

Services Marketing

Einbindung von Dienstleistungen in das
Marketing- und Verkaufsmanagement

HÖHERE LEHRANSTALT FÜR PRODUKTMANAGEMENT UND PRÄSENTATION
2340 MÖDLING, JOSEF-HYRTL-PLATZ 3

Fachspezifische Arbeit
Haupttermin 2007

vorgelegt durch
Stephanie Linshalm



GASTBEITRAG für SMLi

Inhaltsverzeichnis

1	Warum Services Marketing?	3
2	Dienstleistungen?	4
3	Von der „Dienstleistungsgesellschaft“ in die „Wissensgesellschaft“	5
4	Bedeutung von Dienstleistungen	6
5	Internet und Mobilkommunikation revolutionieren den Dienstleistungsmarkt	7
6	Wandel zu kundenorientierten Dienstleistungen erforderlich	8
7	Der Wert eines Kunden steigert sich für ein Unternehmen mit der Zeit!	9
8	Der ‚war for customers‘ – und wie man ihn gewinnt	10
9	Preiskämpfe loyalisieren nicht	11
10	Der neue Verbraucher: loyal oder illoyal?	12
11	Wie man Loyalität erzeugt	13
12	Stammkunden - pures Gold	14
13	Der Mitarbeiter von heute: loyal oder illoyal?	15
14	Loyale Mitarbeiter – und die Zukunft kann kommen	16
15	Wann und wie Mitarbeiterloyalität entsteht	17
16	Vorbild Chef	19
17	Der Wert eines loyalen Mitarbeiters	20
18	Die Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsmanagement	21
19	Kundenzufriedenheit: Selbst- und Fremdbild	22
20	Herausforderungen	23
21	Konklusio	24
22	Literaturnachweis	24

1 Warum Services Marketing?

Unternehmen schenken der Ertragssituation immer größere Aufmerksamkeit und distanzieren sich vom grundlegenden Prozess, der mit dem Kunden abläuft. Sie beschäftigen sich mehrheitlich mit dem Schaffen und Perfektionieren komplexer Organisationssysteme mit dem Ziel immer mehr Gewinn zu bekommen und bedienen sich einem Marketing das sich wenig auf Werte und Kundennutzen ausrichtet.

Diese Einseitigkeit wird spätestens dann bloßgelegt, sobald sie durch den Druck von Kunden oder dem Einfluss gesellschaftlichen Bewegungen zur Veränderung gezwungen werden.

Führungskräfte versuchen diesen Veränderungsdruck durch Anpassung der vorhandenen Strukturen und Arbeitsabläufe zu kanalisieren, was aber unzureichend bleibt, wenn nicht auch gleichzeitig Arbeitsweisen, Verhalten und Prozessverläufe verändert werden.

Die Herausforderung liegt darin, ein neues kundenorientiertes Bild der Organisation zu finden und Dienstleistungen in das Marketing- und Verkaufsmanagement von Produkten einzubinden.

Chancen durch mehr Kundenorientierung

In einer globalisierten Wirtschaft, die einen permanent steigenden Servicebedarf zur Absicherung der Geschäftsprozesse hat, wird die Qualität der Leistung zum zentralen Element.

Mit innovativem Dienstleistungsmarketing und entsprechendem Service Know-how können kundenorientierte Lösungen entwickelt und damit zusätzliche Wertschöpfung generiert werden.

Dem Marketing im Dienstleistungsgeschäft kommt eine weitaus größere und breitere Rolle zu





Dienstleistungen in das Marketing- und Verkaufsmanagement einbinden:


- Marktorientierung im ganzen Unternehmen einführen (Benchmarking, Kundenorientierung)
- Wertsteigernde Services entwickeln und professionell vermarkten
- Kundenbindung (Interaktionsprozesse, Qualität, Kundenzufriedenheit)

■ Produktmarketing
 ■ Zusätzliches Marketing für Dienstleistungen

Seite 2 Stand 21.04.2007 stephanie.linshalm@hlp.mödling

2 Dienstleistungen?

Dienstleistungen unterteilt man in „unterstützende“ und „übernehmende“ Services. Die genaue Gliederung ist in diese Tabelle ersichtlich.



Dienstleistungen?

	Begriff	Beschreibung	Beispiele
Discrete Services (unterstützend)	Product Related Services	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützende Dienstleistungen, die dem Zwecke der Instandhaltung und -setzung von Produkten (im weitesten Sinne) dienen. Es sind Dienstleistungen am Produkt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hardware & Software Maintenance, Gebäudereinigung, Installationen, Monitoring
	Professional Services	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützende und wissensbasierte Dienstleistungen, die unabhängig vom Produkt am bzw. für den Menschen erbracht werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechtsberatung, Friseur, Unternehmensberatung, IT Consulting, Vermögensverwaltung, Applikationsentwicklung
Managed Services (übernehmend)	Infrastructure Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Dienstleister übernimmt den Betrieb von bestehenden Infrastrukturen. Dies umfasst auch die komplette oder teilweise Übernahme der Infrastruktur und des Personals. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing von IKT, Facility- und Produktionseinrichtungen (Kopiermaschinen, medizin. Geräte, Turbinen, etc.)
	Business Process Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Dienstleister übernimmt die Verantwortung und Durchführung für den Geschäftsprozess des Kunden. Dies kann auch die Übernahme der bestehenden Infrastruktur beinhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing von Personalabrechnung, Transaktionsprozesse, Vertragsverwaltung, etc.

▶ **Dienstleistungen unterteilt man in „unterstützende“ und „übernehmende“ Services**

Seite 3
Stand 04 07
stephanie.linshalm@hlp.mödling

Quelle: Bobianski, Gehrmann, Krause

3 Von der „Dienstleistungsgesellschaft“ in die „Wissensgesellschaft“

Galt die Aussage „die Welten wachsen zusammen“ in den letzten Jahren hauptsächlich für den Informations- und Telekommunikationsmarkt, so sind es heute immer mehr Technologiebereiche (zB. Heizungs-/Klimatechnik, Alarm-/Sicherheitstechnik) in denen die Konvergenz (Übereinstimmung) das Gebot der Stunde ist.

Der Anwender ist heute nicht mehr bereit, seine Geschäftsprozesse über miteinander inkompatible Insellösungen zu finden, sondern fordert ein reibungslos ineinander greifendes Gesamtsystem mit optimal aufeinander abgestimmten Einzelkomponenten und einfacher Betriebsführung.

Schlüsselinnovationen wie zB. die Dampfmaschine oder der elektrische Strom haben schon immer industrielle oder gesellschaftliche Entwicklungsphasen - die auch **Kondratieff-Zyklen** heißen - initiiert.

Derzeit eröffnen Internet und Mobilkommunikation den Weg in die vernetzte Welt der Wissensgesellschaft.



4 Bedeutung von Dienstleistungen

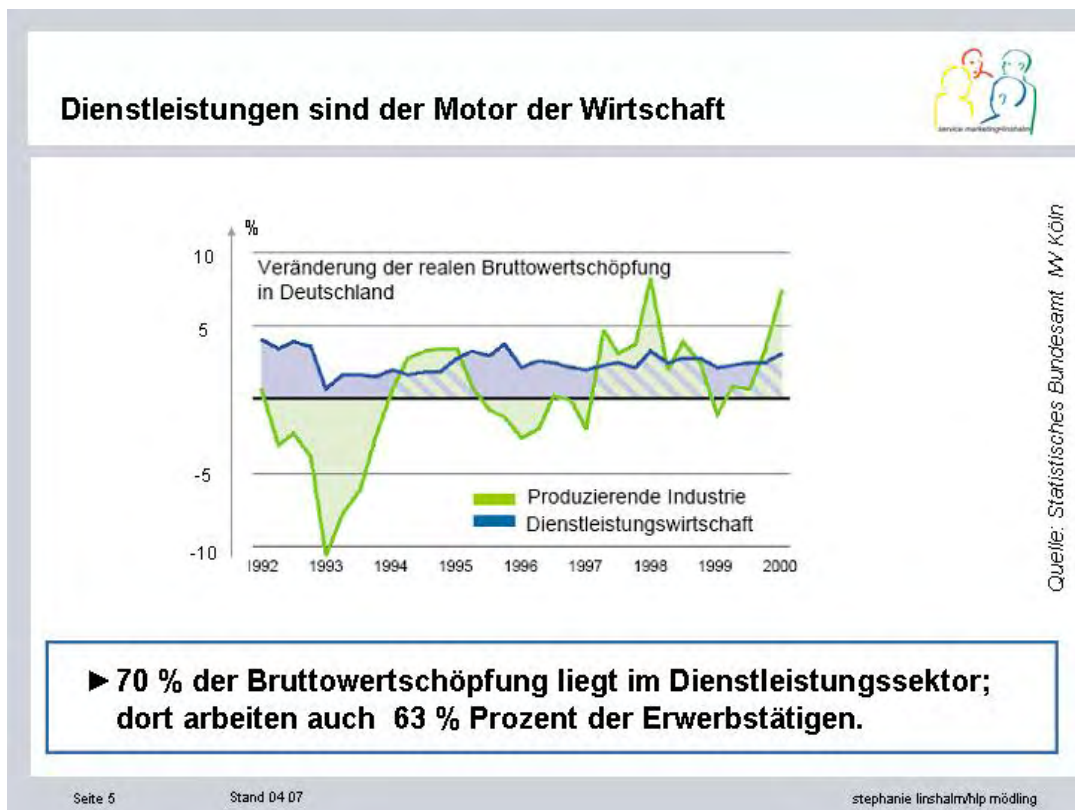
Dienstleistungen sind der Motor der Wirtschaft.

Wie in der Grafik ersichtlich, ist die Wachstumsrate von Dienstleistungen in den letzten 15 Jahren immer konstant und positiv gewesen.

Die Produktion hingegen zeigt deutliche Schwankungen, da sie stärker von der Konjunkturlage abhängig ist.

Außerdem liegen 70 % der Bruttowertschöpfung im Dienstleistungssektor, wo auch 63 % Prozent der Erwerbstätigen arbeiten.

Trotz dieser Tatsache betreiben nur wenige Unternehmen aktives Dienstleistungs-Marketing, sieht man von reinen Service-Providern wie zB. Mc Donald oder Starbuck ab.



5 Internet und Mobilkommunikation revolutionieren den Dienstleistungsmarkt

Internet und Mobilkommunikation zählen zu jenen Schlüsselinnovationen die den Dienstleistungssektor stark verändern. Durch Standardisierungen (Internetprotokoll), standortunabhängiger Sprach-/Datenkommunikation und ganzheitlichen Prozessen werden neue, umfassende Dienstleistungsangebote entlang der ganzen Wertschöpfungskette (Fertigung, Verkauf, Lieferung und Installation) möglich die auch unternehmensübergreifend gesteuert werden können (**Supply Chain Management**).

Ein weiterer Treiber für die Veränderungen im Dienstleistungssektor sind **Radio Frequency Identification (RFID)** – Anwendungen. Ein RFID-System ermöglicht eine automatische Identifikation bzw. Lokalisation von Objekten und besteht aus:

Transponder, der auch **Funketikett** genannt wird, **Lesegeräten** und natürlich auch aus **Kassen- oder Warenwirtschaftssystemen** die die Informationen des eingelesenen Etiketts verarbeiten können

Der RFID-Markt wird derzeit von den Vorgaben großer Einzelhandelsketten wie Metro, REWE, Tesco und Wal-Mart, sowie des US-amerikanischen Verteidigungsministeriums vorangetrieben, um unternehmensübergreifende und interne Prozessketten zu optimieren. Potenziell ist der Einsatz der RFID-Technik nahezu unbegrenzt denkbar, sodass es zB. in einiger Zeit sein kann, dass jedes Produkt, das man im Kühlschrank stehen hat, so einen Transponder besitzt. Der Kühlschrank wiederum hat ein Lesegerät und System wo alle Informationen (zB. Produktnamen, Preis, Ablaufdatum, etc.) der Produkte gespeichert werden. Hätte ich zB. in meinem Kühlschrank eine Milch die bereits abgelaufen ist, würde das System ein Signal an den Billa schicken, der genau erfassen kann um welche Marke von Milch es sich handelt und schon würde ein Angestellter kommen und das Produkt in den Kühlschrank stellen. Der KÜHLSCHRANK ist natürlich von 2 Seiten zugänglich, wie es z.B. auch jetzt schon in Salzburg mit den Mülltonnen ist, wo niemand mehr daran denken muss, sie raus auf die Straße zu stellen sondern sie sind von Anfang an bereits beim Zaun befestigt.

Weiters gibt es seit 2004 in den USA die **Patientenidentifikation**, also den Einsatz des "VeriChip" am Menschen. Der Transponder wird unter der Haut eingepflanzt. Dafür geworben wird mit einfacher Verfügbarkeit lebenswichtiger Informationen im Notfall.



Abb.: RFID-Anwendung

6 Wandel zu kundenorientierten Dienstleistungen erforderlich

Derzeit stehen viele unternehmensinterne Dienstleistungsfunktionen wie zB. Einkauf, Buchhaltung, Lohnverrechnung, Reinigung oder Informations-/ Kommunikationstechnologie (IKT) zunehmend unter Druck, um sich zu wandeln:

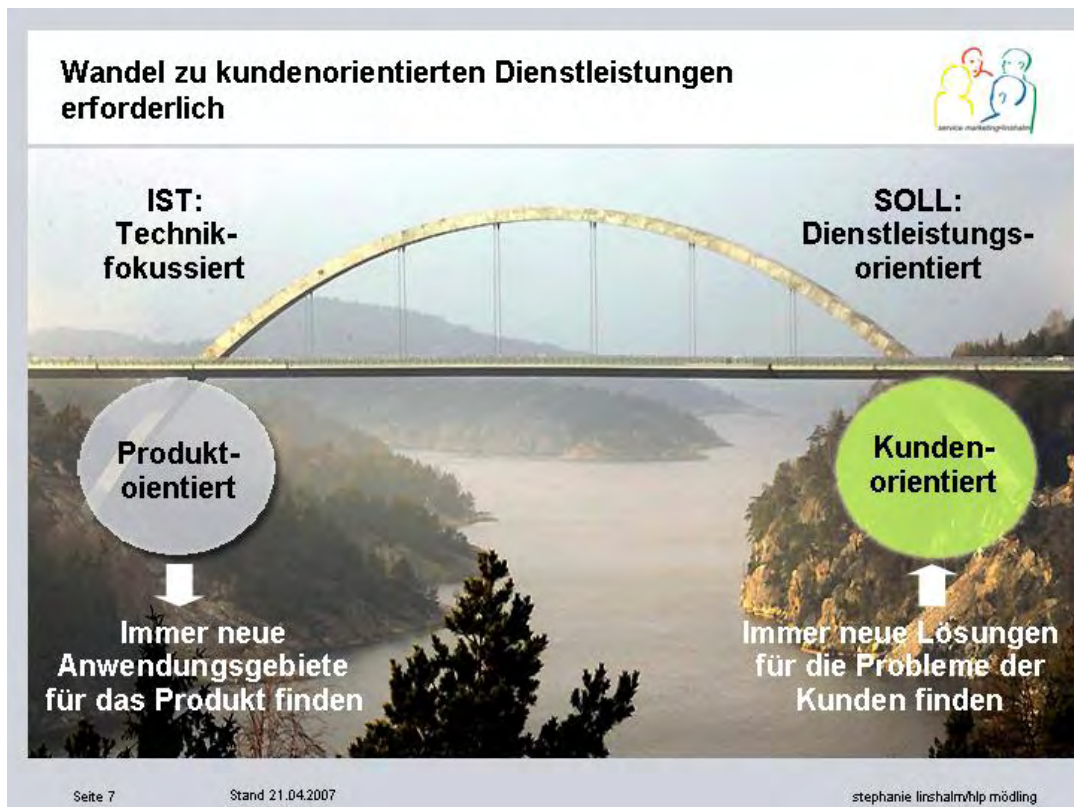
Weg von der reinen verfahrens- oder technikfokussierten Serviceabteilung, hin zum kunden- und serviceorientierten Dienstleister oder Gefahr zu laufen an spezialisierte Servicefirmen ausgelagert zu werden.

Vielfach ist der Grund, dass die Firmen den Service gegenüber ihren eigenen Kunden erhöhen müssen um konkurrenzfähig zu bleiben, so zB. durch längere Öffnungszeiten oder Internetportale (e-Business), was in Summe aber die Kosten erhöht.

Um sich den Aufwand und die Zeit für Planung und Einführung neuer Dienste zu ersparen, werden von Unternehmen immer stärker flexible Lösungen ohne hohe Investitionen nachgefragt.

Outsourcing – also die Auslagerung von kompletten Geschäftsprozessen oder der Infrastruktur – ist im Trend.

Outsourcing kann die individuelle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in Flexibilität und Qualität steigern und helfen, Technologiesprünge schneller zu bewältigen, ist aber nicht für jede Aufgabe die zweckmäßige Lösung.




7 Der Wert eines Kunden steigert sich für ein Unternehmen mit der Zeit!

Im Kampf um Marktanteil und Margen wird es in der Zukunft vor allem um Loyalität gehen. Denn wenn die Angebote immer zahlreicher, die Kunden dagegen weniger und immer illoyaler werden, ist es umso wichtiger, die Kunden zu halten und zu pflegen, die man schon gewonnen hat – und neue, treue Kunden zu gewinnen. Gerade in Abschwungzeiten der Konjunktur ist es überlebenswichtig, sich auf seinen bestehenden Kundenstamm zu konzentrieren. Das systematische Ausschöpfen des vorhandenen Kundenpotenzials bietet unzählige Chancen zu kostengünstigem Wachstum.


Und: Auf der Umsatzseite liegen deutlich höhere Ertragschancen als auf der Kostenseite. Bain und Company haben 1996 herausgefunden, dass jene Unternehmen mit der höchsten Kunden-, Mitarbeiter- und Investorenbindung auch die höchsten Gewinne haben.

International Survey Research hat dies 2002 bestätigt

Die Bedeutung von Kundenbindung (Der Loyalitätseffekt)



Der Wert eines Kunden steigert sich für ein Unternehmen mit der Zeit!



- **Unternehmen mit der höchsten Kunden-, Mitarbeiter- und Investorenbindung haben auch die höchsten Gewinne *)**
- **Illoyalität verringert den Unternehmensgewinn um 25 – 50 %**
- **Unternehmen mit hoher Mitarbeiterbindung haben höhere Umsatzrenditen als Unternehmen mit einer schwachen Mitarbeiterbindung **)**

*) Bain & Company (1996)
 **) International Survey Research (2002)

Seite 8
Stand 04 07
stephanie.linshalm@hlp.mödling

8 Der ‚war for customers‘ – und wie man ihn gewinnt

Heute werden Leistungen ja nicht mehr verkauft, sondern gekauft. Der Kunde hat die Macht – und damit das Sagen! Branchengrenzen lösen sich auf, Kunden schließen sich zusammen, betreiben selbst offensives Marketing und stellen die Anforderungen.

Es werden nur jene Anbieter überdurchschnittliche Gewinne erzielen, die auf effiziente Art und Weise einen überlegenen Kundennutzen schaffen – und zwar bitte möglichst sofort!

Wenn dem Kunden was nicht passt, bleibt sein Portemonnaie eben zu! Basta! Nicht länger das Unternehmen, sondern der Kunde bestimmt heute die Spielregeln, nach denen ‚verkaufen‘ gespielt wird. Höchste Zeit also, dass das Marketing die Perspektive wechselt, sich von der Verliebtheit in die eigenen Angebote verabschiedet und seine betriebliche Welt mit aller Konsequenz aus der Sicht des Kunden betrachtet. Dabei werden viele Unternehmen und ganze Branchen ihre Dienstleistung völlig neu erfinden müssen. Das ist die eine Herausforderung.

Die zweite, damit zusammenhängende Herausforderung, ist noch viel größer: Nicht Konsumverzicht, sondern Loyalität ist die schärfste Waffe des Verbrauchers. Denn irgendwann wird jeder wieder konsumieren (müssen), fragt sich nur, bei wem!

Kundenloyalität ist damit die wichtigste und gleichzeitig vorrangigste unternehmerische Herausforderung der Zukunft. Wer diese Herausforderung annimmt, wer in Loyalitätsmarketing investiert, wer also in Zukunft die loyalsten Kunden hat, macht das Rennen!

Loyalität? Viele glauben, dass das ein wenig verstaubt klingt? Denn bei diesem Wort denkt man normalerweise eher an blinden Gehorsam und ewige Treue, wie beim guten, alten Begriff „Kundenbindung“ aus dem letzten Jahrhundert. Aber das Wort Bindung passt nicht mehr zu unseren neuen Märkten, hat etwas Erzwungenes an sich, fast möchte man an Fesseln denken.

Kein noch so gutes Kundenbindungsinstrument kann heute und morgen noch Kunden dauerhaft binden – das können nur die Mitarbeiter schaffen. Die Mitarbeiter sind die Umsetzungsverantwortlichen des Marketing und die maßgeblichen Loyalitätsmacher. Denn Loyalität entsteht viel leichter zwischen zwei Menschen als zwischen Menschen und anonymen Unternehmen.

Die Kunden haben die Macht



Branchengrenzen lösen sich auf,
Kunden schließen sich zusammen,
betreiben offensives Marketing und
nutzen gezielt ihre Macht

Es werden nur jene Anbieter
überdurchschnittliche Gewinne erzielen,
die auf effiziente Art und Weise einen
überlegenen Kundennutzen schaffen.



9 Preiskämpfe loyalisieren nicht

Hat Loyalität heutzutage überhaupt eine Chance? Wenn der Handel täglich mit neuen Tiefstpreisen droht!? Wenn uns die Medien glauben machen, wir seien zu einem Volk von Schnäppchenjägern verwildert!? Wenn überall gepredigt wird, Geiz sei geil und alles andere blöde!?

Der Preis scheint zurzeit bei den meisten Branchen im Vordergrund zu stehen und für viele der einzig gangbare Weg zu sein. Wer allerdings immer nur über seine Preise spricht, braucht sich nicht zu wundern, wenn die Kunden nur noch nach den Preisen fragen. Vielleicht kauft der Kunde zum ersten Mal ja wirklich wegen der günstigen Preise; Wieder kommen, mehr kaufen und das Unternehmen weiter empfehlen wird er, wenn die ‚weichen‘ Faktoren, also Mitarbeiter und Servicequalität in jeder Hinsicht unnachahmlich überzeugen.

Bei Austauschbarkeit entscheidet in den allermeisten Fällen der Preis. Dies mag kurzfristig erfolgreich sein, langfristig ist es meist ruinös. Denn irgendeiner ist immer billiger! Wer, wie das Kaninchen vor der Schlange, nur auf seine Preise starrt, ist verschlossen für kreative, zukunftsfähige und wertschöpfendere Vorgehensweisen. Wer dagegen emotional Einzigartiges leistet, wer kundenorientierte Spitzenleistungen erbringt und damit auf die Loyalität seiner Mitarbeiter und seiner Kunden zielt, dem ist eine finanziell erfolgreiche Zukunft sicher.

Verzweifelte Sonderpreisaktionen, Maximal-Rabatte und Preisstürze loyalisieren nicht. Ganz im Gegenteil: Sie fördern den Schnäppchen-Tourismus. Schnäppchenjäger sind Kaufnomaden. Sie sind dem Schnäppchen treu und nicht dem Unternehmen. ‚Billig-Billig‘ ist eben mit einem Verfall von Dienstleistungsqualität (Service ist teuer!) und mit Vertrauensschwund („Hätte ich das nicht irgendwo anders, nächste Woche noch billiger bekommen können?“) verbunden.

Aber Geld fressende Warteschleifen, Zeit fressende Warteschlangen, billige und damit miese Qualität, Fehlkäufe mangels Fach- und Servicepersonal - all das wird die Menschen nicht nur nerven, sondern es wird sie aggressiv machen. Gerichtsverfahren und öffentlich inszenierte Boykotte werden zunehmen.

Oder die Käufer ziehen sich stillschweigend zurück und streiken heimlich. Käuferethik ist im Kommen. Und die Sehnsucht nach der heilen Welt. Damit rücken Emotionen, Vertrauen und Loyalität in den Vordergrund. Dies sind die besseren Wege zu langeligem Unternehmenserfolg.

Bei Austauschbarkeit des Angebots entscheidet der Preis

- nur kurzfristig erfolgreich
- langfristig meist ruinös, denn irgendeiner ist immer billiger

Langfristig erfolgreicher sind wertschöpfende Vorgehensweisen wie zB.:

- zukunftsfähige Produkte
- kundenorientierte Dienstleistungen
- Mitarbeiter mit der Fähigkeit Kundenbeziehungen aufzubauen und zu halten



Abb.: Preiskämpfe loyalisieren nicht

10 Der neue Verbraucher: loyal oder illoyal?


In uns allen steckt Neugierde und das Bedürfnis nach Abwechslung. Und zu selten erkennen wir, warum wir uns einem bestimmten Angebot treu verbunden fühlen sollten. Doch Loyalität und andere Werte werden eine ungeahnte Renaissance erleben; die ersten Vorboten sind schon da. Je virtueller und vielschichtiger unsere Lebensumstände sind, desto mehr suchen wir nach dem Überschau- und Berechenbaren, um in Balance zu bleiben. Je konfuser die Welt, desto stärker brauchen wir Orientierung und Sicherheit.

Denn zwei Grundbedürfnisse sind tief verwurzelt in uns Menschen: **Positiv wahrgenommen** zu werden und **dazuzugehören**. Demnach lässt sich das Kaufverhalten der Verbraucher aus Loyalitätssicht in drei Kategorien einteilen:

- **Gruppenkonformes Kaufverhalten**, welches auf einer angestrebten Gruppenzugehörigkeit beruht. Dies ist gut zu sehen in jugendlichen Cliquen und in der Mode.
- **Monogames Kaufverhalten**, welches die Treue zu bestimmten Angeboten widerspiegelt. Dies ist gut zu erkennen bei objektiv austauschbaren Produkten wie Cola, Bier oder Zigaretten: neben der rein physischen gibt es offensichtlich auch eine psychische Abhängigkeit, nämlich die Identifikation mit der Erlebniswelt, die die jeweilige Marke aufbaut.
- **Polygames Kaufverhalten**, das auf einem ausgeprägten Abwechslungsbedürfnis beruht. Dies wird zunehmend beeinflusst durch das Internet, die Globalisierung und die Schnäppchenkultur.


Mit diesem Wissen kann man die eigenen Zielgruppen durchleuchten. Danach lassen sich Profile erstellen, mit deren Hilfe man gezielter auf die Suche nach loyalen Kunden gehen kann. Und solche meiden, bei denen alle Loyalisierungsbemühungen zwecklos sind. Loyalität kann man nicht bei Allen und Jedem erreichen. Lieber bei Wenigen maximale Loyalität erzeugen als bei Vielen keine. Lieber weniger oft der Erste, als immer Zweiter oder Dritter zu werden – und jedes Mal verloren zu haben. Denn im wirtschaftlichen Wettkampf gibt es nur einen Sieger. Der Zweite in der Konsumenten-Gunst hat im Moment des Kaufakts genauso verloren wie der Dreiunddreißigste.

Der neue Verbraucher: Loyal oder illoyal?



Das Kaufverhalten der Verbraucher lässt sich aus Loyalitätssicht in drei Kategorien einteilen:

- Gruppenkonformes Kaufverhalten
- Monogames Kaufverhalten
- Polygames Kaufverhalten



Seite 11
Stand 21.04.2007
stephanie.linshalm@hlp.mödling

11 Wie man Loyalität erzeugt

Warum nun sollte ein Kunde Unbequemlichkeiten auf sich nehmen, weite Wege gehen, sein Geld oder knappe Zeit investieren, um immer wieder bei Ihnen zu kaufen? Er tut dies dann, wenn etwas ihm An- oder Aufsehen erregend erscheint; wenn etwas ihn begeistert oder ihm persönlich wichtig ist; Er tut dies vor allem dann, wenn er ein emotionales ‚Plus‘, einen immateriellen Mehrwert erhält. Dies passiert zum Beispiel, wenn der Kunde sich wohl fühlt, wenn er etwas lernen kann, Verständnis, Aufmerksamkeit oder Anerkennung erfährt, wenn er angenehm überrascht wird, seine Werte-Welt wieder findet, wenn er unter Gleichgesinnten ist, usw.

Meist hat der Kunde Erwartungen, die sich aus den Werbeversprechen, aus früheren Erfahrungen bei einem und den Mitbewerbern oder auch aus Mundpropaganda herleiten. Solche Erwartungen verändern sich im Laufe der Zeit, je nach Stimmung des Käufers, je nach Aktivität der Konkurrenten oder Veränderungen in der Gesellschaft. Fazit: Loyalität funktioniert bei jedem Individuum unterschiedlich und immer wieder anders – je nach Lust und Laune.

All das wird die Menschen nicht nur nerven, sondern es wird sie aggressiv machen. Gerichtsverfahren und öffentlich inszenierte Boykotte werden zunehmen.

Oder wir Käufer werden uns stillschweigend zurückziehen und heimlich streiken. Käuferethik ist im Kommen. Und die Sehnsucht nach der heilen Welt. Damit rücken Emotionen, Vertrauen und Loyalität in den Vordergrund. Dies sind die besseren Wege zu langlebigem Unternehmenserfolg.

Einige Maßnahmen zur Steigerung der Kundenloyalität habe ich hier auf dieser Folie aufgezählt:

**Wie man Loyalität erzeugt:
Maßnahmen zur Steigerung der Kundenloyalität**





Beispiele:

- **Kundenwünsche und –bedürfnisse vorwegnehmen („Wow!“)**
- **Versprechen mehr als halten („Auf die kann man sich wirklich verlassen!“)**
- **Kundenspezifische Lösungen schaffen („Was habe ich ganz konkret davon?“)**
- **Kompetenz vermitteln („Das sind echte Profis!“)**


Seite 12
Stand 04.07
stephanie.linshalm@hlp.mödling

12 Stammkunden - pures Gold

Ein Stammkunde ist etwas ganz Besonderes, Teil einer Elite, und das sollte er wissen und spüren. Einmal sagte ein Verkäufer: „Um meine Stammkunden brauche ich mich Gott-sei-Dank nicht auch noch kümmern. Die kaufen sowieso immer wieder.“


Ein gefährlicher Irrglaube! Man kann sich der Treue seiner Kunden nie sicher sein. Stammkunden – und nicht Neukunden – haben die beste Behandlung verdient! Sie erhalten die attraktivsten Preise, Vorzugsangebote, Exklusiv-Service usw. Wir Menschen wurden von Kindheit an darauf konditioniert, für gute Leistungen Aufmerksamkeit, Anerkennung und Belohnungen zu bekommen. Das erwarten besonders die Stammkunden! Für sie sind die besten Mitarbeiter gerade gut genug! Das Vorgehen bei Stammkunden finden Sie hier aufgelistet:

Pures Gold: Stammkunden



Vorgehen im Kunden-Management:

- **Bestimmen Sie, ab dem wievielten Kauf ein Kunde ein Stammkunde ist.**
- **Sammeln Sie über ihn so viele Informationen wie möglich.**
- **Erinnern Sie sich an geschäftliche und private Details.**
- **Sagen und zeigen Sie ihm deutlich, dass er für Sie sehr wichtig ist.**
- **Belohnen Sie ihn für seine Treue.**
- **Bringen Sie ihn dazu, Sie aktiv weiterzuempfehlen.**



Stammkäufern muss man ständig etwas Neues bieten, um sie ‚bei der Stange zu halten‘. Ein Stammkunde darf sich nie langweilen, sonst geht er. Und er braucht Gesprächsstoff, um sich und Andere immer wieder davon zu überzeugen, dass ‚seine‘ Marke eine ganz ausgezeichnete Wahl ist.

Über seine Stammkunden sollte man möglichst viel wissen – und dieses Wissen speichern, so dass jeder Mitarbeiter damit arbeiten und es vergrößern kann. Per Datenbank wird erfasst, wer Stammkunde ist, wie hoch der Stammkunden-Anteil ist, wie viel Umsatz und wie viel Gewinn man mit diesen macht und vor allem, aus welchen guten Gründen Stammkunden so gerne kaufen. Fokussierende, regelmäßige Befragungen sind dabei besonders hilfreich.

Stammkunden können uns am besten sagen, was bei uns so einzigartig ist und geben uns damit die kaufentscheidenden Argumente frei Haus. Nicht die selbstverliebten Argumente des Chefs, sondern das, was die Stammkunden an ‚ihrer‘ Marke so besonders schätzen, gehört in die Prospekte und kommt ins Internet! Stammkunden liefern uns auch das ideale Interessenten-Profil. Mit diesem Profil kauft man neue Adressen ein. Denn von solchen Kunden wollen wir mehr!

13 Der Mitarbeiter von heute: loyal oder illoyal?

Kundentreue ist, wie man in allen Branchen spürt, immer weniger zu bekommen. Heißt das, dass auch die Mitarbeiterloyalität sinkt?

Bei aller Schnellebigkeit brauchen wir ein gewisses Maß an Stabilität!

Viele Menschen sind nach wie vor lieber eingebettet in die Gemeinschaft eines gut geführten, renommierten Unternehmens, als ständig „auf der Flucht“.

Unter dem „**psychologischen Vertrag**“ sind die Erwartungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters an den Arbeitgeber bei Eintritt in das Unternehmen zu verstehen. Bei Nichteintreffen der Erwartungen entsteht **Frustration** die im Extremfall mit „**innerer Kündigung**“ endet.

Die Frage, ob der Mitarbeiter von heute loyal oder illoyal ist, wurde in einer Gallup-Umfrage in Deutschland 2003 gestellt.

Das Ergebnis:

- Nur 12 % der Mitarbeiter sind loyal und aktiv motiviert
- 70 % sind abwartend (machen Dienst nach Vorschrift)
- 18 % haben innerlich gekündigt

Der Mitarbeiter von heute: loyal oder illoyal?





Der psychologische Vertrag

(Erwartungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters beim Eintritt in das Unternehmen)

Bei Nichteintreffen der Erwartungen:

- Frustration bzw.
- innere Kündigung

Gallup-Umfrage in Deutschland 2003 (Engagement Index):

- Nur 12 % der Mitarbeiter sind loyal und aktiv motiviert
- 70 % sind abwartend (machen Dienst nach Vorschrift)
- 18 % haben innerlich gekündigt

Seite 14
Stand 04 07
stephanie.linshalm@hlp.mödling

Quelle: Dr. Astrid Szabel-Habig

14 Loyale Mitarbeiter – und die Zukunft kann kommen

Loyale Mitarbeiter sind, genau wie loyale Kunden, ihrem Unternehmen (wenn auch heute nicht mehr auf Lebzeiten) treu, sie spüren eine emotionale Verbundenheit. Sie machen sich Gedanken um das Wohl und Wehe ihres Arbeitgebers. Sie identifizieren sich mit ihrer Firma, sie machen die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen. Sie sprechen oft und gut, begeistert und leidenschaftlich gerne über ihre Firma – drinnen und draußen.

All dies bekommt ein Unternehmen freilich nicht geschenkt. Mitarbeiterloyalität muss man sich – genauso wie Kundenloyalität – immer wieder neu verdienen. Hierbei fokussieren wir auf eine mündige, zukunftsweisende Form der Loyalität – und nicht auf den blinden Gehorsam früherer Zeiten.

Loyale Mitarbeiter – und die Zukunft kann kommen

In konjunkturell schwierigen Zeiten werden Marktanteile neu verteilt. Da ist es besonders wichtig, sich auf seinen bestehenden Kundenstamm zu konzentrieren. Dazu brauchen Sie loyale Mitarbeiter. Sie sind der größte Wettbewerbsvorteil im Kampf um Kundenloyalität. Solche Mitarbeiter sind kein Humankapital, das man nach Belieben hin und her schieben kann, sondern Ihre strategische Erfolgsaktiva!

Doch nur Mitarbeiter, die begeistert und in ihrem Unternehmen glücklich sind, sind loyale Mitarbeiter. Und nur solche Mitarbeiter wollen und können Kunden begeistern, verblüffen, geradezu verzaubern – und damit loyalisieren.

Glücklich bei der Arbeit? Für manche scheinbar ein so seltenes Ereignis wie Regen in der Wüste. Doch es zahlt sich aus. „Glückliche Menschen sind kreativer. Wie viele Studien zeigen, lösen sie Probleme besser und schneller. Glück macht klug, und zwar nicht nur für einen Augenblick, sondern auf Dauer...

Loyale Mitarbeiter – und die Zukunft kann kommen





Mitarbeiterloyalität bedeutet:

- **freiwillige, anhaltende Treue**
- **hohes Engagement und Freude an der Arbeit**
- **Ambitionen und unternehmerisches Handeln**
- **Identifikation und emotionale Verbundenheit**
- **aktive positive Mund-zu-Mund-Werbung**

Seite 15
Stand 04 07
stephanie.linshalm@hlp.mödling

15 Wann und wie Mitarbeiterloyalität entsteht

Landläufig sprechen wir von Mitarbeiter-Zufriedenheit.

Doch Zufriedenheit reicht nicht. Zufrieden heißt befriedigend, das ist eine drei in der Schule! Soweit der Arbeitsmarkt die Möglichkeiten bietet, geht der Zufriedene immer schauen, ob es nicht anderswo Besseres gibt. Nur der begeisterte Mitarbeiter ist weitestgehend immun für Abwanderungsgedanken und Abwerbe-Versuche. Und wodurch lassen sich Menschen begeistern? Zum Beispiel durch Begeisterungsfaktoren. Diese können nicht nur bei Kunden, sondern auch bei Mitarbeitern wahre Loyalisierungswunder bewirken. Begeisterung ist ein Turbo für Spitzenleistungen.

Einige „**Begeisterungsfaktoren**“ habe ich hier aufgelistet...

**Wann und wie Mitarbeiterloyalität entsteht
(Begeisterungsfaktoren)**





- **Vertrauen**
- **Feedback (Lob und Tadel)**
- **Regelmäßiger Informationsfluss**
- **Eigene Ideen einbringen können**
- **Transparenz**
- **Klarheit**
- **Gerechtigkeit**
- **Sicherheit**
- **Wertschätzung (beruflich & persönlich)**

Seite 18
Stand 04 07
stephanie.linshalm@hlp.mödling

Bei den Begeisterungsfaktoren steht das Verhalten des **Vorgesetzten im Fokus** (weil es direkt und ohne Kosten und Training umsetzbar ist). Einige Tipps, was Führungskräfte tun sollen:

Führungskräfte informieren Mitarbeiter über den Sinn

Führungskräfte erklären jedem Mitarbeiter, bevor er mit einer (neuen) Arbeit beginnt, warum er sie tun sollte.

- welche Vorteile es für die Firma hat, wenn er seinen Job gut erledigt
- welche Nachteile für die Firma durch schlechte Arbeit entstehen.
- welcher Zusammenhang zwischen seiner Arbeit mit anderen Abteilungen, Kunden und den Firmenzielen besteht.
- welche Vorteile sich für ihn aus einem guten Ergebnis ergeben.
- welche Nachteile sich für ihn aus einem schlechten Ergebnis ergeben

Führungskräfte informieren Mitarbeiter über das WAS und WIE

Führungskräfte unterstützen jeden Mitarbeiter vor Beginn neuer Arbeiten:

- Er bekommt Informationen, wie seine Arbeit zu erledigen ist.
- Er muss (schwierigere / komplexere) Aufgaben, bei denen Fehler schlimme Auswirkungen haben können, vor dem „Ernstfall“ üben
- Es wird überprüft, ob er den Ablauf beherrscht, indem er ihn ausführt oder erklärt.
- Mitarbeiter, die neue Kollegen einarbeiten, bekommen dazu Unterstützung, z.B. in Form einer Schulung, eines Schulungshandbuches.
- Jeder Mitarbeiter erhält eine ausführliche Tätigkeitsbeschreibung, die (wo notwendig) auflistet: was er tun soll, wann er damit beginnen soll, wann er die Tätigkeit abschließen muss, wie das Endergebnis auszusehen hat.
- Die Mitarbeiter werden über die Prioritäten der einzelnen Arbeit informiert.

Führungskräfte steuern den Arbeitsprozess:

- Die Mitarbeiter erhalten häufiges Feedback über ihre Arbeit.
- Die Vorgesetzten sprechen den Mitarbeitern regelmäßig und häufig Anerkennung und Lob aus.
- Das Feedback ist zeitnah (z.B. am selben Tag) und spezifisch
- Die Vorgesetzten geben rechtzeitig Feedback, z.B. bei Zwischenschritten, nicht erst am Ende eines Projektes.
- Vorgesetzte beseitigen Leistungshindernisse, die nicht im Einflussbereich ihrer Mitarbeiter liegen, so schnell wie möglich.
- Sollten sie die Hindernisse nicht beseitigen können, unterstützen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter dabei, wie sie am besten mit der Situation fertig werden können

Führungskräfte steuern das Verhalten ihrer Mitarbeiter

- Der Vorgesetzte belohnt schlechte Arbeitsleistungen nicht durch besondere Aufmerksamkeit, Beförderung, Zuteilung leichterer Arbeiten.
- Mitarbeiter korrigieren ihre Fehler selbst – allenfalls mit Unterstützung des Vorgesetzten.
- Der Vorgesetzte ignoriert Beschwerden über bestimmte Aufgaben, obwohl sie gerecht verteilt sind und getan werden müssen.
- Mitarbeiter, die eine schwierige Aufgabe sehr gut erledigt haben, bekommen zur Belohnung und Abwechslung eine einfachere Arbeit übertragen.
- Unternehmensrichtlinien, die Mitarbeiter für erwünschtes Verhalten bestrafen, werden geändert. (z.B. Basis für Prämiensteigerungen muss realistisch sein!)
- Vorgesetzte erklären Mitarbeitern, die für eine Tätigkeit überqualifiziert sind, warum die Arbeit erledigt werden muss, wie wichtig sie ist und warum gerade sie diese Arbeit übernehmen sollen.

16 Vorbild Chef

Können „kleine“ Angestellte überhaupt Loyalität entwickeln, wenn sich beispielsweise ihre Chefs in Positionskämpfen mehr oder weniger öffentlich demontieren?

Wenn eigene Besitzstandswahrung vor das Wohl des Unternehmens gestellt wird?

Wenn Aktienkurse wichtiger sind als Mitarbeiter und Kunden?

Wenn der Boss lautstark und unsachlich über Kunde xy flucht?

Und kann ein Mitarbeiter Loyalität schenken, wenn er selbst schon einmal, zweimal, dreimal von seinem Chef enttäuscht wurde?

Loyalität beginnt mit der Loyalität des Managements den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Partnern gegenüber. Wie ein Domino-Effekt kaskadiert positives wie negatives Verhalten der Führungsspitze über alle Hierarchiestufen nach unten. Wo die Einkäufer ihre Zulieferer nach *Lopez-Manier* ausquetschen (müssen), braucht man sich über skandalöse Spätfolgen nicht zu wundern. Vorstände, die oben ihre Tantiemen erhöhen, während sie unten Massenentlassungen vornehmen, Bosse, die eine seelenlose Machtkultur schaffen, Vorgesetzte, die nur ihren persönlichen Ehrgeiz stillen, all dies sorgt dafür, dass schließlich auch die 'kleinen Angestellten' nur noch den eigenen Vorteil suchen.

Wer also Loyalität will, muss diese – **beim Top-Management beginnend – aktiv leben, fördern und fordern**. Von dort muss der Loyalitätsfunke auf Alle im Unternehmen überspringen. Denn die Mitarbeiter im Unternehmen orientieren sich an der Führungsspitze.

Vorbild Chef

Loyalität beginnt mit der Loyalität des Managements den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Partnern gegenüber.

Wer Loyalität will, muss diese aktiv leben, fördern und fordern, denn die Mitarbeiter orientieren sich an der Führungsspitze.

How Committed Is Our President To Your Shipping?
Let's Just Say It's Something He Lives With Every Day.

SOUTHWEST AIRLINES
CARGO
1-800-533-1222

Seite 17

Stand 04/07

stephanie.linshalm@hlp.mödling

17 Der Wert eines loyalen Mitarbeiters

Kunden werden schwerlich zu Stammkunden, wenn diese immer nur auf Anfänger treffen. Nicht selten sind Kunden in erster Linie ihren Ansprechpartnern gegenüber treu – und nicht den Produkten. Firmen, die eine hohe Mitarbeiter-Fluktuation haben, werden also auch viele Kunden verlieren. In manchen Branchen liegt die Mitarbeiter-Fluktuationsrate zwischen 25 und 50 Prozent jährlich. Wie will ein Unternehmen erfolgreich sein, wenn jährlich die Hälfte seines wertvollsten Kapitals spurlos verschwindet? Ein Teufelskreis, der viele Unternehmen scheitern lässt.

Insbesondere das kundenbezogene Wissen ist extrem personengebunden. Es lässt sich nur von Mensch zu Mensch weitergeben und leider nur teilweise in Datenbanken speichern. Geht der Mitarbeiter, nimmt er alles Wissen über den Kunden mit – und damit Loyalisierungspotenzial. Aus vielen Branchen weiß man, dass Mitarbeiter gerne ihre/Ihre Kunden mitnehmen, wenn sie das Unternehmen verlassen. Geht der Mitarbeiter, dann gehen die Kunden gleich mit.

Der Wert eines loyalen Mitarbeiters

- Kunden werden schwerlich zu Stammkunden, wenn diese immer nur auf Anfänger treffen.
- Kunden sind oft ihren Ansprechpartnern gegenüber treu – nicht den Produkten.
- In manchen Branchen liegt die Mitarbeiter-Fluktuationsrate zwischen 25 und 50 % jährlich.

Wie will ein Unternehmen erfolgreich sein, wenn jährlich die Hälfte seines wertvollsten Kapitals spurlos verschwindet?

18 Die Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsmanagement

Dienstleistungsfachkräfte

Dienstleistungen werden von Menschen erbracht. Wurde früher nur auf die Funktion eines Systems geachtet, sind heute neue Sichten zu berücksichtigen: Was ist der Markt bereit für einen bestimmten Dienst zu bezahlen und können wir diese Leistung auch mit der geforderten Performance dauerhaft erbringen. Dafür ist es wichtig, vor allem jene Mitarbeiter die im Kundenkontakt stehen, nicht nur nach ihrem fachlichen Können sondern auch nach persönlichen Eigenschaften auszuwählen und mit der zu erfüllenden Rolle in Deckung zu bringen.

Kundenorientierung in ganzen Unternehmen sicherstellen

Um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, einen Investitionsbedarf gegenüber den Eigentümern zu argumentieren oder nur um Motivation für die eigene Arbeit zu erlangen, ist das Erkennen der Kundenbedürfnisse und das Umsetzen der Kundenbedürfnisse in geeignete Leistungen essentiell.

Kundenzufriedenheit managen

Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Bewertungsprozesses, bei dem die subjektiv wahrgenommene Leistung mit der eigenen Erwartung verglichen wird

Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsmarketing



- **Dienstleistungsfachkräfte**
- **Kundenorientierung im ganzen Unternehmen sicherstellen**
- **Kundenzufriedenheit managen**

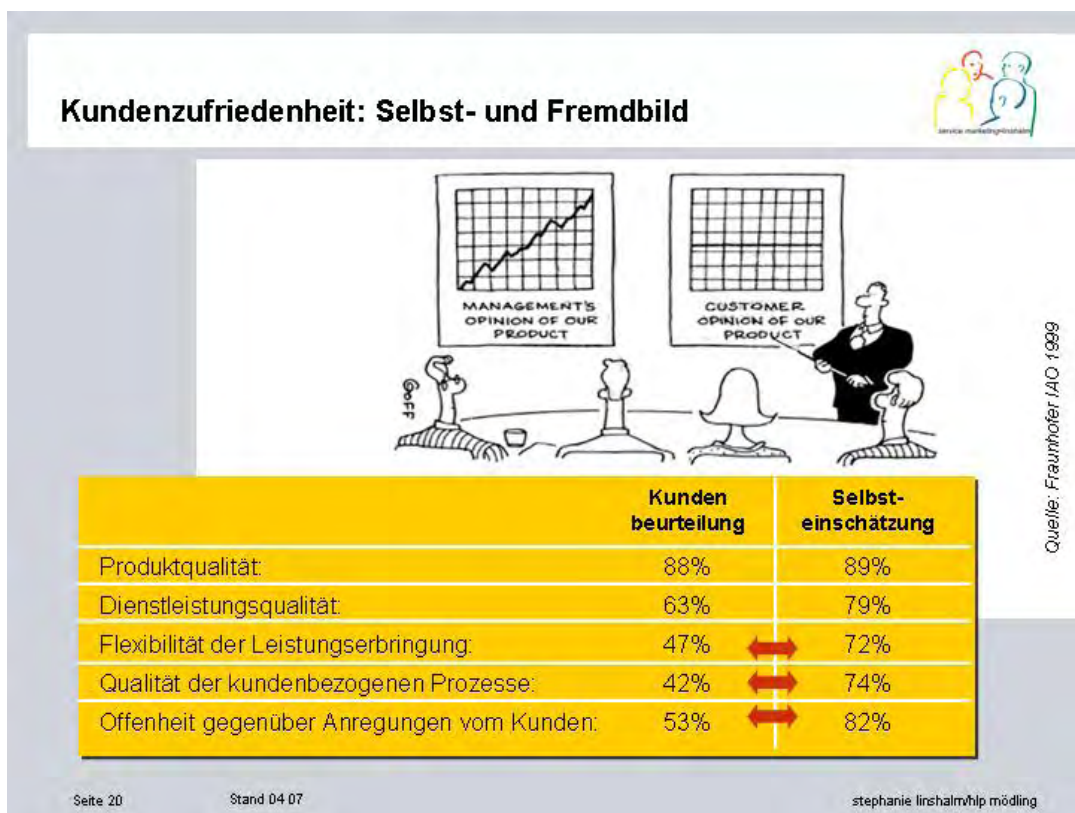


Seite 19 Stand 04 07 stephanie.linshalm@hlp.mödling

19 Kundenzufriedenheit: Selbst- und Fremdbild

Was Kunden vom Service brauchen bzw. erwarten ermittelt man über Kundenbefragungen.

Eine **Kundenzufriedenheitsanalyse** erbrachte nachstehendes Ergebnis. Auffallend dabei sind die unterschiedlichen Sichten von Anbieter und Kunden, wobei am Ende doch nur die **Sicht des Kunden entscheidend ist**.



20 Herausforderungen

Für die erfolgreiche Einführung von kundenorientierten Dienstleistungen gibt es verschiedene Problemfelder zu harmonisieren, so z.B.:


- ob man die Dienstleistungen nur in der Firmenzentrale oder auch beim Kunden vor Ort erbringt?
- sind neue Programme anzuschaffen, um ausreichende Informationen über die Kundenbedürfnisse zu erhalten?
- welche Messpunkte sind einzurichten um die Qualität der erbrachten Leistung zu überwachen?
- müssen neue Mitarbeiter eingestellt werden und wie erfolgt deren Einschulung?
- bzw. wie sind die Prozesse zu organisieren, damit die Kunden ihre Wünsche einfach und zu jeder Zeit absetzen können?

Herausforderungen



Für die erfolgreiche Einführung von neuen Dienstleistungen zu harmonisierende Problemfelder:

- Entscheidung über Art und Umfang der neuen Dienstleistungen
- Informationssysteme
- Qualitätsmanagement
- Personalführung
- Prozessorganisation



Seite 21 Stand 04 07 stephanie.linshalm@hlp.mödling

21 Konklusio

Abschließend möchte ich festhalten, dass die Visionen der einzelnen Unternehmen im Zusammenhang mit „Kundenorientierung“ überall die gleichen sind.

Da aber Kundenorientierung kein theoretisches, sondern ein operatives Problem ist, liegt die Verantwortung zur besten Umsetzung bei den Vorgesetzten.

Und erfolgreich dabei sind jene Manager, die ihre Mitarbeiter richtig motivieren...

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Konklusio: Die Visionen sind überall die gleichen

Kundenorientierung ist aber kein theoretisches sondern ein operatives Problem

Wer also übernimmt dann die Verantwortung für die beste Umsetzung?

22 Literaturnachweis

- Fraunhofer Institut, Stuttgart (Service Engineering)
- Zukunftstrend Kundenloyalität, München (Anne M. Schüller)
- Wachstumskonzepte im Dienstleistungsmarkt, Düsseldorf und München (Bobiński, Gehrman, Krause)
- Dienstleistungsmanagement, Basel und Münster (Bruhn/Meffert)
- Monitor Group (Industrial Services Strategies)
- Siemens AG, Österreich (Managed Services)

Kontakt: stephanie.linshalm@smlt.at

web: <http://www.smlt.at>