

## Übergang ins Dienstleistungs-Zeitalter

# Strategien für mehr Servicequalität

«Dienstleistung», «Service» und «Qualität» sind die Zauberworte, von denen sich die meisten Unternehmungen zufriedene Kundinnen und Kunden sowie Umsatz- und Gewinnsteigerungen erhoffen. Die Sicherstellung des dauerhaften Erfolges führt zu einer Erweiterung der unternehmerischen Anstrengungen über den Zeitpunkt des Verkaufs hinaus. Unterschiedliche Service-Situationen verlangen nach differenzierten Führungsansätzen und Organisationsformen.

Roger E. Gisi

Die steigende Bedeutung individueller Problemlösungen und integrierter Leistungssysteme macht den Dienstleistungsgedanken zum Hoffnungsträger so mancher faszinierender Zukunftsvision. Die Pflege der Geschäftsbeziehungen zum Kunden erhält eine immer zentralere Bedeutung, während der «nackte Verkaufsakt» nur mehr die Initialzündung für Serviceleistung darstellt. Zu Merkmalen der Dienstleistungsgesellschaft werden der Zeitfaktor sowie die Kundenbeziehung an sich.

### Marktleistungen zum Nutzen des Kunden entwickeln

Schon früher wurde nachgewiesen, dass für die Kaufentscheidung zugunsten eines Produkts oder einer Leistung allein die subjektive Sicht des Konsumenten zählt. Jeder nur mögliche Kontakt mit dem Kunden, auch über digitale Kanäle, entwickelt sich zu einem eigentlichen «Moment der Wahrheit», in dem die Qualität der Dienstleistung gemessen wird. Das Wichtigste am Konzept des Service-Managements ist dabei die Tatsache, dass «Service» nicht mehr als Zusatz, sondern als originäre Leistung betrachtet wird. Dem Aufbau eines Kundenstamms und der Pflege der Kundenloyalität kommt in der Dienstleistungsgesellschaft höchste wirtschaftliche Bedeutung zu. Stammkunden sind meist weniger kostenintensiv und profitabler für die Unternehmung. Und mit den

heutigen technologischen Möglichkeiten, steigt dieses wirtschaftliche Potential noch mehr.

### Zufriedene und loyale Kunden

- garantieren jährliche Grundeinnahmen und einen Basisertrag,
- ermöglichen eine stabile Preispolitik und eröffnen Möglichkeiten zum Cross-Selling und zur Abrundung der eigenen Produkt- und Dienstleistungspalette,
- führen meist zu signifikanten Einsparungen von Vertriebs- und Verwaltungskosten,
- bilden Referenzen durch positive Mund-zu-Mund-Werbung,
- schaffen leichteren Zugang zu Neukunden und
- bestimmen den Kommunikationskanal von sich aus (client manage the relation).

Ein guter Dienstleister weiss daher, dass Service zeitraumbezogen und nicht zeitpunktbezogen ist. Service ist auf Funktionserfüllung statt Produktübergabe ausgerichtet, ist «Pflegen statt Haben».

### Dienstleistungsmanagement – ein weites Spektrum

Dienstleistungen nehmen Einfluss auf die psychische Dimension des Menschen, regen seine Befindlichkeit an und befriedigen auch sozioemotionale Bedürfnisse und die interaktionsorientierte Sicht der Dienstleistung prägt das Kunden- und Mitarbeiterverhalten. Ausgangspunkt der Dienstleistungsinteraktion ist der Mensch als



### Autor

Roger Eric Gisi ist Coach für Unternehmensfitness und Zukunftsfähigkeit, Autor, Gründer/Owner der Plattform Digitale Schweiz/Digital Switzerland

> [digitaleschweiz.ch](http://digitaleschweiz.ch)

Ganzes mit seinem äusserst vielschichtigen Verhalten, welches aus einem Zusammenspiel von aktivierenden Prozessen (Emotionen, Motive, Einstellungen etc.) und kognitiven Prozessen (bei denen gedankliche Vorgänge überwiegen) entsteht.

### Tauschbeziehung als Transaktionssystem: Wesentlich für die Zukunft

Eine solche Beziehung entwickelt sich zwischen Kunden und Dienstleistern auf einer instrumentell-ökonomischen und einer affektiven Ebene. Die affektive Ebene dient der Befriedigung der psychologischen und sozialen Bedürfnisse. Sie regelt den Kontext der Interaktion im zwischenmenschlichen Bereich. Auf der instrumentell-ökonomischen Ebene findet die Interaktion über sachliche Zweckerfüllung der Dienstleistung statt. Die organisatorische und soziokulturelle Umwelt legt gewisse Normen und Verhaltensregeln fest. Diese beeinflussen den Verlauf des Interaktionsprozesses und garantieren ihm eine gewisse Stabilität. Eine serviceorientierte Unternehmenskultur, die durch ein entsprechendes Führungs- und Managementkonzept unterstützt und mitgestaltet wird, nimmt besonderen Einfluss auf den Dienstleister.

### Differenzierung für mehr Servicequalität

Ein Schlüsselement in zukünftigen Märkten einer digitalisierten Welt sind die Differenzierungsvorteile für Unternehmen, Lösungen und Produkte. Sie helfen, das Unternehmen in seine Zukunftsfähigkeit zu führen. Die Suche nach Differenzierungsvorteilen gestaltet sich nicht immer einfach. Unabhängig vom Produkte- und Lösungsangebot, das Unternehmen sollte sich auf einzelne Services und auf umfassende Servicepaketen fokussieren, die überwiegend als Hybrid-Leistungen angeboten werden; hybrid auch im Sinne von Online-Kanälen für die Betreuung und mit Möglichkeiten zur Leistungserstellung. Auf dieser Basis entsteht eine Vielzahl von Service bezogenen Geschäftsmodellen, die helfen, das Angebot in die Servicekultur zu überführen. Und diese Transformation fordert dann auch eine neue Unternehmenskultur. Diese Forderung gründet sich auf der Tatsache, dass alle Dimensionen sich verändern, die ein Geschäftsmodell kennzeichnen. Somit entstehen folgerichtig neue Chancen wie auch Risiken für den nachhaltigen

**«Ein guter Dienstleister weiss, dass Service zeitraumbezogen und nicht zeitpunktbezogen ist.»**



*Eine schnelle Lieferung ist heute vielerorts Standard. Doch wie können Unternehmen sich hier gleichwohl differenzieren? Der Fokus dürfte immer mehr auf umfassenden Servicepaketen liegen.*

Unternehmenserfolg. Um diese Kultur wiederum nachhaltig voranzutreiben, sind Lernen und Wissen Voraussetzungen, die die Unternehmensverantwortlichen systematisch in jede Ecke des Unternehmens einbringen und pflegen müssen.

### Lebenslanges Lernen – eine Lektion für das 21. Jahrhundert

In einem sich wandelnden Umfeld wird lebenslanges Lernen eher zu grossem Erfolg und aussergewöhnlichen Leistungen und Errungenschaften führen als ein hoher Intelligenzquotient, der soziale und wirtschaftliche Status des Elternhauses, Charisma und Schulbildung. Lebenslanges Lernen steht in engem Zusammenhang mit Demut, Aufgeschlossenheit, Risikobereitschaft, der Fähigkeit zuzuhören und dem ehrlichen Überdenken des eigenen Handelns.

Grosse idealistische, humanitäre Ziele und Überzeugungen sind mit geschäftlichem Erfolg nicht unvereinbar. Dadurch, dass diese Ziele eine wachstumsfördernde Einstellung unterstützen, zeichnen sich Erfolge vielleicht sogar schneller ab, zumindest unter sich rasch verändernden Rahmenbedingungen.

### Kundenvertrauen

Bei persönlichen, interaktionsorientierten Dienstleistungen steht für den Kunden vielfach das Vertrauensmoment zum Leistungsträger im Vordergrund. Die Kundenbeteiligung im Dienstleistungsprozess trägt entscheidend zu dessen erfolgreicher Abwicklung bei. Noch wichtiger wird all dies in Zeiten von Transformation und Digitalisierung.

## Stratégies pour une meilleure qualité de service

«Prestation», «service» et «qualité» sont les mots magiques dont la plupart des entreprises espèrent qu'ils satisferont leurs clients et augmenteront leur chiffre d'affaires et leurs bénéfices. L'importance croissante des solutions individuelles aux problèmes et des systèmes de prestations intégrés fait du concept de service le porteur d'espoir de bien des visions d'avenir fascinantes. L'entretien des relations commerciales avec le client revêt une importance de plus en plus centrale, tandis que «l'acte de vente nu» ne représente plus que l'amorce de la prestation de service. Les caractéristiques de la société de services sont le facteur temps et la relation client en soi. La garantie d'un succès durable entraîne une extension des efforts de l'entreprise au-delà du moment de la vente. Les différentes situations de service

exigent des approches de gestion et des formes d'organisation différenciées. Et avec les possibilités offertes par de nombreux points de contact, la gestion n'en est pas facilitée. Les avantages de différenciation pour les entreprises, les solutions et les produits sont donc un élément clé sur les futurs marchés d'un monde numérisé. Ils contribuent à la pérennité de l'entreprise. La recherche d'avantages de différenciation n'est pas toujours facile. Indépendamment de l'offre de produits et de solutions, l'entreprise devrait se concentrer sur des services individuels et sur des paquets de services complets, qui sont principalement proposés sous forme de prestations hybrides; hybrides également dans le sens de canaux en ligne pour le suivi et avec des possibilités de création de prestations.

Wirtschaftlich schwierige Zeiten müssen weder Karrierekiller sein noch müssen sie Leben zerstörend wirken. Unter entsprechenden Bedingungen können harte Zeiten grosse idealistische Ziele nähren, kontinuierliches Wachstum fördern und grossartige Leistungen hervorbringen. Falls sich das 21. Jahrhundert zu einer Periode des immer turbulenteren und rascheren Wandels entwickelt, lässt sich mit lebenslangem Lernen und systematischem Wissensmanagement die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens besser gestalten. Die leitbildorientierte, kundenbezogene, hochproduktive, auf Mitarbeiterkompetenz bauende und sich ständig verbessernde Unternehmung wird wohl wesentlich bessere Überlebenschancen in Zeiten andauernder Transformation und Digitalisierung haben. ■



# 35. Control

Internationale Fachmesse für Qualitätssicherung

 **09.-12. Mai 2023**  
 **Stuttgart**



- Messtechnik
- Werkstoffprüfung
- Analysegeräte
- Optoelektronik
- QS-Systeme / Service



**Sichern Sie jetzt Ihr kostenfreies Ticket:**

Registrierungsseite:  
[www.schall-registrierung.de](http://www.schall-registrierung.de)  
 Ticket-Code: 1P5YK-QAMZX



 [www.control-messe.de](http://www.control-messe.de)

 **#control2023**

Veranstalter:

 P. E. SCHALL GmbH & Co. KG

 +49 (0) 7025 9206-0  [control@schall-messen.de](mailto:control@schall-messen.de)