

IWECO

Tipps für Dienstleister

Inhalt

1.	Vorwort	2
2.	Schlüsseldimensionen und Marke	4
3.	Marktforschung für Dienstleister	6
4.	Fremdfaktor	7
5.	Fazit:	9
6.	Das Uno-Acto-Prinzip	10
7.	Angebotspolitik	11
8.	Fazit:	13
9.	Das Terra-Prinzip	14
10.	Preispolitik	15
11.	Die Qualität der Dienstleistung	17
12.	Die Kompetenz des Dienstleisters	20
13.	Die Distribution der Dienstleistung	22
14.	Vernetzung von Potentialen	23
15.	Mitarbeiter-Faktor	25
16.	Arbeits- und Beschaffungsmarkt	26

Tipps für Dienstleister

1. Vorwort

„Augenblicke der Wahrheit“ nennt man im Dienstleistungsmarketing den Kontakt mit dem Kunden, sei es nun im direkten persönlichen Gespräch oder auch über andere nonverbale Kommunikationsmittel.

Sie können ein Blue Print, d.h. einen Plan, erstellen, der den Ablauf Ihrer Dienstleistung insgesamt darstellt, und darin die Stellen markieren, an denen ein Kontakt mit dem Kunden entsteht.

So oder so ähnlich jedenfalls würden wir beginnen, um die Servicequalität Ihrer Dienstleistung zu ermitteln und anschließend die GAPs, also die Unterschiede zwischen Erwartung und Wahrnehmung Ihrer Dienstleistung, festzustellen.

Daraus lassen sich dann Konsequenzen für Marketing und Kommunikation ableiten. Dies ist natürlich nur eine grobe Vereinfachung dessen, was Dienstleistungsmarketing unter anderem bedeutet.

Dienstleistungen sind eine wunderbare Sache. Ein Dienstleister, zum Beispiel ein Arzt, kann seinem Kunden sagen, was ihm fehlt, und ihm dann seine Dienstleistung verkaufen.

Tipps für Dienstleister

„Schön wär´s!“ werden Sie jetzt denken, denn dabei gibt es ja noch so ein paar kleine Probleme, wie „verstehen“ und „vertrauen“. Darum beginnen wir auch unser Exposé mit der Feststellung:

„Dienstleister brauchen eine starke Marke!“

(Vertrauen)

Das wichtigste Gedankenmodell, das Sie aus diesem Vorwort mitnehmen sollten, ist das eines geschlossenen Kreislaufs, in welchem auf der einen Seite Erwartungen aufgebaut und auf der anderen Seite auch erfüllt werden.

Das Problem dabei ist vor allem ein Kommunikationsproblem, bei dem es nicht nur darum geht, die Erfüllung auf die Erwartung auszurichten, sondern auch die Erwartung so zu steuern, dass die Erfüllung dazu passt.

Hier wird dann auch der Begriff „Augenblicke der Wahrheit“ sehr viel klarer, denn es ist die subjektive Wahrheit, die sich aus den Erwartungen Ihrer Kunden ableitet.

Noch eines sollten Sie sich bewusst machen: Als Dienstleister vermarkten Sie kein Produkt, sondern Sie vermarkten sich selbst – Ihr Unternehmen. Wenn Sie dabei auf Dauer Vertrauen finden wollen, müssen Sie Ihre Werbeenergie in die Unternehmenspersönlichkeit und deren Identität stecken. Ansonsten arbeiten Sie sich zu Tode, weil alles nur an Ihnen hängt, und das wollen wir doch nicht, oder?

Tipps für Dienstleister

2. Schlüsseldimensionen und Marke

Die Schlüsseldimensionen heißen hierbei:

Potentiale:	das Angebot, die Kompetenz und Qualifikation, die Menschen und Einrichtungen sowie die damit verbundenen Kapazitäten und Unterschiede zu Mitbewerbern
Prozess-Kompetenz:	Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Einfühlungsvermögen, Komfort und Sicherheit bei der Erbringung der Dienstleistung
Ergebnisse	Referenzen, Beispiele, Auszeichnungen, Empfehlungen

Die Schlüsseldimensionen lassen sich zu einem immateriellen Leistungsversprechen zusammenfassen: dem Angebot des Dienstleisters.

Hierbei stellt sich für den Kunden die Vertrauensfrage, denn er kann die Dienstleistung weder testen noch im Ergebnis vorhersehen. Der Dienstleister ist deshalb gefordert, den Kunden umfassend über Potentiale, Prozess und Ergebnisse zu informieren. Gleichzeitig sollte der Dienstleister ein Markenprofil aufbauen, das auf einem Corporate-Identity-Programm beruht und über ein integriertes Kommunikations-Angebot zu einem klaren Markenbild (Image) führt.

Tipps für Dienstleister

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das Markenbild, d. h. das, was der Kunde jeweils wahrnimmt, nur die Spitze eines Eisberges ist, den wir das Markenkapital nennen.

Es ist das Vertrauenskapital, das bei jedem einzelnen Kunden aufzubauen und zu pflegen ist.

Erforderlich hierzu ist eine starke und gleichbleibend visuelle Präsenz (Design), ein koordiniertes Verhalten und eine in der Aussage konforme Kommunikation.

Dies deckt sich weitestgehend mit dem Produktmarketing, wobei sich die Marke nicht auf das Produkt, sondern auf das Unternehmen und seine Menschen als Leistungsträger bezieht.

Es ist bekannt, dass Dienstleistungen in der Bewertung durch den Kunden in einem hohen Maße von Personen abhängig sind. Dies ist langfristig ein Nachteil, weil hierdurch Wachstum begrenzt und einzelne Personen ständig überfordert werden.

Die Strategie der starken Marke bedeutet eine Abkehr vom Personenkult und eine Kompetenzübertragung auf das Unternehmen und die Marke. Hier liegt für die heutigen Dienstleister einer der Schlüssel zum Erfolg.

Tipps für Dienstleister

3. Marktforschung für Dienstleister

Marketing sollte sich nicht auf subjektive Eindrücke und Erfahrungen, sondern auf objektive Fakten und Faktoren stützen.

Dabei ist klar, dass die meisten Dienstleister heute unter Innovations- und Wettbewerbsdruck stehen und ihren Kunden voraus sein müssen mit dem, was sie als Leistungen bereithalten und anbieten. Hier bedeutet Marktforschung deshalb zunächst Innovations- und Wettbewerbsforschung, um Leistungen, Preise, Vertrieb, Service und Kommunikation festzulegen.

Die Kundenerwartungen bleiben heute oft hinter dem zurück, was Dienstleister anbieten können. Die typischen Methoden der Marktforschung für Dienstleister wie SerQual (Service Qualität) und POT (Period over Time) ergeben deshalb nur ein „konservatives“ Bild. Die Spezifikation von Angeboten beruht heute nicht nur auf Kundenerwartungen, sondern auf strategischen Konzepten, die eine Markt-, Kommunikations- und Bedarfsentwicklung vorhersehen. Dieser Bereich, der Innovationsforschung, Kommunikationsforschung und Marktbeobachtung erfordert, wird sträflich vernachlässigt, weil man Zeit und Kosten, aber auch die Konzeptions- und Denkarbeit scheut.

Die Iweco zählt hier zu einer Handvoll von Dienstleistungsunternehmen, die diese Aufgabe für Dienstleister übernehmen und in konkrete Maßnahmenkataloge umsetzen können.

Tipps für Dienstleister

4. Fremdfaktor

Das prozessauslösende Element bei einer Dienstleistung liegt in der Hand des Kunden:

- ob als Lebewesen (Kunde beim Friseur, Hund beim Tierarzt)
- ob als materielles Gut (Auto, Computer in der Reparatur)
- ob als Nominalgut (Geld, Aktien zur Aufbewahrung bei der Bank)
- oder als bloße Information (Steuerberater wartet auf Unterlagen, Werbeagentur wartet auf Korrekturen)

Dieser Fremdfaktor wird zur unabdingbaren Voraussetzung bei der Erstellung der Dienstleistung.

Der Dienstleister ist deshalb auf die Kooperationsbereitschaft seines Kunden angewiesen, z. B. um seine Potentiale zeitlich effektiv einsetzen zu können.

Der Dienstleister unterliegt auch der ständigen Gefahr, Verluste oder zeitliche Verzögerungen in Kauf nehmen zu müssen, weil der Kunde entscheidet, was wann und wie gemacht wird.

Nachteile entstehen in doppelter Hinsicht z. B. durch Verzögerungen, weil ruhende Projekte immer wieder „neue Aufrüstzeiten“, d. h. Einarbeitung und Materialzusammenstellung, bedeuten und andere Projekte unterbrochen und damit Potentiale abgezogen werden.

Tipps für Dienstleister

Die Bedeutung des Fremdfaktors stellt eine hohe Abhängigkeit vom Auftraggeber dar. Mangelndes Wissen, unsicheres Handeln, Sprunghaftigkeit und Willkür bei Entscheidungen auf Seiten des Auftraggebers werden zum Profitkiller für den Dienstleister.

Typisches Verhalten bei Auftraggebern ist es, sich bei der Entscheidung für eine Dienstleistung und der Einbringung ihres Faktors viel Zeit zu lassen, weil man die Kosten scheut (Pre-Sales-Phase). Sobald die Entscheidung jedoch gefallen ist, möchte der Kunde die Zeit, die er selbst versäumt hat, durch den Dienstleister zurückgewinnen (On-Sales-Phase). Danach, wenn die Dienstleistung erbracht wurde, interessiert den Kunden nur noch die Qualität der Dienstleistung (After-Sales-Phase). Diese Qualität definiert sich aus dem Unterschied zwischen den Erwartungen des Kunden und dessen Wahrnehmung vom Ergebnis der Dienstleistung (GAP-Modell).

Tipps für Dienstleister

5. Fazit:

Der Fremdfaktor (Kunde) hat Wirkungen auf Art, Dauer und Ergebnis von Dienstleistungen. Deshalb kommt es besonders auf folgende Faktoren an:

- die Integrationsbereitschaft und -fähigkeit der Personen
- wie gut der Kunde über den Prozess der Dienstleistung informiert ist
- wie und ob sich die Ziele von Kunde und Dienstleister decken
- wie kooperativ sich der Kunde im Dienstleistungsprozess verhält
- ob es sich um unipersonale oder multipersonale Entscheidungen handelt

Tipps für Dienstleister

6. Das Uno-Acto-Prinzip

Die Synchronität zwischen Erbringung und Inanspruchnahme einer Dienstleistung.

Konsequenzen:

- Produktion und Absatz erfolgen zum gleichen Zeitpunkt
- Dienstleistungen können nicht vorproduziert werden
- Dies erfordert hohe Flexibilitätsanforderungen an das Dienstleistungspotential:

Mangelnder Absatz bedeutet fehlende Auslastung der Produktion. Großer Absatz kann zur Überlastung der Potentiale führen.

Tipps für Dienstleister

7. Angebotspolitik

Die Immaterialität der Dienstleistung ist eine Herausforderung, insbesondere bei der Angebotsformulierung.

Der Kunde bekommt kein Produkt, sondern ein Leistungsversprechen mit einer dahinter stehenden Wirkungserwartung (er kann wieder mit seinem Auto fahren, bekommt Geld von der Steuer zurück, ist schneller und effektiver in der Produktion oder Verwaltung, spart Geld, Zeit und Mühen).

Wie das im Detail geschehen soll, bleibt dem Kunden weitestgehend verborgen.

Auch der Wert des Angebotes ist für den Kunden schwer einschätzbar, weil er nicht weiß, welche Detailkompetenz, welche Mühe und Sorgfalt und welche individuellen Berücksichtigungen der Dienstleister auf seinen Fall verwendet.

Deshalb kommt es bei der Angebotspolitik besonders auf folgende Faktoren an:

- die Formulierungen von Nutzen und Wirkungen
- konkrete, greifbare Vorteile in Form von materiellen Angeboten wie Servicegutscheinen, Zertifikaten, Angebotspaketen
- das Vertrauen in das Können und Wollen des Dienstleisters
- dessen Referenzen im branchenspezifischen, produkt- und leistungsspezifischen Zusammenhang
- die soziale Kompetenz des Dienstleisters
- die Aktualität der Dienstleistung

Tipps für Dienstleister

Die Ausführungen zeigen, dass eine Dienstleistung nicht wie ein Produkt bewertet wird, weil es dieses Produkt nicht gibt. Deshalb fließt die gesamte Kompetenz des Dienstleisters (Potentiale, Prozessqualität und Ergebnisaussichten) in das Dienstleistungsangebot mit ein. Das verdeutlicht den hohen Kommunikationsbedarf von Dienstleistern.

Die Qualität der Dienstleistung wird subjektiv aus der Sicht des Kunden bewertet (siehe Dienstleistungsqualität).

Tipps für Dienstleister

8. Fazit:

Dienstleistungsangebote sind meist sehr individuell. Sie treffen auf ebenso individuelle Kundenerwartungen. Deshalb ist eine Übereinstimmung meist nur auf grundsätzlichen Positionen zu erzielen. Für den Dienstleister heißt deshalb das erste Ziel, den Einstieg bei einem Kunden zu schaffen. Danach ist er gefordert, sein Angebot durch sehr engen und persönlichen Kontakt immer mehr an die Erwartungen des Kunden anzupassen bzw. die Kundenerwartungen so zu steuern, dass sie zum Angebot passen.

Der Dienstleister muss sich das Vertrauen seines Kunden Schritt für Schritt verdienen. Da der Kunde am Ergebnis der Dienstleistung mitwirkt, ist eine direkte Einflussnahme auf das Denken und Verhalten des Kunden erforderlich (durch Information), um zu einer Prozessqualität zu gelangen, die auch das Ergebnis der Dienstleistung sichern hilft.

Für das Angebot bedeutet dies Offenheit und Flexibilität, bis später im Zusammenwirken mit dem Kunden das tatsächliche Leistungspaket geschnürt und angeboten werden kann. Das Ziel des Dienstleisters muss es sein, eine überlegene Kompetenzposition aufzubauen. Dies gelingt jedoch erst in der zweiten Phase. In der ersten Phase muss sich der Dienstleister dem einfachen Preisvergleich und den klischeehaften Erwartungen des Kunden stellen, um seine Chancen zu bekommen.

Tipps für Dienstleister

9. Das Terra-Prinzip

- Tangibles:

Das Auftreten des Personals und die Annehmlichkeiten des physischen Umfeldes (Geschäftsräume, Ausstellungen)

- Empathy:

Kundenwünsche und -empfindungen spüren und darauf eingehen

- Reliability:

Verlässlichkeit bei der Einhaltung des Serviceversprechens. Erwartungen und Wahrnehmungen des Kunden müssen übereinander passen.

- Responsiveness

Flexibilität und Schnelligkeit bei der Lösung des Kundenproblems

- Assurance:

Die Kompetenz in Form von Wissen, Können und Vertrauenswürdigkeit

Tipps für Dienstleister

10. Preispolitik

Der Wert einer Dienstleistung ist schwer einzuschätzen und schwer zu vergleichen. Kunden und Dienstleister haben zunächst unterschiedliche Maßstäbe, die sich erst im Verlauf einer erfolgreichen Zusammenarbeit angleichen können. Deshalb muss der Dienstleister die Erwartungen des Kunden und allgemein gültige und nachvollziehbare Preisvergleiche kennen und berücksichtigen.

Darüber hinaus muss er sich etwas einfallen lassen, um insbesondere in der ersten Kontaktphase bestehen zu können.

Hierzu einige Beispiele:

- **Preisdifferenzierung:**
Super-Spar-Preis, Junior-Ticket, Senioren-Ticket, Bahn-Card,
- **Schnupper-Offerten:**
Sonnenstudio, Sauna, Seminare, Altenwohnheim, Internetangebot
- **Natural-Rabatte:**
Restaurant, Tankstelle (jede 10. Wäsche kostenlos)
- **Zahlungsbedingungen:**
Leistungen inklusive (z. B. Versicherung), Skonti

Tipps für Dienstleister

- Garantieleistungen:
jede Reparatur nur einmal bezahlen
- Gebühren- und Honorarordnung:
Einstufung nach günstigerem Tarif
- Sparmodelle

Tipps für Dienstleister

11. Die Qualität der Dienstleistung

„Qualität“ an sich ist ein autonomer Begriff, der erst durch die Bezugnahme auf eine objektive oder subjektive Eigenschaft definierbar und messbar wird. Nach Garvin unterscheidet man fünf Formeln der Qualität:

1. Der absolute Qualitätsbegriff:
Qualität ist hierbei eine sogenannte „innate excellence“, d. h. ein maximaler Grad von Vortrefflichkeit einer Leistung oder eines Produkts: die überragende Leistung im Vergleich zu allen anderen Leistungen.
2. Produktorientierte Qualität:
Qualität ist hierbei eine exakt messbare und bewertbare Variable eines Produkts, z. B. die Entsprechung bestimmter Normen oder Vorschriften (etwa Qualität entsprechend der Norm ISO 9000).
3. Kundenorientierte Qualität:
Qualität ist definiert als die Entsprechung eines wie auch immer definierten Erwartungsspektrums eines Kunden. Werden alle Parameter des „pattern of demand“, d. h. des Erwartungsmusters des Kunden, erfüllt, liegt die höchste Qualitätsstufe vor. Es handelt sich mithin um eine subjektive Qualitätsskala.

Tipps für Dienstleister

4. Herstellungsorientierte Qualität:

Qualität ist die Erfüllung von Standards und Normen bei der Produktion von Gütern und Diensten. Eine „Null-Fehler-Produktion“ kann beispielsweise eine maximale Qualität aus der Sicht der Herstellung sein. Sie sagt aber nicht aus, ob damit auch zugleich die kundenorientierte Qualität, die noch andere Parameter als Fehlersicherheit umfassen kann, getroffen wurde.

5. Wertorientierte Qualität:

Qualität orientiert sich an einem „Zufriedenheitspegel“ des Kunden, dessen Maßstab das Preis-Leistungs-Verhältnis ist: Für einen gegebenen („günstigen“) Preis ist der Kunde bereit, ein bestimmtes Maß an Qualität zu akzeptieren bzw. auf bestimmte Qualitätseigenschaften zu verzichten.

Für Dienstleistungsprojekte folgt aus dieser differenzierten Sicht der Qualität, dass eine eindeutige, objektive Festlegung der Qualität durch den Anbieter nicht möglich ist. Die Berücksichtigung des Kunden-Erwartungs-Profiles bedeutet, dass im Vorfeld der Projektleistung Befragungen und Skalierungen bzgl. der Qualitätsparameter des Kunden durchzuführen sind. Qualität wird dann zu einem Erfolgsfaktor, wenn sowohl objektive, intern bestimmbare Normen und Werte als auch die Erwartungsstruktur des Kunden definiert sind.

Die Qualität von Dienstleistungen unterliegt in der Bewertung objektiven wie subjektiven Kriterien. Wie bereits zuvor erwähnt, spielt dabei die Kompetenz des Dienstleisters ebenso eine Rolle wie die Kompetenz des Kunden. Qualität einfach an dem zu messen, was Kunden wünschen, greift zu kurz.

Tipps für Dienstleister

Die Frage, ob sich eine Dienstleistung auf Dauer durchsetzen und weiterentwickeln kann, ist in einem hohen Maße davon abhängig, ob der Dienstleister sein Spezialwissen um objektive Kriterien weiterentwickelt und beim Kunden durchsetzen kann. Häufig verfolgen Dienstleister und Kunde völlig unterschiedliche Ziele. So kann der Kunde befürchten, selbst überflüssig zu werden, wenn die Dienstleistung zu gut ist (z. B. im Bereich der Informationstechnologie und Prozessautomatisierung, wo erfolgreiche Dienstleistung Stellenabbau bedeutet).

Hier gibt es dann ganz unterschiedliche Erwartungen, und der Dienstleister muss sich zwischen den Interessen der Geschäftsleitung und der seiner direkten Ansprechpartner entscheiden.

Qualität kann auch einen völlig anderen Sektor betreffen. So z. B. kann eine Frau, die jede Woche ihren Friseur aufsucht, das soziale Erlebnis mehr schätzen als das eigentliche Ergebnis der Dienstleistung. Die soziale Komponente spielt bei allen Dienstleistungen zunehmend eine Rolle.

Wenn ein Dienstleister die falschen Ansprechpartner hat, gibt es auf Dauer keine Dienstleistungsqualität. Darum ist die Dienstleistungsqualität ebenso Potential-, Prozess- und Ergebnisgebunden (Erwartungen, Wirkungen) wie alles andere im Dienstleistungsmarketing.

Tipps für Dienstleister

12. Die Kompetenz des Dienstleisters

Die Kompetenz des Anbieters spielt für die Bewertung des Kunden oftmals eine entscheidende Rolle: Er schließt aus dessen Kompetenz auf die Erfüllung seiner (subjektiven) Qualitätsvorstellungen. Dabei sind zu unterscheiden:

1. **Angebotskompetenz:**
Das sind die Wertvorstellungen und der „Ruf“ des Angebots. Für den Anbieter ist es von Bedeutung zu wissen, wie sein Angebot in der Öffentlichkeit, d. h. auf seinem Markt, beurteilt wird, z. B. durch Angebotsvergleiche in Fachjournalen oder durch Verbraucherverbände. Er kann sich in der Beratungsphase auf diese allgemeinen, teilweise auch objektivierten Vorteile seines Angebots verlassen.
2. **Beratungskompetenz:**
Hier wirkt die Funktion als „Service-Integrator“ am nachhaltigsten: Gelingt es, alle oder zumindest die bedeutendsten Faktoren des Erwartungsprofils des Kunden in das Angebot zu integrieren, wird die Beratungskompetenz besonders hoch angesetzt werden.
3. **Ergebniskompetenz:**
Diese bezieht sich auf die Möglichkeiten, gleiche oder analoge Lösungen demonstrieren zu können (Referenzkunden, Demo-Anwendungen, Musterlösungen). Das konkrete Ergebnis des Projektes soll dargestellt werden, um den Kunden von der Vortrefflichkeit der Leistungen des Anbieters zu überzeugen.

Tipps für Dienstleister

4. **Verhaltenskompetenz:**
Sie bezieht sich auf persönliche Leistungen der Mitarbeiter des Anbieters: Kommunikationsfähigkeit, Problemanalyse, Gesprächssteuerung, Art und Umfang des Kundenbesuchs, Zuverlässigkeit der Aussagen, Hilfestellung beispielsweise bei bürokratischen Hemmnissen.

5. **Zeitmanagement:**
Hierbei handelt es sich um die Vereinbarung von kritischen Terminen und Aktivitäten zwischen Servicegeber und Servicenehmer. Als Checkpoints dienen sie der gemeinsamen Steuerung des gesamten Dienstleistungsprozesses, wobei der Lieferzeit von Produkten sowie der Schulungs- und Einführungszeit oftmals der höchste Wert zugemessen wird. Die Zeitplanung wirkt auch auf die interne Projektorganisation des Dienstleisters und bestimmt dort den Projektplan.

6. **Betreuungsleistung:**
Sie umfasst mehrere Leistungsarten: die Betreuung während der Projektabwicklung, die Durchführung gemeinsamer Sitzungen für die Projektsteuerung, die Organisation einer Back-up-Lösung für den Fall einer Fehlleistung während der Implementierung des Projektes, die Vereinbarung eines ständigen Ansprechpartners für akute Problemfälle während des Betriebs, die Wartungsleistung und die Art der Garantien im Schadensfall.

Tipps für Dienstleister

13. Die Distribution der Dienstleistung

- Dienstleistungen werden nicht als Produkt, sondern als Versprechen gehandelt
- Materielle Trägermedien wie Verträge, Gutscheine, Eintrittskarten oder Flugtickets werden als Berechtigungsscheine gehandelt und verkauft
- Dienstleistungen können direkt vom Erbringer (Tanzschule) oder indirekt (z. B. von einem Reisebüro) vermarktet werden
- Bei der Distribution besteht die Gefahr, dass Erwartungen unkontrollierbar aufgebaut werden und später nicht erfüllt werden können

Tipps für Dienstleister

14. Vernetzung von Potentialen

Moderne Dienstleister arbeiten im Netzwerk mit Partnern. Diese Partner können Soft- und Hardwarelieferanten, andere Spezialdienstleister, Universitäten und Technologiezentren oder auch ausländische Partnerfirmen sein.

Diese Vernetzung kann systematisch betrieben werden, um Synergieeffekte bei der Kundenakquisition und Werbung, der Qualität, dem Zeitaufwand sowie den Kosten zu finden.

Vernetzungen können in Form von strategischen Partnerschaften, die nach außen bekannt gemacht werden, zusätzliches Vertrauen aufbauen:

- Koordinationsleistung:
Sie zielt auf die Organisationsformen des Projektmanagements ab. Das Zusammenspiel zwischen dem „Kernteam“, mit seiner Verantwortung für die Kernkompetenzen, und den Hilfsstellen spielt hierbei ebenso eine wichtige Rolle wie der interne Wissenstransfer. Dies ist ein zweiseitiger Prozess: Vom Projektleiter werden die Anforderungen an die zuständigen Stellen übermittelt. Seine Aufgabe besteht darin, deren Wissen und Können auf das Projekt zu konzentrieren. Es handelt sich daher um kommunikationsorientierte Teams.

Tipps für Dienstleister

- **Arbeitsintegration:**
Variable Zusammensetzungen der Gruppen und Kundenteams bilden die Voraussetzungen für den Wissenstransfer. Das hat zur Folge, dass es keine starre und dauerhafte „Zuständigkeit“ oder organisatorische Zuordnung mehr gibt, sondern flexible Arbeitsteams entsprechend den jeweiligen Kundenprojekten.
- **Mobilität und Flexibilität:**
Die Mobilität bezieht sich auf die Fähigkeit der Organisation, ihre Mitarbeiter einzustellen, entweder durch Schulung und Training oder aber auch durch einen temporären Arbeitsplatzwechsel, z. B. für die Mitarbeit an einem Projekt beim Kunden. Flexibilität bezieht sich auf: Arbeitszeit, Arbeitseinsatz, organisatorische Zuordnung, Zugehörigkeit zu wechselnden Teams, Veränderungen der Teamstrukturen, Übernahme unterschiedlicher Aufgaben.
- **Managementsysteme:**
Als Führungsstil lässt sich bei derartigen Projekten nur ein kooperativer Führungsstil mit hoher Delegation realisieren. Fortgeschrittene Unternehmungen werden bereits den Übergang zu sich selbst steuernden Gruppen mit gleichzeitigem Risikomanagement praktizieren. Die Rolle des Managements konzentriert sich auf die Motivation und psychologische Betreuung der Gruppen.

Tipps für Dienstleister

15. Mitarbeiter-Faktor

Leistungsfähigkeit, Leistungsmöglichkeit, Leistungsbereitschaft

- arbeiten unter den kritischen Blicken des Auftraggebers
- Kontaktfähigkeit
- Vertrauenswürdigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Flexibilität
- Improvisationsgabe
- Selbstbeherrschung
- Spirit: Mind over Money

Tipps für Dienstleister

16. Arbeits- und Beschaffungsmarkt

Das zweiseitige Dienstleistungsmarketing bedeutet, dass zum Absatzmarketing in der Regel auch ein Beschaffungsmarketing gehört.

Dienstleister sind in Erbringung ihrer Leistungen von Mitarbeitern, Know-how und Technologie, Zulieferern und anderen Geschäftspartnern (z. B. Banken) abhängig.

Hier ist ein intensives Beschaffungsmarketing erforderlich, um gute Mitarbeiter/Zulieferer, bestes Know-how, neueste Technik und vor allem auch Vertrauen und Kooperationsbereitschaft auf dieser Seite zu finden.

Die Qualitätsaussagen können auf Dauer nur erfüllt werden, wenn der Dienstleister permanent in beide Richtungen denkt und handelt.

- Personalbeschaffung und Motivation
- Informationsbeschaffung und Management
- Know-how und Technologie-Aktualisierung
- Pflege der Lieferantenbeziehungen
- Pflege der Bankbeziehungen
- Pflege von sonstigen Kontakten und Geschäftsbeziehungen