

Die Formel für mehr Erfolg im Unternehmen: 4 alte P's + 2 neue P's = High-P(erformance)

6 Empfehlungen für mehr Erfolg in Dienstleistungsunternehmen

Deutschland ist in weiten Teilen nach wie vor eine Servicewüste. „Made in Germany“ galt viele Jahre als das Qualitätsmerkmal für innovative Produkte höchster Qualität aus Deutschland. Bei einigen Produkten gilt das auch heute noch, wobei die Globalisierung und der Wettbewerbsdruck insbesondere aus Asien ihre Spuren hinterlassen haben. Doch wie steht es um die Dienstleistungen? Dass sich Deutschland immer mehr zum Dienstleistungsland entwickelt hat und diese Entwicklung weiter anhält, hat man erkannt. Jedoch hat die Unternehmensleitung ihre Bemühungen an diese Entwicklung oft nur in Teilen und eher halbherzig angepasst. Viele Unternehmen steigern die Effizienz indem sie Prozesse optimieren, Technik einsetzen, bessere Organisationsstrukturen einführen und permanent reorganisieren. Weil an anderer Stelle viel Potenzial verschenkt wird – erfolgskritisches Potential – hält sich der Erfolg dieser Bemühungen in Grenzen.

Unternehmen werden allzu oft noch wie früher „betrieben“, als Deutschland noch ein Produktionsland war. Die sich ändernden Rahmenbedingung werden selten wirklich berücksichtigt. Die Folge: Viel potential liegt brach und Deutschland hinkt dem Wettbewerb hinterher. Um dieses Potential freizusetzen, muss das System „Dienstleistungsunternehmen“ verstanden werden. Dazu eine kurze marketingtechnische Vorbetrachtung: Im Allgemeinen gibt es grundsätzlich drei Arten des Marketings, das interne (Unternehmen – Mitarbeiter), das externe (Unternehmen – Kunde) und das interaktive (Mitarbeiter – Kunde) Marketing.

Im Gegensatz zu Produkten sind Dienstleistungen nicht so greifbar, die Vorteile nicht sofort erkennbar und die Qualität schlecht prüf- bzw. vergleichbar. Daher spielt das interaktive und das interne Marketing eine enorm wichtige Rolle, sie sind der Katalysator für den Erfolg (Performance-Accelerator)!

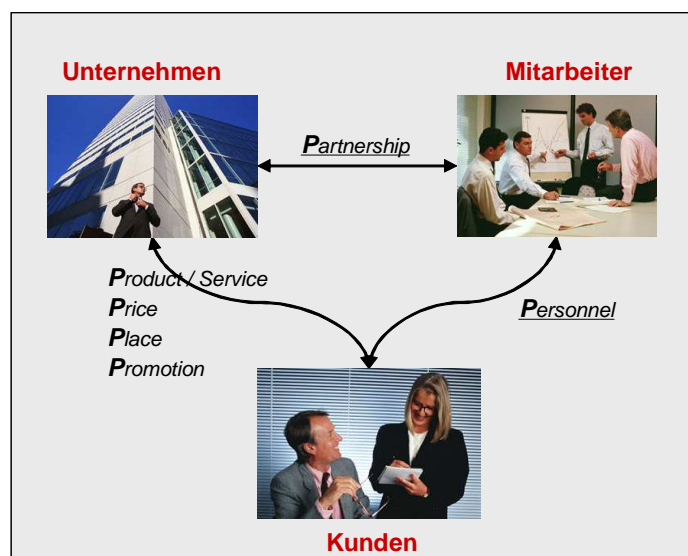
Im produzierenden Gewerbe gibt es nach wie vor die vier bekannten „P's“ des externen Marketings (**P**roduct = Produkt, **P**lace = Ort, **P**rice = Preis, **P**romotion = Vermarktung), gemäß der Definition von Philip Kotler. Bei einem Dienstleistungsunternehmen kommen jedoch noch zwei weitere "P's" hinzu: sie werden als Partnership- (= internes Marketing) und als Personnel- (= interaktives) Marketing bezeichnet. Insgesamt sind im Dienstleistungsgeschäft also sechs "P's" zu berücksichtigen.

Fälschlicherweise sprechen einige Quellen von anderen P's wie Prozesse und „physikalischen Einrichtungen“. Diese sind jedoch Grundvoraussetzung für jedes Unternehmen, unabhängig ob Produktion oder Dienstleistung, sie waren schon immer wichtig und werden es immer bleiben.

Der richtige Mix bringt Performance

Will man die "Performance-Zutaten" für ein Unternehmen wie bei einem "cake-mix" bestimmen, so muss man die Zusammenhänge verstehen.

Diese "Zutaten", d.h. die "sechs P's" für Dienstleistungsunternehmen, werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.



Die 4 alten P's des externen Performance-Mixes

Im Bereich Product wird Serviceportfolio des Dienstleisters definiert. Dabei sollte stets die Sichtweise des Kunden eingenommen werden. Für den Kunden muss klar verständlich sein, welche Art der Leistung angeboten wird, wie die Ausprägungen sind, worin die Unterscheidungsmerkmale liegen (unique selling propositions - USP's) und vor allem, welchen konkreten Nutzen er von der Leistung hat.

Empfehlung: Differenzieren Sie sich und stellen sie den Kundennutzen heraus!

Price – Preispolitik: Die Preisgestaltung ist aufgrund der notwendigen Wettbewerbsfähigkeit und der vorhandenen Kosten eingeschränkt. In geringem Maße können Rabatte oder „kostenlose“ Zusatzleistungen eingeräumt werden.

Empfehlung: Spezialsupersondermegarabatte sind eher unseriös - bleiben Sie sich treu!

Promotion – Kommunikationspolitik: Der Bereich Kommunikations-Mix dient der Information und Absatzförderung. Er unterscheidet sich in zwei Gebiete: die Akquisition direkt beim Kunden und die Öffentlichkeitsarbeit. Nur durch eine gute Kombination wird der Kunde unbewusst beeinflusst und überzeugt Leistungen in Anspruch nehmen. Im Sinne der PR können Unternehmen durch eine größere Vernetzung das Network-Marketing mehr etablieren.

Empfehlung: Fokussieren Sie sich auf Ihre Kunden, forcieren Sie PR und networken Sie!

Place – Distributionspolitik: Hier sind die Entwicklungen sehr weit geschritten und die Unternehmen in Deutschland haben die unterschiedlichen Vertriebskanäle und -wege erkannt: Direktverkauf, persönlicher Direktverkauf, Distanzhandel über neue Medien, e-Commerce (B2B / B2C / C2C), Großhandel Franchising, etc.

Empfehlung: Nutzen Sie ALLE Kanäle und seien Sie am Markt präsent!

Die 2 neuen P's des internen und interaktiven Performance-Mixes

Partnership – Mitarbeiterpolitik: Diesem "P" ist gerade im Dienstleistungssektor eine sehr große Bedeutung zuzuordnen, da die Mitarbeiter der Erfolgsfaktor sind. Wie oft erleben wir in der Gastronomie, dem Kundenservice oder in Call-Centern unfreundliche Mitarbeiter, die nicht zuhören, nicht auf den Kunden eingehen, die besser eine Maschine als einen Menschen bedienen sollten. Die gewünschte, maximale Zufriedenheit beim Kunden wird nur durch hohe fachliche/soziale Kompetenz und freundliche und offene Mitarbeiter erreicht. Auch das äußere Erscheinungsbild spielt eine wichtige Rolle.

Ein Unternehmen sollte also seine Mitarbeiter motivieren um zu erreichen, dass diese hinter den angebotenen Leistungen stehen und die Kunden auch von den Vorteilen überzeugen wollen. Die Motivation vom Unternehmen muss gezielt, sensibel und steigerungsfähig erfolgen. Grundvoraussetzung ist ein gutes Arbeitsklima im Unternehmen selbst und ein gutes Verhältnis zwischen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten. Neben dem Arbeitsklima hat ein Unternehmen noch andere Mittel der Motivation. Materielle Anreize sind ein Weg: dies kann in Form von Provisionen oder Gehaltserhöhungen geschehen – jedoch sind hier Grenzen vorgegeben. Auch immaterielle Anreize, wie Ausweitung des Aufgaben- und Verantwortungsgebietes, Aufstiegschancen, Schaffung größerer Freiräume bezüglich der Projektgröße oder Arbeitszeitgestaltung, gemeinsame Bildungsreisen, Möglichkeiten zur Weiterbildung, Incentives oder Socialevents (Skifahren, Golfturnier, Feiern etc.) wirken motivierend. In diesem Bereich des Performance-Mixes ist eine gut dosierte Mischung der einzelnen Möglichkeiten sinnvoll und zwingend notwendig. Dies lässt sich am besten über ein Cafeteria-System realisieren, aus dem sich die Mitarbeiter ihr individuelles Motivations-Päckchen schnüren können.

Empfehlung: Verstehen Sie Ihre Mitarbeiter als Partner und schaffen Sie die erforderlichen individuellen Rahmenbedingung – bieten sie ein Cafeteria-System!

Personnel – Kundenpolitik: Dieser Teil des Performance-Mixes beschreibt den interaktiven Teil, zwischen Kunden und Mitarbeiter. Selbst wenn alle übrigen "P's" den Kunden überzeugen, kann mit diesem "P" wieder viel zunichte gemacht werden. Ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis zwischen Kunde und Mitarbeiter ist Basis für jeden Erfolg. Die Mitarbeiter müssen also:

- ✓ glaubwürdig und sensibel sein – zuhören können
- ✓ die Ideen und Inhalte der „Product- und Promotion-P's" vermitteln können
- ✓ ein solides, höfliches und optimistisches Auftreten haben
- ✓ sachlich, konkret und mit fundiertem Fachwissen den Kunden auf seinem Level informieren
- ✓ den Kunden, d.h. das Unternehmen kennen
- ✓ Fragen gezielt beantworten und anhand von Beispielen die Antworten verdeutlichen
- ✓ den Kunden ins Gespräch mit einbeziehen
- ✓ ein Partnerschaftsgefühl vermitteln (Wir) – ein Vertrauensverhältnis schaffen

Empfehlung: Schulen Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig – Softskills sind gefragt!

Fazit

Der Erfolg von Dienstleistungsunternehmen basiert auf dem richtigen Mix. Positiv vom Wettbewerb abheben können Sie sich, wenn Sie Ihre Mitarbeiter als Partner verstehen und einen persönlichen Kontakt zum Kunden aufbauen und pflegen. Die 6 Empfehlungen lauten:

1. Service: Differenzieren Sie sich und stellen sie den Kundennutzen heraus!
2. Preis: Spezialsupersondermegarabatte sind eher unseriös - bleiben Sie sich treu!
3. Kommunikation: Fokussieren Sie auf Ihre Kunden und forcieren Sie PR - Netzwerken Sie!
4. Distribution: Nutzen Sie ALLE Kanäle!
5. Mitarbeiterpolitik: Verstehen Sie Ihre Mitarbeiter als Partner und schaffen Sie die erforderlichen individuellen Rahmenbedingung – bieten sie ein Cafeteria-System!
6. Kundenpolitik: Schulen Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig – Softskills sind gefragt!

Autor

Herr Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing Jürgen T. Knauf ist Managing Director bei SCOPAR - Scientific Consulting Partners. Die unabhängigen Berater und Wissenschaftler von SCOPAR beschäftigen sich mit strategisch konzeptionellen Fragen eines Unternehmens. Dazu gehören die Vorbereitung erfolgskritischer Entscheidungen, die Entwicklung innovativer und langfristig tragfähige Konzepte, sowie deren Implementierung und die Auswahl von Werkzeugen ebenso wie auch die unabhängige Bewertung von Ansätzen und Ideen in Form von neutralen Gutachten, sowie die Begleitung von Projekten in Form von Coaching.

Pressekontakt

SCOPAR - Scientific Consulting Partners
Marcel Wildemann

Geiseltasteigstraße 98a
D - 81545 München
Fon: +49 - 89 - 958 98 065
Fax: +49 - 89 - 958 98 066
E-Mail: wildemann@scopar.de
Web: www.SCOPAR.de