

03.11.2014

Top-Thema So verdienen Sie mit Services Geld

Von Dienstleistungen und Service



Nicht das Produkt bringt Umsatz und Gewinn, sehr häufig sind es Serviceleistungen drum herum.

Bild: MEV Verlag GmbH, Germany

Das Service-Geschäft boomt. Ein Grund dafür: Produkte sind austauschbar, die Differenzierung kommt über die zusätzlichen Dienstleistungen rund ums Produkt.

Das statistische Bundesamt weist für 2013 einen Anteil des tertiären Sektors, also für Dienstleistungen, am Arbeitsmarkt von 73,8 Prozent aus. Rund drei von vier Angestellten produzieren somit Dienstleistungen. Auch klassische Industrieunternehmen differenzieren sich stark über die immateriellen Elemente. Denken Sie an die werbewirksamen ‚Null-Prozent-Finanzierungen‘ von Autoherstellern oder Handelsunternehmen. Mit ein Grund dabei: Produkte sind stark austauschbar. Service dient als Unterscheidungsmerkmal, Zusatznutzen ist unentbehrlich. Die Art und Güte von Dienstleistungen entscheidet heute über den Erfolg von Unternehmen. Man muss kein Prophet sein, um vorherzusagen: Das gilt morgen erst recht!

Dienstleistungen, die tragende Säule der Wirtschaft

Auch der Gesetzgeber trägt der enormen Bedeutung von Dienstleistungen Rechnung und regelt sie auf allerhöchster Ebene wie noch nie zuvor. Die Dienstleistungsrichtlinie, gültig im gesamten Europäischen Wirtschaftsraum EWR, beschreibt und legt fest, was Dienstleistungsempfänger heute alles voraussetzen dürfen. Egal, ob es sich um Endverbraucher oder Unternehmenskunden handelt: Unterstützung der Dienstleistungsempfänger, Informationen über die Dienstleistungserbringer, Qualität der Dienstleistung, Maßnahmen zur Qualitätssicherung oder Streitbeilegung lauten nur einige der Artikel und Kapitelüberschriften des Gesetzestextes.

Gesucht: Der Chief Service Officer

Wenn also Dienstleistungen kommerziell, rechtlich und makroökonomisch über die Zukunft von Unternehmen entscheiden, wie gehen Sie damit um? Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Chief Service Officer oder eine andere Stelle, die forscht und Ihre morgigen Dienstleistungen entwickelt? Und gibt es in Ihrem Unternehmen jemanden, der die Qualität Ihrer Dienstleistungserbringung permanent überwacht und steuert? Oder existiert in Ihrer Organisation eine Stelle, die sich mit dem Dienstleistungs- und Servicemanagement gebündelt beschäftigt?

Haufe Online-Redaktion/ Bernhard Gandolf, eisq

03.11.2014

Top-Thema So verdienen Sie mit Services Geld

Was Service eigentlich ist



Amazon hat es geschafft, Vorzugs-Service als Produkt zu vermarkten.

Bild: Michael Bamberger

Nützlich sind zwei Definitionen von Service. Erstens: Unter Service subsumieren sich entgeltfreie, also für den Leistungsempfänger kostenlose, Aktivitäten. Zweitens: Unter Dienstleistungen versteht der Autor kostenpflichtige Produkte.

Zugegeben, diese Unterscheidung ist wirtschaftswissenschaftlich nicht hundertprozentig korrekt, doch hilft sie, einen Paradigmenwandel besser zu verstehen. Dem amerikanischen Vorzeigeunternehmen Amazon gelang recht spektakulär geräuschlos die Einführung der Prime-Mitgliedschaft als Produkt. Gerade solche Kunden, die regelmäßig und viel bei dem Online-Händler einkaufen, bezahlen gerne 49 Euro per anno zusätzlich.

Servicepauschalen als gangbarer Weg?

Was passierte dagegen, wenn Lufthansa von Frequent Traveller-Status-Kunden plötzlich Geld für den Zutritt zu den Lounges, für eine bevorzugte Behandlung beim Boarding oder das Recht auf ein vorzeitiges Check-in verlangte? Der empörte Aufschrei über die Unverschämtheit und den schlechten Service für treue und viel konsumierende Kunden wäre sicher.

In Österreich führten die dort agierenden Mobilfunkanbieter 2011 fast zeitgleich sogenannte Servicepauschalen ein. Kunden zahlen seither 20 Euro im Jahr für Leistungen wie der Beauskunftung von Freieinheiten. Zu Deutsch: Nutzung des Call-Centers. Die Resonanz auf die Aktion war kurzfristig verheerend negativ. Erst in der Folge entwickel(te)n die Telekommunikationsfirmen überzeugendere Produktblätter, bessere Nutzenargumentationen und echte Vermarktungsstrategien. Kurz: alles, was ein echtes Produkt auszeichnet. Und die Telekommunikationsanbieter lern(t)en, dass vormalige Serviceversprechen nun einklagbare Produktmerkmale darstellen. Ganz aktuell gibt die österreichische Regulierungsbehörde Klägern Recht, bei einer unterjährigen Kündigung lediglich aliquote Anteile der Servicepauschale zu zahlen.

Amazon wählte eine kluge Produktentwicklungsstrategie und etablierte erfolgreich eine Dienstleistung. Die österreichischen Mobilfuncker bezahl(t)en Lehrgeld, um es am Ende zu schaffen. Die Produktbezeichnung "Servicepauschale" darf aus Sicht des Autors getrost als Eigentor bezeichnet werden.

Service als Produkt für mehr Umsatz

Unternehmen, die Dienstleistungen als Produkte verstehen, können, wie am Beispiel Amazon erkennbar, neue Erlösquellen etablieren. Service an sich ist Bestandteil einer Leistungserbringung und somit entgeltfrei. Lufthansa verfolgt eine andere Strategie. Den Vielflieger-Status vergoldet das Unternehmen mit Services. Der Status ist kein Produkt. Firmen, die den Weg nicht konsequent gehen, fallen auf die Nase. Siehe das Beispiel aus Österreich.

Tipp: Behandeln Sie Dienstleistungen wie Produkte. Entwickeln Sie, hegen und pflegen Sie, vermarkten und positionieren Sie Ihre Dienstleistungen richtig.

Haufe Online-Redaktion/ Bernhard Gandolf, eisq

03.11.2014

Top-Thema So verdienen Sie mit Services Geld

Warum Unternehmen so oft viel Geld im Service versenken



Beim Servicemanagement geht es wesentlich um Prozessoptimierung.
Bild: Haufe Online Redaktion

Eine banale Erkenntnis unserer Industriegeschichte lautet: Fehler kosten Geld, Kunden und manchmal sogar Existenzen. Alle bekannten Qualitätsmanagementsysteme verfolgen die Zielsetzung, Fehlerkosten zu minimieren und Güter entsprechend der Vorgaben korrekt zu produzieren.

Sämtliche etablierten Qualitätsmanagementsysteme setzen voraus, dass nicht derjenige, der etwas produziert, sich selbst bestätigt, alles richtig gemacht zu haben. Bei Service- und Dienstleistungen handelt es sich zwar um immaterielle Güter mit Vertrauenseigenschaften. Dennoch lassen sich auch hier Merkmale wie bei einem materiellen Produkt auf den Erfüllungsgrad hin, also die Qualität der Leistungserbringung, überprüfen.

- Erfüllt der Service/die Dienstleistung die Erwartungen des Leistungsempfängers, ist dieser damit zufrieden?
- Entspricht die Kommunikation den Vorgaben?
- Stimmen die Prozessabläufe?
- Sind die Inhalte korrekt?

Die Antworten der vier Fragen ergeben zusammen mit quantitativen (wie lange, wie schnell, wie häufig) und monetären (was kostet) Angaben die notwendige Ausgangsbasis, um Fehlerkosten wirkungsvoll reduzieren und kostenoptimal produzieren zu können. Dennoch, warum machen viele Unternehmen genau das nicht? Viele Firmen beschränken sich auf wenige Aspekte oder lediglich quantitative Angaben. Eine an sich wertlose Information ohne den Gesamtkontext. Denn wie lange etwas dauert, gibt keine Auskunft darüber, ob es richtig gemacht wurde. Die Standardbegründung lautet: Qualitätsmanagement wäre zu teuer. Oder: Der beauftragte Dienstleister habe ein eigenes Qualitätsmanagement, weshalb das Unternehmen keines brauche.

Es geht um Prozessoptimierung

Das heißt aber auch, dass die Unternehmen nicht wissen, an welchen Stellen sie Abläufe optimieren, Fehler vermeiden und Kosten reduzieren können. Ein Blindflug, der zur Verschwendung von Ressourcen führt. Damit also Kosten nicht gespart werden, geben viele Unternehmen lieber mehr Geld für schlechte Dienstleistungen aus (und enttäuschen Kunden).

Tipp: Messen Sie die Güte Ihrer Leistungserbringung kontinuierlich und ganzheitlich. Reduzieren Sie Fehlausgaben und optimieren Sie das Ergebnis Ihrer Service- und Dienstleistungen.

Haufe Online-Redaktion/ Bernhard Gandolf, eisq

03.11.2014

Top-Thema So verdienen Sie mit Services Geld

Unternehmen brauchen ein Service- und Dienstleistungsmanagement



Unternehmen brauchen eine zentrale Stelle, die das Servicemanagement zusammenführt.

Bild: MEV-Verlag, Germany

rufen doch nur Leute an, die etwas verkaufen wollen. Empfang? Gestrichen. Besucher sollen sich gefälligst selbst am Automaten registrieren. Diese Firmen vergessen, dass es neben direkten Kunden und potentiellen Interessenten auch viele weitere für das Unternehmen wichtige Marktteilnehmer gibt: Lieferanten, Bewerber, Investoren, Kooperations- und potentielle Geschäftspartner, Behörden und Medien. Marktteilnehmer, die zum eigenen Erfolg entscheidend beitragen.

Unternehmensslogans wie: "Für Sie da", "Wir übernehmen Verantwortung. Der Partner an Ihrer Seite!" oder "Vertrauen verbindet" offenbaren ihre Absurdität, wenn die Unternehmen diese Claims nicht konsequent umsetzen. Botschaften der Marke und die eigenen Ansprüche stimmen nicht mit der Realität überein. Die Marketingausgaben lassen sich in einigen Fällen getrost als "sunk cost" abschreiben.

Kosten steigen an anderer Stelle

Die Kosten anderer Prozessketten steigen rasant. Personalberater freuen sich über steigende Einnahmen. Denn die Auftraggeber brauchen Werbung in einem Arbeitsmarkt, dem gleichzeitig die gelbe Karte gezeigt wird. Für alle da, nur nicht für dich, liebe Bewerberin, lieber Bewerber. Social-Media-Dienstleister reiben sich die Hände, weil Klienten die öffentliche Pforte im Internet hegen und pflegen, an der tatsächlichen zum Unternehmen häufig aber niemanden mehr sitzen lassen. Weitere Beispiele malen Sie sich bestimmt im Kopf ganz schnell selbst aus.

Nebenbei vergessen die Firmen in den oben genannten Beispielen etwas ganz Entscheidendes: Der unerwünschte Marktteilnehmer an der Telefonzentrale kann auch der unworbene Interessent, der wichtige Multiplikator, der kritische Aktionär oder gar ein wichtiger Kunde (gewesen) sein.

Tipp: Bündeln Sie Ihr strategisches Service- und Dienstleistungsmanagement. Vermeiden Sie Absurditäten und Doppelausgaben. Erzielen Sie echte Einsparungen durch Prozessoptimierungen anstelle von Kostenverschiebungen und sichern Sie den Erfolg Ihres Unternehmens.

Autor:

Bernhard Gandolf ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement bei der Unternehmensberatung [eisq](#), Osnabrück.

Haufe Online-Redaktion/ Bernhard Gandolf, eisq

In Services finden Claims und Versprechen ihren Niederschlag. Kurzsichtiges Kostenstellendenken führte in den vergangenen Jahren bei einer Vielzahl von Unternehmen zu Doppel- und Mehrfachausgaben anstelle der erhofften Ersparnis.

"Die Entwicklung eines Claims kostet in der Regel eine Stange Geld. Die Folgen der Nichteinhaltung kosten viel mehr." In Services finden Claims und Versprechen ihren Niederschlag. Kurzsichtiges Kostenstellendenken führte in den vergangenen Jahren bei einer Vielzahl von Unternehmen zu Doppel- und Mehrfachausgaben anstelle der erhofften Ersparnis.

Am falschen Ende gespart

Warum? Services, die scheinbar kein Geld bringen, schaffen viele einfach ab. Telefonzentrale? Brauchen wir nicht. Da