vergessen in der Regel schnell und verzeihen gern. Viele ehemalige Kunden sind bereit, Unternehmen eine zweite Chance zu geben, würde man sie nur darum bitten. Es geht darum, zu erkennen, wer aus welchen Gründen abgewandert ist und wen man wie zurückholen kann und will. Der Prozess des Rückgewinnungsmanagements umfasst folgende Schritte: Identifizierung der verlorenen Kunden, Analyse der Verlustursachen, Massnahmen zur Rückgewinnung, Erfolgskontrolle mit Optimierung und Prävention zur Sicherung. Versuchen Sie es bei Ihren «Ehemaligen». Sie lohnen es Ihnen mit einer sehr hohen Treuerate.

### Wohin geht die Reise?

Um wirklich kundenorientierte Dienstleistungen zu erbringen, braucht es Menschen, die bereit sind, diesen Dienst am Kunden zu leben. Es reicht nicht aus, Leader zu sein und selbstbewusst an den Erfolg zu glauben. Erfolg bedingt auch, dass auf allen Ebenen mit Professionalität, Qualität und Effizienz gearbeitet wird. Tag für Tag. Die gelebte Kundenorientierung strahlt jeden Tag auf unsere Kunden aus. Die Reise im Account Management muss also hin zum Kunden gehen! Die «Positionierung Kunde» muss zwingend verbessert werden. Im Markt, im Verkaufsfeld, vor allem aber im Unternehmen.

#### Autorenangaben

Roger Gisi (E-Mail: [rgisi@gisi.ch](mailto:rgisi@gisi.ch)) ist Consultant für IT-Unternehmen und Inhaber der Gisi Consult in Tuggen. [www.gisi.ch](http://www.gisi.ch)

0 Kommentare:

[Diesen Artikel kommentieren](#)