

Dienstleistungsmanagement: Dienen – Leisten – Managen

Die Begegnung mit dem Käufer – Wahrheit des Dienens

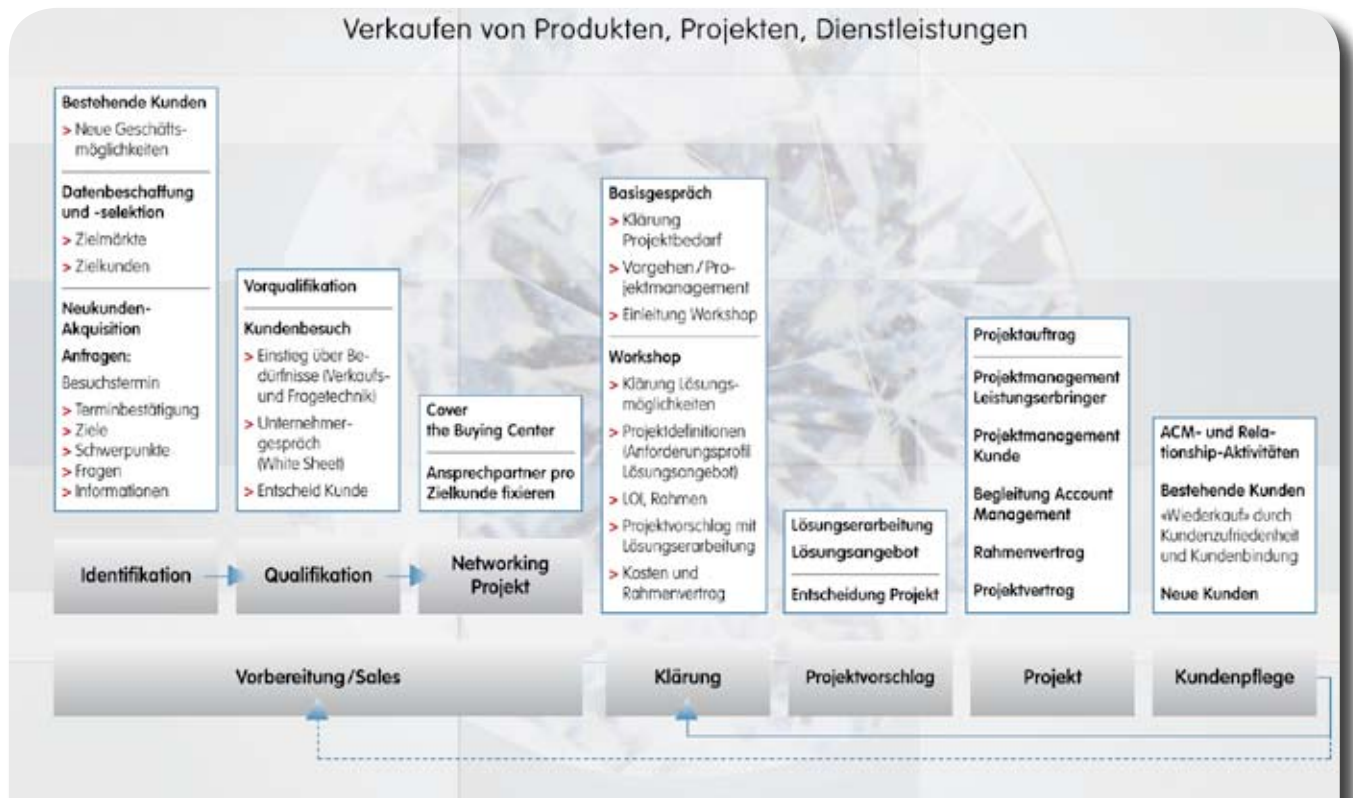
Autor; Gisi Roger Eric

Auge in Auge mit dem Kunden verlangt «Dienen»! Es fordert in jeder Art von Unternehmung und Organisation. Kundenwünsche und Standards sollen neue Dimensionen provozieren. Im Management – vor allem aber 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».

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, 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.



Account Management: Grundsätzliches Vorgehen Markterschliessung

Quelle: Winning Complex Business®



Kundenwohl durch Prozesse – «P's» ist nur ein Stichwort

Als Erweiterung zu «nur» vier «P's», 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 customer 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 Shareholder 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 diese wie indirekte und direkte Messpunkte als Entscheidungsfindung heranziehen können.

Auf die 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



Entwicklung Kundenlösung

Quelle: Winning Complex Business®

(Zeit, Geld, Wissen, menschliche Wärme) auf die wirklich wichtigen Kunden und relevanten Entscheidungsträger zu verteilen.

Strategisch auswerten

Das Pflegen der Kundenbindung unterstützt wiederum den strategischen Verkaufsprozess von der Identifikation über die Klärung und Projektphase (Leistungserbringung) bis hin zur Kundenpflege. Über diese synchronisierten Teilprozesse gelangen die Verantwortlichen auch zu aussagekräftigen Messpunkten wie Ertrag, Entwicklung pro Kunden, Cross Buying und Cross Selling) sowie auch zum Wert der Loyalität. Zusammen mit den wichtigsten Kunden kann der Kundenwert gesteigert werden. Zum einen indirekt über das Referenzselling mit Synergien, sowie sogar einer möglichen Kooperation und direkten Aktivitäten wie Cross-Selling etc..

Alle diese Eckdaten, abgelegt im individuellen Kundenbewertungsmodell (möglichst direkt in die CRM-Plattform integriert), festigen die Denk-, Entscheidungs- und Handlungsfäh-

igkeit 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 dass 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 Leistungser-

stellung 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 denn 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 Situati-



on 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.

Mehr aus der Sicht des Kunden – Chance für den Verkauf!

Die meisten Strategien im Account Management fokussieren auf das Produkt oder die Dienstleistung, statt den Menschen in den Mittelpunkt zu 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 Potenzial «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 Ertragspotenzial. 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 misstimmen. 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, vorallem aber im Unternehmen.



Kontakt

Roger Eric Gisi
Geschäftsführer Gisi Consult

CH-8856 Tuggen/SZ

rgisi@gisi.ch
www.dienstleistungskompetenz.ch