

# „Dienstleistungsstrategien und Dienstleistungsmarketing“

**ÜBERSICHT:**


A. Dienstleistung als Wirtschaftsmotor	S. 2
B. Dienstleistungsstrategien für Dienstleister	S. 4
C. Dienstleistungen für produzierende Unternehmen	S. 7
D. Dienstleistungsstrategien für das Handwerk	S. 10
E. Dienstleistungsinnovation	S. 14
E. Unser Angebot	S. 16
F. Vorschau und Veranstaltungshinweise	S. 17
G. Impressum	S. 18

**ABSTRACT / INHALT:**

Dienstleistungen sind der Wachstums- und Arbeitsplatzmotor Mitteleuropas (trotz allen derzeitigen Problemfeldern im Finanzdienstleistungssektor). Dienstleistungsangebote, sprich Services, sind auch im produzierenden Sektor ein Handlungsfeld. Egal zu welchem Wirtschaftssektor Ihr Unternehmen gehört, Dienstleistungen & Services sind potentielle Geschäftschancen der kommenden Jahre.

Klarerweise hat jede Branche Ihre eigenen Gesetze. Genau diesen Unterschied, der den Unterschied ausmacht, haben wir für Sie inhaltlich erarbeitet.

Eigene Regeln und Besonderheiten kennzeichnen den Markterfolg mit Dienstleistungen, (=Dienstleistungsstrategie). In dieser **OrangeTimes** erfahren Sie, wie Sie Ihre Dienstleistungsstrategie aufbauen und ausbauen können. Nutzen Sie die zahlreichen Tipps und Erfolgsbausteine um als exzellenter Dienstleister anerkannt zu werden.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/> downloaden.  
 OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)


**Erlebnis\*Strategie**

Erleben Sie Strategieworkshops und Jahresklausuren mit nachhaltigen Ergebnissen.  
[erlebnis.strategieentwicklung.at](http://erlebnis.strategieentwicklung.at)

## Dienstleistung – Wirtschaftsmotor Europas

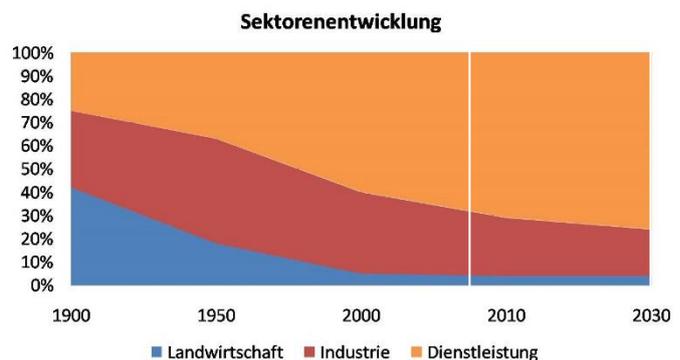
Von Mag. Andreas Gumpetsberger

Sie sind ein **produzierendes Unternehmen**. Dienstleistungen spielen bei Ihnen keine Rolle? Sie bieten keinen Service, keinen Kundendienst, keine Wartung, keine kundenspezifischen Lösungen, etc. an? Sie fragen sich nicht öfters wie Sie zur Alleinstellung und zu Wachstumsmöglichkeiten durch einen Zusatznutzen in Ihrem Markt kommen? Okay – Bitte auf keinen Fall weiterlesen!

### Dienstleistungsbranchen und deren Entwicklung

Wir Mitteleuropäer leben in einer (post-industriellen) Dienstleistungsgesellschaft. Dienstleistungen (der „Tertiärer Sektor“) machen knapp mehr als zwei Drittel unseres Bruttoinlandsproduktes aus und beschäftigen ca. zwei Drittel der Arbeitskräfte. Der Begriff „Österreich als Industrienation“ ist somit eigentlich falsch.

Die Tendenz des Dienstleistungsanteils zeigt die Graphik rechts (Quelle: Weltbank bzw. Prognos). Wo diese Entwicklung hingehen kann, zeigt das Vereinigte Königreich. Dort ist der Dienstleistungsanteil am BIP *nochmals um 10% höher als in Österreich* und Deutschland. Auch die neuen EU-Mitgliedsstaaten haben bereits aufgeholt und Dienstleistungsanteile von durchschnittlich 60%.



Vor dem Auseinandersetzen mit

Dienstleistungen, muss man die Frage stellen: *Was zählt zu den Dienstleistungen?* Nun, Dienstleistungen lassen sich in vier Kategorien unterteilen:

Dienstleistungs-Schwerpunkt	Branchen
<b>Gesellschaftsbezogene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bildung und Erziehung,</li> <li>▪ Gesundheitswesen,</li> <li>▪ Verwaltung, ...</li> </ul>
<b>Wirtschaftsbezogene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kreditinstitute &amp; Versicherungen,</li> <li>▪ Freiberufler (Ärzte, Rechtsanwälte, Wirtschaftstreuhänder,...)</li> <li>▪ Technische Dienstleistungen (Zivilingenieure, Technische Büros, Architekten, etc.)</li> <li>▪ Unternehmensbezogene Dienstleistungen (z.B. Buchhalter, Personalleasing, Unternehmensberatung, Werbung, IKT- bzw. EDV-Leistungen, ...),</li> </ul>
<b>Distributive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Groß- und Einzelhandel,</li> <li>▪ Personen- und Güterverkehr, ...</li> </ul>
<b>Haushaltsbezogene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pflege, etc.</li> </ul>

Oftmals werden folgende Wirtschaftssektoren nicht dem Dienstleistungssektor zugezählt, obwohl diese z.T. sehr hohe Dienstleistungsanteile haben:

- Tourismus (Gastronomie, Hotellerie),
- Handwerk (Baugewerbe, Bauhilfsgewerbe, Tischler, etc.)
- Produktbegleitende Dienstleistungen von Herstellern (Pre- und After-Sales Services)

Was ist Ihr Nutzen, sich mit Dienstleistungen strategisch auseinander zu setzen?

Dienstleistungen sind der Wachstumsmotor Westeuropas. In Zeiten gesättigter Märkte und (fern-)östlicher Konkurrenz sind Wachstumschancen gefragt. Dienstleistungen bieten das Potential für Alleinstellung und Wettbewerbsvorteile bei relativ geringen Investitionskosten.

## Warum der Markterfolg mit Dienstleistungen so schwierig ist?

Ihr Kunde kauft bei einer Dienstleistung ein Produkt, welches

- nicht lager- und transportfähig ist (somit in der maximalen Nachfragemenge vorgehalten werden muss, d.h. Sie haben immer zu wenige oder zu viele Architekten im Büro)
- immateriell ist, d.h. man kann es nicht angreifen und be-greifen und daher
- schwierig mit anderen Dienstleistungen (hinsichtl. Leistung und Qualität) zu vergleichen ist
- nicht zurückgegeben werden kann (die gleiche Bilanz eines Steuerberaters einem anderen Kunde zu verkaufen ist nicht möglich)
- gemeinsam mit dem Konsumenten produziert wird (z.B. Friseur) oder bei welchem der Kunden einen Input liefern muss (Strategieberatung)
- in seiner erlebten Qualität zum überwiegenden Teil auf der Qualifikation und der Motivation eines Mitarbeiters beruht (Dienstleistungen und Personen sind miteinander verbunden).



**Tipp:** Diese Hindernisse und Schwierigkeiten sind neue Marktchancen! Verwenden Sie die in der OrangeTimes 02/2007 beschriebene Methodik „Marktregeln sprengen!“ um diese Hindernisse außer Kraft zu setzen. Definieren Sie ein völlig neues Geschäftsmodell.

## Die Eigenheiten des strategischen Dienstleistungsmarketing (7P's)

Zusätzlich zu den bestehenden (und vielfach bekannten) vier Elementen (4 P's) des Marketing-Mix sind im Dienstleistungsmarketing (=Service Marketing) drei Faktoren zusätzlich zu beachten (in oranger Farbe hinterlegt):

- **Price** (Preisgestaltung): Ihre Preis- und Konditionenstrategie
- **Promotion** (Kommunikation): Ihre strategischen Instrumente hinsichtlich Public Relations, Werbung und Verkaufsförderung. Bei Dienstleistungen wird die Kommunikations- und Interaktionskultur zum integralen Bestandteil des Unternehmensimages.
- **Place** (Vertriebs- und Verkaufswege): Verkaufen Sie über Händler, Außendienst oder schon über Internet?
- **Product** (Dienstleistungen und Sortiment): Wie breit oder spezialisiert ist Ihr Dienstleistungsangebot? Welchen (Mehr-)Nutzen bieten Ihre Leistungen?
- **People:** Ihre Mitarbeiter stehen im laufenden Kontakt mit dem Kunden. Mitarbeiter sind das Aushängeschild der Firma. Jede Person, welche mit dem Kunden in Kontakt kommt, hat Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Deshalb ist deren Quantität, (Fach-) Qualifikation und soziale Kompetenz ein mögliches Alleinstellungsmerkmal.
- **Process:** Ihre Dienstleistungen werden beim und/oder mit dem Kunden erbracht. Die Abläufe der Dienstleistungserstellung sind einerseits für den Kunden viel stärker „erlebbar“ und andererseits der wesentliche Kostenfaktor für Ihren Betrieb. Bei Dienstleistungen steht der Kunde tatsächlich im Mittelpunkt der Prozesse. Dementsprechendes Engagement in der Verbesserung dieser Prozesse (=Dienstleistungsinnovation) ist eine ständige Anforderung an die Firmenleitung.
- **Physical Evidence** (Ausstattung): Gerade weil eine Dienstleistung nicht angreifbar ist, streben Ihre Kunden nach „an-greifbarem“. Solche Ersatzanhaltspunkte für Ihr Qualitätsversprechen an Ihre Kunden können z.B. Architektur, Einrichtung, Empfangsbereich, Bekleidung, Aufmachung der Unterlagen, etc. sein.



**Tipp:** Wenn Sie Ihre Marketingstrategie festlegen, definieren Sie auch konkrete Schritte für die drei zusätzlichen P's – ganz unabhängig davon ob sie ein Dienstleister oder Produzent sind!

Diese 7 Ps sind Ihre Klaviatur, auf der sie spielen können. Im Zusammenspiel dieses Marketing-Mixes ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten die Bedürfnisse Ihrer Kunden besser als andere zu befriedigen. Mit diesen Marketing-Maßnahmen lassen sich Ihre Marktziele realisieren. Die Schwerpunkte der Maßnahmen liegen dann entweder im Bereich der **Neukundengewinnung** oder der **Kundenbindung**.

## Strategisches Dienstleistungsmarketing für Dienstleister (insbesondere Freiberufler)

Von Mag. Harald Schützing

Im Dienstleistungssektor bestehen meist Dauerkundenbeziehungen, da die Leistung in der Regel vertraulich bzw. persönlich erbracht wird.

Klienten von Steuerberatungskanzleien wechseln nicht so schnell. Der Steuerberater kennt die intimsten geschäftlichen Grundlagen, sodass hier eine Wechselbarriere gegeben ist.

Ein Arzt muss schon sehr unaufmerksam sein, dass er einen Patienten verliert.

Meist kann der Kunde die Qualität der Dienstleistung nicht wirklich beurteilen.

Gehen Sie zu einem Zahnarzt, bei dem Sie Bedenken haben, dass er Sie nicht fachgerecht behandelt? Gehen Sie zu einem Steuerberater, bei dem Sie Bedenken haben, dass er sich zu Ihrer Fragestellung nicht auskennt?

Niemals – oder?

Dienstleister, die von Ihren Kunden aufgesucht werden, genießen einen hohen Vertrauensvorschuss. Dieser Vertrauensvorschuss wird meist nicht durch die Qualität der Leistung vernichtet, sondern nur durch die Art und Weise, wie die Leistung erbracht wird.

- Zuwendung – statt Gleichgültigkeit
- wirklich zuzuhören anstatt nur zu meinen, was der Kunde will,
- Bedürfnisse, Problemstellungen erheben, ansprechen und diese zu lösen,
- sind stets die Schlüssel für den Erfolg bei Dienstleistern.

Darüber hinaus bestehen zahlreiche Ersatzentscheidungskriterien wie **Äußerlichkeiten** (z.B. die Sauberkeit des WCs).



Wie geht es Ihnen, wenn Sie in einem Flugzeug sitzen und die Sitze sind schmutzig?

Das Flugzeug wird wahrscheinlich bestens gewartet sein, doch kommen Ihnen nicht dann trotzdem Bedenken, ob das Flugzeug so sicher ist?

Kennen die Mitarbeiter von Rechtsanwälten oder Wirtschaftstreuhändern beim dritten Besuch des Klienten noch immer nicht, ob dieser Kaffee oder Tee trinkt?

Ist es ohne einstündiger Wartezeit nahezu nicht möglich ein immer wieder gebrauchtes Rezept beim Arzt zu erhalten?

Wie geht es Ihnen, wenn Ihr Name falsch geschrieben wurde? Oder Ihr Geburtsdatum falsch ist? Schließen Sie dann nicht auch auf die Leistung zurück?

Wie geht es Ihnen, wenn Sie in einer dringenden Sache niemanden erreichen? Etc., etc.

Das hat alles nichts mit der inhaltlichen Qualität der Leistung zu tun. Doch **das Rundherum bestimmt** erst ob Ihre Leistung als Leistung vom Kunden anerkannt wird.

Doch was hat das Sicherstellen des „Drumherums“ mit Dienstleistungsmarketing zu tun?

**Erstens** ist der bestehende Stammkunde die Basis für Ihr weiteres Geschäft. Durch Proaktivität heben Sie dieses Potenzial.

Und **zweitens** funktioniert das Dienstleistungsmarketing zu 90 % über Mundpropaganda. Und dieses können Sie nur auslösen, indem Sie das Drumherum sicherstellen, indem Sie die Ersatzentscheidungskriterien Ihrer potenziellen Kunden sicher steuern.

Wir haben somit weitere 2 Ps – **Proaktivität** und (Mund)**Propaganda**.



**Tipp:** Beantworten Sie folgende Fragen:

„Welche Ersatzentscheidungskriterien haben Ihre Kunden, Klienten, Patienten?“

„Wie können Sie diese Rundherumqualität sicherstellen?“

## Proaktivität

Der bestehende Stammkundenpool kann in der Regel 20 % mehr Umsatz bringen.

Es ist nur nötig dieses Potenzial zu heben.

Dienstleistungsunternehmen haben den Vorteil, dass sie ihre Leistungen nicht verkaufen müssen. Es reicht den Kunden dahingehend zu beraten. Der Auftrag folgt automatisch.



„Wenn wir 10 % der gesamten Arbeitszeit der Steuerberatungskanzlei für Proaktivität einsetzen, um wie viel Prozent verändert sich dann unser Umsatz?“

Auf diese Frage, die wir im Rahmen der Arbeitstagung der Kammer der Wirtschaftstreuhand (Mai 2008) stellten, meinte der Schnitt aus ca. 200 Steuerberaterinnen und Steuerberatern, dass die Umsatzsteigerung über 17 % betragen würde.

### **Proaktivität zahlt sich offenbar aus!**

Doch was ist mit Proaktivität gemeint?

Proaktivität bedeutet:

- Aktiv auf den Kunden zuzugehen, nicht zu warten bis er selbst aktiv wird. Hierzu gehen die „Proaktiven“ immer wieder ihre Kundenliste durch und suchen nach Anknüpfungspunkten. Erhalten Sie auch für Ihr Haustier eine Karte mit der Erinnerung des Impftermins? Welche Anknüpfungspunkte können Sie bei Ihren Kunden finden?

Proaktivität bedeutet:

- Den Kunden aktiv bei Neuigkeiten individuell zu kontaktieren und nicht mit Informationen (wie Standardnewsletter, etc.) zu überfluten.

Proaktivität bedeutet:

- Genau jene Betreuung individuell zu geben, die der Kunde benötigt, was vorab zu erkennen ist. Somit sind die Kunden bei jeder Besprechung abschließend nach Ihren Bedürfnissen zu befragen. Hierzu müssen alle Mitarbeiter befähigt sein bzw. werden.

Proaktivität bedeutet:

- Dass die gesamte Organisation in der Lage ist, Systeme einzurichten, welche die Proaktivität ermöglichen (z.B. Erkennungssysteme, wenn etwas beim Klienten, Patienten, Kunden aus dem Rahmen fällt, ...). Hierzu benötigt man Systeme wie CRM (Customer Relationship Management), individuelle Informationssysteme mit Ampelfunktion. Z.B. könnte bei einem Steuerberater ein Signal aufscheinen, wenn zum ersten Mal bei einem Klienten der Bankrahmen überschritten wird oder zum ersten Mal ein Auslandsumsatz verbucht wird. Denn diese Sachverhalte führen womöglich zu einem Beratungsbedarf und somit zu einem Zusatzumsatz.

Vergessen Sie bei all den Systemen nicht, dass es den Kunden immer um den „persönlichen Kontakt“ geht; um die Wertschätzung der Person. Was können Sie tun, um Ihre Kunden noch mehr als früher wert zu schätzen?



**Tipp:** Der Schlüssel für zufriedene Kunden =

„In welchen Bereichen können Sie für den Kunden erkennbar mehr leisten als der Kunde erwartet, wobei Sie hierbei keine lästige Überbetreuung auslösen?“

Finden Sie im ersten Schritt nur einen Punkt und stellen Sie diesen in Ihrem Unternehmen sicher.

## Mund-Propaganda

Der proaktiv betreute Kunde,

- der genau jene Leistung bekommt, die er benötigt,
- der seine Ersatzentscheidungskriterien (wie Sauberkeit, geringe Wartezeit, Wertschätzung, Wissen über die Person, Freundlichkeit, etc.) erfüllt bekommt,
- der darüber hinaus mehr bekommt, als er erwartet,
- der sich trotzdem aufgrund der massiven Betreuung nicht belästigt fühlt,

ist ein äußerst zufriedener Kunde.

Genau jener wird Sie weiterempfehlen.



**Tipp:** Stellen Sie stets (wie bereits oben angeführt) die Frage nach den Bedürfnissen des Kunden und verknüpfen Sie diese mit der Frage nach der Zufriedenheit. Z.B. so: „Würden Sie Ihrem besten Freund empfehlen, bei uns Klient, Patient, Kunde zu werden?“  
Je nach Antwort fragen Sie wertschätzend weiter, um an jene Informationen heran zu kommen, die Ihr Dienstleistungsunternehmen weiter bringen.

Inszenieren Sie Ihre Dienstleistung. Überlassen Sie nichts dem Zufall.

**Die Inszenierung macht Ihre Leistung erlebbar!**

Und wie bei jeder Inszenierung ist es nötig, dass Ihre Mitarbeiter ihre Rolle kennen.



**Tipp:** Überlegen Sie sich, welche Mitarbeiter im Verkaufs- und Leistungsprozess welche besondere Rolle übernehmen können?  
Wenn Ihre Dienstleistung ein Theaterstück wäre – wie würden Sie als Regisseur es gestalten, dass Ihre Tätigkeit sichtbar wird?  
„Wie sieht Ihre Kulisse aus? Wer begrüßt, wann, wo und wie den Kunden? Wer bringt wie den Kaffee, Tee, die Zeitung, etc.? Wer fragt wie nach der aktuellen Befindlichkeit? Wer klärt den Kunden über den bevorstehenden Prozess auf? Wer kümmert sich um Pausen? etc.etc.  
Wer bringt am Ende den Kunden zur Tür?“

Sollten Sie näher in Ihr Dienstleistungsmarketing einsteigen wollen, so freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme: [schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

## Dienstleistungen für produzierende Unternehmen

Vom Hersteller zum integrierten Gesamtproblemlöser

Von Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Die Positionierung als Dienstleister und Lösungsanbieter findet sich bei zahlreichen produzierenden Unternehmen in deren Vision und Strategie. Jedoch die zählbare Umsetzung, d.h. erfolgreiche Serviceangebote zu entwickeln und zu vermarkten, fällt vielfach den Unternehmern & Managern von z.B. Anlagen- und Maschinenbauern schwer.

### Einbindung der Dienstleistungsstrategie in die Unternehmensstrategie

Wenn Ihr Unternehmen zum Ziel hat, verstärkt und erfolgreich Dienstleistungen anzubieten, gibt es dazu mehrere Strategieoptionen bzw. -möglichkeiten (siehe nächste Tabelle). Die ausgewählte Dienstleistungsstrategie („Servicestrategie“) muss jedoch zur Gesamtstrategie Ihres Unternehmens passen. Manche Hersteller haben in der Vergangenheit ihr Serviceangebot allerdings unsystematisch aufgestockt und nur spärlich in die notwendigen Fähigkeiten im Dienstleistungsbereich investiert. Einen systematischen Ansatz finden Sie in der folgenden Tabelle<sup>1</sup>:

Unternehmensstrategie	Servicestrategie
Preisführer	Traditioneller Kundendienst
Qualitätsführer	Aktive Kundenunterstützung
Nischenanbieter	Übernahme von Kundenprozessen
Netzwerkanbieter	Professioneller Entwicklungspartner
Innovationsführer	Innovativer Gesamtproblemlöser

Wenn man vom Preisführer absieht, zielt also die **Servicestrategie auf Differenzierung**. Weitere Vorteile eines strategisch gut aufgestellten Dienstleistungsbereiches sind:

- der Dienstleistungsumsatz in der Investitionsgüterbranche macht schon mal 30% und mehr des Gesamtumsatzes<sup>2</sup> aus (mit steigender Tendenz quer durch alle Industrien).
- Exzellente Dienstleistungen sind schwer zu imitieren und somit eine echte Kernkompetenz.
- Durch den Ausbau von Dienstleistungen entsteht ein kontinuierlicher Umsatz. Dies hilft Unternehmen mit stark schwankenden Umsätzen.
- Professionelle Dienstleistungen binden langfristig Ihre Kunden, weil die Entscheidung schwerer wird, den Lieferanten zu wechseln.

### Entwicklung einer Dienstleistungsstrategie

Die folgenden drei Schritte machen den Erfolg einer Dienstleistungsstrategie aus.



Dienstleistungsangebot	Dienstleistungsorganisation	Dienstleistungskultur & -mitarbeiter
<i>Leistungsbündel vs. Einzelleistungen</i> Welche Leistungen wollen Sie anbieten und wie erfolgt die Vergütung für Ihre Leistungen?	<i>Struktur und Prozesse</i> Wer ist für was verantwortlich? Welche Anpassungen der Prozesse sind notwendig?	<i>Personalpolitik &amp; Change</i> Welche Schwerpunkte zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter werden gesetzt? Wie werden die Veränderungsprozesse unterstützt?

<sup>1</sup> Harvard Businessmanager, Heft 5, 25.04.2006: Servicestrategien für die Industrie

<sup>2</sup> Bei den Gewinnmargen gibt es allerdings eine große Bandbreite (vom Verlust bis zu 12% Rendite) .

## Leistungsbündel – Leistung und Preis im Einklang

### Welche Dienstleistungen sollen denn nun heute und in Zukunft angeboten werden?

Die Antwort darauf kann Ihnen zum Großteil nur der Markt geben (outside-in Betrachtung). Methoden, Fragestellungen und systematische Werkzeuge zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse finden Sie in der **OrangeTimes** 01/2006 sowie zum Thema Umfeldanalyse in der **OrangeTimes** 03/2005.

Mögliche Leistungen können Sie anhand des Produktlebenszyklus von der Planung bis zur Entsorgung anbieten. z.B.:

1. Planung und Engineering: Technische Beratung in der Entscheidungsphase Ihres Kunden.
2. Finanzierung: Schon mal über Leasing und Contracting nachgedacht?
3. Kundendienst / After Sales Service (Installation, Anpassung, Schulung, ...)
4. Inspektion, Wartung und Reparatur: Warum nur die eigenen Anlagen reparieren<sup>3</sup>? Ist Fernwartung eine Option? Welche Ersatzteilverfügbarkeit, Reaktionszeit und Verfügbarkeit ist einzuplanen?
5. Anlagenoptimierung: Wissen die Anlagenbetreiber, welches Potential in deren Maschinen schlummert?
6. Informationstechnologie, Mess- und Regeltechnik: Welche Kooperationen sind sinnvoll? Wie können Sie Anlagen verketteten, damit der Kunde eine höhere Produktivität erzielt?
7. Rücknahme von Altanlagen: Wollen Sie z.B. verhindern, dass sich Ihre Anlagen im Osten wiederfinden?



**Tipp:** Bitte versuchen Sie nicht alle diese Dienstleistungen anzubieten, weil Sie Ihre Kunden natürlich gerne in Anspruch nehmen. Sie verlieren sich sonst im Dienstleistungsdschungel. Entscheidend ist, welche Dienstleistungen Sie auch verrechnen können und Ihnen einen Deckungsbeitrag liefern.

Das Ziel einer Servicestrategie sollte nicht sein, einzelne Dienstleistungen zu vermarkten. Viel mehr sollen die Kunden ganze Dienstleistungspakete nachfragen. Dazu ist es notwendig die Kunden in homogene Marktsegmente (anhand der Bedürfnisse und nicht nach Umsatz, Größe oder Branche) einzuteilen und darauf abgestimmte Problemlösungspakte zu gestalten.

#### BEISPIEL:

Für Konsumgüterhersteller, welche im Schichtbetrieb Ihre Anlagen verwenden, ist die Reaktionszeit (auch außerhalb der Arbeitszeiten) ein entscheidendes Kriterium. Dieses Marktsegment kann sich einen Maschinenstillstand einfach nicht leisten. Daher sind Sie bereit für sofortige Lösung auch extra zu bezahlen. Im Gegensatz dazu hat die Verwaltung eines Einkaufszentrums mit 10 Liften u. U. mehrere Stunden Zeit bis einer dieser Lifte in Stand gesetzt wird.<sup>4</sup>

In der Praxis, lassen sich die Bedürfnissegmente in z.B. drei Kategorien einteilen:

1. Risikovermeider: Wollen große Verluste vermeiden (Dienstleistung als Versicherung)
2. Basis-Kunden: Wollen einen gewissen, wiederkehrenden Standard an Service
3. Leistungskäufer: Brauchen einen raschen Problemlöser zu jeder Zeit um jegliche Stolpersteine aus dem Weg zu räumen.

**Tipp:** Die Bedürfnisse innerhalb dieser Gruppen sind ähnlich. Um den Dienstleistungsdschungel zu vermeiden empfehlen wir **abgestimmte Service Levels** (z.B. Platin – Gold – Silber) mit zwei bis vier Flexibilitätsstufen innerhalb des Service Levels zu entwickeln.

## Dienstleistungsorganisation – am Weg zur Kundenzufriedenheit

Nachdem Sie Ihr Dienstleistungsangebot ausgeformt haben, geht es darum die Strukturen und Prozesse darauf hin anzupassen.

<sup>3</sup> Wo sonst bekommen Sie die Technologie des Mitbewerbs auf dem Silbertablett serviert?

<sup>4</sup> The McKinsey Quarterly, 2003, Nr. 4

Wenn man vom Produzenten zum Problemlöser mutieren will, kommen Sie nicht umhin Ihre **Prozesse** anzupassen und neue, innovative Wege zu finden. Auch Dienstleistungen und die zugrundeliegenden Dienstleistungsbausteine sind (wenn auch in geringerem Maße wie Produkte) standardisierbar.

#### **BEISPIEL (Engineering):**

Zur Erbringung von Planungs- bzw. Engineering-Dienstleistungen sind Dienstleistungs-Bausteine notwendig. Diese könnten sein Akquisition → Auftragsklärung → Angebot → Vorprojekt → Auftrag → Projekt → Dokumentation → Projektübergabe.

Eine erstmalige Entwicklung dieses Prozesses oder eine Prozessoptimierung wird sich mit den **Fragestellungen** auseinandersetzen: Welche Dokumente & Hilfsmittel sind erforderlich oder zu verbessern? Wer trägt die Verantwortung für den Prozess(-schritt)? Wie werden die Schnittstellen zu Nahtstellen (Informationsfluss, Wissensmanagement, etc.)? Was sind die Anforderungen des nächsten Dienstleistungsbausteines (Was erwartet der „interne“ Kunden)? etc., etc.

### **Personalpolitik – Schlüssel zum Erfolg**

Im Personalbereich liegt der Schlüssel dazu, ob die Dienstleistungsstrategie erfolgreich sein wird oder nicht. In diesem Bereich liegt der größte Handlungsbedarf<sup>5</sup>. Dass ein eigener Schulungsplan für die Dienstleistungskomponente aufgestellt wird, ist fast selbstverständlich. Weit mehr Planung bedarf es allerdings im Themenbereich Kapazitäten und Kultur.



**Tipp:** Die Dienstleistungsaufträge richten sich nicht nach dem Schichtplan Ihrer bisherigen Produktion! Ein flexibles Arbeitszeitmodell (z.B. Zeitausgleichsystem, Bereitschaftsleistungen, ...) für die Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich wird erforderlich sein um den Mitarbeiterstand (und damit die Personalkosten) den Anforderungen des Marktes anzupassen.

Die Dienstleistung als eigener Geschäftsbereich zu etablieren ist manchmal ein **Kulturschock!** Mitarbeiter und Führungskräfte (welche lange im klassischen Produktionsbereich sozialisiert wurden) sind unter Umständen mit der geforderten „neuen“ Sichtweise überfordert. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter beim Kulturwandel vom „greifbaren“ Produktdenken zum „weichen“ und komplexen Dienstleistungsdenken. Überforderung und Unklarheit schlägt sehr schnell in Unzufriedenheit der Mitarbeiter um. Aber gerade zufriedene Mitarbeiter, die auch kompetent sind, sind die Visitenkarte des Dienstleistungs-Unternehmens beim Kunden.



**Tipp:** Verbinden Sie Elemente des Schulungsprogrammes mit dieser Kulturänderung. Um Verhaltensmuster zu verflüssigen und neue Verhaltensweisen zu lernen bieten sich moderierte Workshops mit fachlichen Inhalten und weichen Themen wie Teamentwicklung, Kundenorientierung, Umgang mit wechselnden Arbeitsbelastungen, etc. an. Diese Schulungen sind auch von den Führungskräften zu besuchen!



**Tipp:** Um den Dienstleistungsaspekt voranzutreiben nutzen Sie bitte Ihr internes Marketing (Mitarbeiterzeitschrift, Rundschreiben, interne Veranstaltungen,...). Sie werden erleben, dass die externe Kundenzufriedenheit und -bindung dadurch steigt.

Ihre Dienstleistungen sollten dem Kunden einen echten Mehrnutzen bieten. Weil Dienstleistungen nicht angreifbar sind (und somit der Nutzen schneller „vergessen“ wird), sollten Sie diesen Mehrnutzen nicht nur in der Verkaufsphase sondern auch in der Leistungsphase immer wieder veranschaulichen.

Mit Dienstleistungen lässt sich tatsächlich **ein gutes Geschäft** machen. Das Angebot an Dienstleistungen in Ihrem Markt wird weiter steigen. Wie Sie die passenden Serviceangebote in Ihrem Unternehmen entwickeln und umsetzen erarbeiten wir gerne mit Ihnen.

<sup>5</sup> Aus Studien geht hervor, dass die Hauptgründe für Unzufriedenheit vom Kunden dem Personalbereich zugeordnet werden können (Unfreundlichkeit, mangelnde Kompetenz, wenig Bemühen zur Problemlösung, nicht eingehaltene Zusagen, etc.)

Von Mag. Erich Kremsmair

Seit einigen Monaten tönt es aus dem Radioäther: „... selber messen, selber fahren – Geld sparen!“. Ein Fensterhersteller ist auf die Idee gekommen seine Produkte ohne Dienstleistungen anzubieten. Damit spart er Kosten und diesen Vorteil gibt er an seine Kunden weiter. Billiger zu werden scheint manchmal die einzige Möglichkeit zu sein, um im Preiskampf zu reüssieren. Dieses Angebot richtet sich an geschickte Selbermacher. Die Gruppe der Heimwerker ist groß und ständig auf der Suche nach dem Billigsten, daher in der Regel „treulos“. Allen Unternehmern sei ins Stammbuch geschrieben: **„Billiger geht's immer!“**. Überall wo es problemlos möglich ist die Herstellung in Billiglohnländer auszulagern, wie etwa bei Schuhen und Textilien, liegt die Preisuntergrenze weit jenseits der Gestehungskosten in unseren westlichen Ländern. Wer kann in unseren Breiten Schuhe schon um € 9,90 oder T-Shirts um € 1,90, herstellen, geschweige denn um diesen Preis mit Gewinn zum Verkauf anbieten?

Aber es gibt auch andere Kundengruppen. Erst kürzlich traf ich mich mit einem Kollegen, um ein Seminar vorzubereiten. Er, Universitätsprofessor, baut zurzeit seine Wohnung um. Trotz der Beauftragung eines Gesamtunternehmers muss er sich täglich mit den Handwerkern herumschlagen und jederzeit auf Abruf bereit stehen. Wörtlich erzählte er mir: „Jeder ist ein Virtuose auf seinem Gebiet, aber im Zusammenspiel funktioniert wenig. Eigentlich wollte ich alles „fix und fertig“ haben ohne mich viel um die Bauarbeiten kümmern zu müssen, denn davon verstehe ich nichts. Aber gestern, als der Installateur die Dusche montieren wollte, hat er gesehen, dass genau dort wo der Duschkopf montiert werden sollte ein Lichtauslass vorbereitet ist. Jetzt musste ich wieder die Baufirma für die Stemm- und Putzarbeiten, den Elektriker für das Licht und die Lampe, den Maler für die Wand und den Installateur für die Dusche organisieren. Nach rund 3 Stunden telefonieren hatte ich alles unter einen Hut gebracht. Ich mache mir aber aufgrund meiner Erfahrungen schon Gedanken, ob der Installateur die 35 km anreist um mir einen tropfenden Wasserhahn zu reparieren, wenn kein Architekt mehr hinter mir steht. Den Architekten habe ich gebeten Firmen aus Linz zu nehmen.“ Mit seinen Gedanken mehr zu Hause, haben wir beschlossen unsere Vorbereitung auf den Abend zu verlegen. Was zurückbleibt ist ein unzufriedener Kunde.

Es wäre ein leichtes gewesen diesen Kunden zu begeistern und ihn zu einem Multiplikator zu machen. Doch niemand hat sich seiner tatsächlichen Wünsche angenommen, sondern nur die Abwicklung seines Auftrages im Kopf gehabt.

Jeder kennt diese Situation, hat sie wahrscheinlich so oder so ähnlich am eigenen Leib verspürt. Der Ausweg aus dem Dilemma heißt: konsequente Orientierung an den Kundenbedürfnissen oder anders ausgedrückt: **„Dienstleistungsorientierung“**.

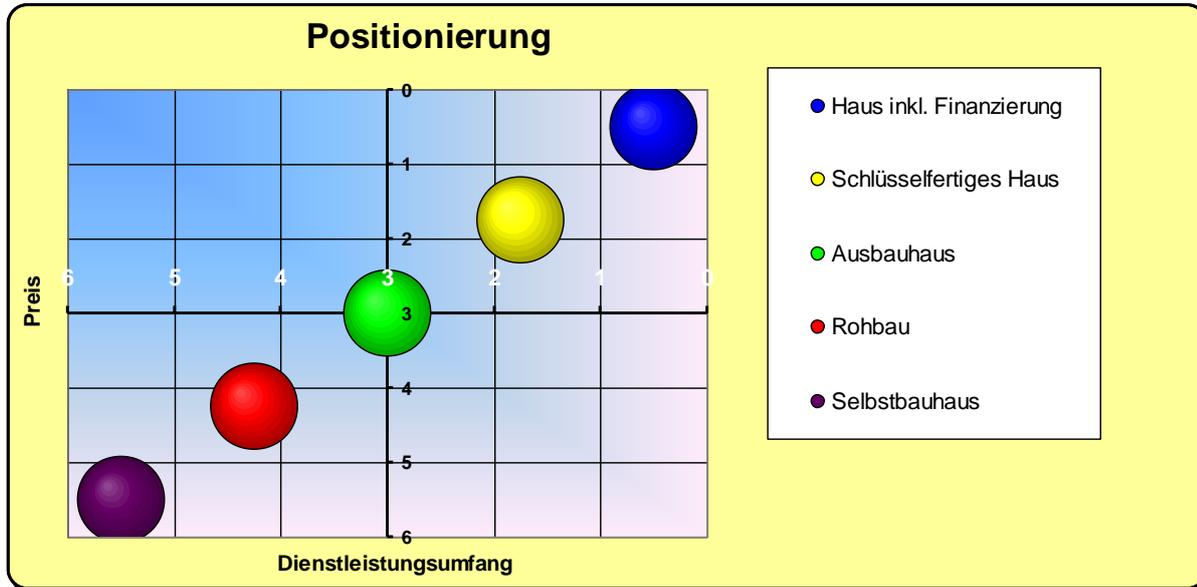
### **Gibt es eine Verbindung zwischen Handwerksbetrieb und Dienstleistung?**

Der Herstellungsprozess im Handwerksbetrieb ist gekennzeichnet durch den vermehrten Einsatz der persönlichen Faktoren Arbeitskraft und Know-How. Gefertigt wird in der Regel auf Bestellung. Traditionell haben Handwerker eine starke innere Verbindung zu den von ihnen bearbeiteten Materialien (Stoff und Schneider, Holz und Tischler, Baumeister und Ziegel, ...). Die Eigentümer orientieren sich gegenüber den Mitarbeitern und Kunden an den Werten von Familien. Treue, lebenslange Beziehungen, eigener Ehrenkodex, der Unternehmer weiß was das Beste für die Kunden und die Mitarbeiter ist, usw.

Fragt man Handwerker danach woran gute Handwerksarbeit zu erkennen ist, dann erhält man fast immer die Antwort, „Wenn sauber gearbeitet wurde“. Dieses „sauber gearbeitet“ bezieht sich aber auf die fachlich, technische Ausführung und ist in der Regel nicht deckungsgleich mit dem was die Kunden darunter verstehen. Käufer von Handwerksprodukten verstehen unter „sauber gearbeitet“ mehr als nur eine technisch, fachlich richtige Lösung, nämlich Sauberkeit in Richtung Dienstleistung. Dies sind der freundliche Gruß des Mitarbeiters beim Betreten der Wohnung, das Wegräumen von Arbeitsgeräten und Restmaterial beim Verlassen der Wohnung, die aufgeräumte und abgesperrte Baustelle, usw.

## Preis und Dienstleistung

Zwischen „Billiger geht’s immer“ und „Alles fix und fertig“ liegt eine breite Palette von Positionierungsmöglichkeiten durch Dienstleistungen rund um das Produkt.



Die Positionierungsmatrix zeigt die Positionierungsmöglichkeiten zwischen niedrigem Preis und wenig Dienstleistungsumfang (=Selbstbauhaus) und hohem Preis und hohem Dienstleistungsumfang (=Haus inkl. Finanzierung, usw.). Diese Extrempositionen finden sich in jedem Markt.

Die anderen Extrempositionen hoher Preis und geringer Dienstleistungsumfang sowie niedriger Preis bei gleichzeitig hohem Dienstleistungsumfang sind langfristig extrem gefährdet.

?

**Was bleibt ist die Frage,  
welchen Umfang an Dienstleistungen wünschen sich meine bestehenden bzw. meine  
künftigen Kunden und sind sie auch bereit dafür zu bezahlen?**

## Handwerk, Dienstleistung und Marketing und wie das zusammen passt?

Jene Dienstleistungen, von denen hier die Rede ist, entstehen im Zusammenwirken mit Kunden. Die Erzeugung und der Verbrauch fallen zeitlich zusammen. Sie sind in der Regel nicht übertragbar und lagerbar. Es handelt sich dabei um produktbegleitende Dienstleistungen, die zusätzlich zum physischen Produkt angeboten und vermarktet werden. Diese Dienstleistungen stellen einen Zusatznutzen für den Kunden dar. Dienstleistungen können eingeteilt werden in

- **standardisierte Dienstleistungen**, werden für jeden Kunden erbracht  
(Planung, Lieferung, Aufbau von Möbel, ..)
- **individuelle Dienstleistungen**, für ein konkretes Individuum erstellt.  
(Organisation der Finanzierung, Koordination, Wartung & Service ...).

Die Abgrenzung standardisierter und individueller Dienstleistungen ist fließend. Dienstleistungskomponenten im Handwerk gewinnen verstärkt bei der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen an Bedeutung (z. B. Energieberatung, Design und Innenausstattung, Absatzfinanzierung von Häusern oder Einrichtungen). Nicht zuletzt können derartige Dienstleistungskomponenten kaufentscheidend sein und somit zum Hauptbestandteil des Produkts avancieren.

Dienstleistungen vor dem Verkauf (Pre-Sales Services)	Dienstleistungen nach dem Verkauf (After-Sales Services)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• eingehende Beratung,</li> <li>• Ausarbeiten individueller Vorschläge</li> <li>• Planungsleistungen</li> <li>• Finanzierungsberatung</li> <li>• Berücksichtigung von Trends</li> <li>• Austausch mit zufriedenen Kunden</li> <li>• gemeinsame Produktentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ersatzteilversorgung,</li> <li>• Wartung und Instandhaltung,</li> <li>• Modernisierung</li> <li>• Telefonservice</li> <li>• Gewährleistung</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> </ul>
<p>Wichtig ist die individuellen Bedürfnisse der Kunden herauszufinden und in das Produkt mit einzuarbeiten. Nur wenn der Kunde den Nutzen der Dienstleistung erkennt, ist er auch bereit dafür zu bezahlen.</p>	<p>Ziel ist es den Kunden nach dem Verkauf weiter zu betreuen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Oft führt intensive Nachbetreuung zu einer langjährigen Geschäftsbeziehung.</p>

Handwerker ist, wer auf bei der Herstellung vorwiegend auf seiner Hände Arbeit und sein Knowhow zurückgreift. Die Dienstleistung entsteht im Zusammenwirken von Unternehmer und Kunden. Was noch fehlt ist der Begriff des Marketings.

Marketing bezeichnet die konsequente Ausrichtung der Unternehmensentscheidungen auf die gegenwärtigen und zukünftigen Absatzmärkte. Auf diesen Märkten treffen die Bedürfnisbündel der Kunden auf die Angebote der Handwerker. **Dienstleistungsmarketing** für Handwerksbetriebe ist die konsequente Positionierung auf eine individuelle Kombination von **Produkt und Dienstleistungen für die auch Geld ausgegeben** wird. Entweder in dem Sinne, dass der Kunde bereit ist, mehr zu bezahlen oder bei gleichem Preis jenen Betrieb auszuwählen, der mehr Dienstleistung anbietet. Ist dies nicht der Fall, dann würde dies das Verschenken von Ressourcen bedeuten und das führt langfristig zum Ausscheiden aus dem Markt.

## Messung der Dienstleistungsqualität

Die Dienstleistungsqualität lässt sich über die **Messung der Kundenzufriedenheit** bzw. der **relativen Qualität** ermitteln. Unter Kundenzufriedenheit ist ein Bündel von Faktoren zu ermitteln. Zum Mindestumfang zählen die Faktoren: Zufriedenheit mit Ergebnis der eigentlichen Grundleistung selbst, die Abwicklung des Prozesses zum Kunden hin, Erscheinungsbild und Kompetenz des Unternehmens und der Mitarbeiter, die direkt mit dem Kunden in Kontakt treten.

Bei der **Messung der relativen Qualität** werden jene Bestimmungsgrößen ermittelt, die erfüllt sein müssen, damit ein Kunde einem Produkt und die damit in Verbindung stehenden Dienstleistungen das Attribut „gute Qualität“ zuschreibt. Zu den erhobenen Bestimmungsgrößen wird der eigene Erfüllungsgrad mit dem Erfüllungsgrad der unmittelbaren Konkurrenten verglichen.

Der Sieger im Kopf des Kunden hat hier immer die Nase vorn. Empfinden die Kunden meine Qualität höher als jene meiner Konkurrenten, dann erhalte ich immer den Zuschlag. Entweder weil Kunden bereit sind für höhere Qualität auch mehr zu bezahlen oder weil Kunden bei gleichem Preis zu einem Produkt mit höherer Qualität greifen. Wie bereits ausgeführt, Qualität hat immer zwei Merkmale, die des Produktes und die der Dienstleistung. Die Messung der Dienstleistungsqualität ist die Voraussetzung um eine entsprechende Dienstleistungs-Positionierung einleiten zu können. Und Positionierung schafft Einzigartigkeit als Voraussetzung um aus dem Meer der Anbieter herauszuragen.

Unser Professor war auf der Suche nach einen Partner, der ihm seine Probleme – ansprechende Planung und eine Umsetzung ohne selbst viel in den Ablauf eingebunden sein – löst. Offensichtlich ragt am Markt keinen Partner so weit heraus, damit er von unserem Professor erkannt wurden wäre. Daher hat er sich auf den Rat eines Bekannten verlassen. Aus seiner individuellen Sicht heraus war er damit auch verlassen.

**Nutzen Sie Ihre Chancen sich mit Dienstleistungsmarketing von der Konkurrenz abzuheben!**

## Welche Probleme hat unser Kunde „Universitätsprofessor“?

Was wollte unser Professor bei seinem Wohnungsumbau wirklich: einen Wohnungsumbau, der ihn abgesehen von unvermeidbaren Unannehmlichkeiten – 2 Wochen im Hotel wohnen, Wohnung aus- und einräumen, viel Lärm und Schmutz, usw. – keine zusätzlichen Lasten aufbürdet. Da er von der Bauerei fachlich nichts versteht, kann er keine hilfreichen Auskünfte erteilen, sondern immer nur koordinierend wirken. Eine ständige Überforderung des Kunden führt zu Frustrationen und Verunsicherung. Ständig denkt er nur daran, was alles schief gehen kann. Ein begeisterter Kunde wird hier sicherlich nicht gewonnen.

Probleme/Ängste des Kunden	Problem durch bestehende Lösung	neue Ansätze durch Dienstleistungen
Zeitbindung	Durch die Vergabe von Einzelleistungen kommt es zur Rückdelegation von Arbeiten an den Auftraggeber	Bildung eines Bauclusters mit Ansprechpartner und klarer Definition der Schnittstellen.
Fehlende Koordination zwischen den Professionisten	Im Abwicklungsprozess sieht jeder nur seine Probleme.	Der gesamte Bauprozess, aus der Sicht des Kunden, ist zu durchleuchten. Einsparungspotentiale gehen bis zu 25% der Bausumme.
Baumängel	Keiner fühlt sich zuständig – jeder Ausführende lebt nur in seiner Problemwelt	<i>Beschwerdemanagement:</i> Einführung eines Prozesses vom Eingang der Kundenbeschwerde bis zur Behebungsmeldung
		<i>Personalentwicklung:</i> Mitarbeiter müssen kundenorientiert auftreten → Konfliktmanagement.
		<i>Kundenorientierung:</i> der Kunde ist nicht nur der Wohnungseigentümer, sondern auch der Architekt und alle anderen Nachunternehmer.
Finanzierung		Alternative Finanzierungen: evtl. Finanzierung über später zu erwartende Einsparungen
Betreuung nach der Sanierung		Übernahme von Kundenprozessen: Reparatur, Wartung der Anlagen
Zukunftsberatung: Wohin geht der Energiemarkt? Maßnahmen, die sich heute noch nicht rechnen, haben vielleicht in 3 bis 5 Jahren gänzlich andere Lösungen.	Es wird die Leistung erbracht die auch ausgeschrieben wurde.	Bereits jetzt Nachrüstmöglichkeiten für beispielsweise eine Wohnraumlüftung oder einer Solaranlage berücksichtigen.



**Wissen Sie** welche Dienstleistungen, ...

- ... Ihre Produkte noch attraktiver machen?
- ... als Qualitätsmerkmale von Ihren Kunden beurteilt werden?
- ... Ihre Kunden dazu veranlassen mehr Geld auszugeben?

Wir überzeugen Sie gerne in einem unverbindlichen Erstgespräch von den Vorteilen auf Dienstleistungen als Marktvorteil zu setzen. Sie sind nur einen Klick von uns entfernt:

[office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com).

## Dienstleistungsinnovation

### Product Lifecycle Management (PLM) für Dienstleistungen

Von Robert Hueber, MBA, MPA

Produkt versus Dienstleistung ist ein Match, in dem es in den Köpfen der Zuseher immer um das Hin- und Herschwanen zwischen Greifbarkeit und bloßer Vorstellung geht. Aus diesem Grund heraus ist es natürlich klar, dass Produkte einem Lebenszyklus unterworfen sind, der mittels differenter PLM Methodiken und Analysen optimiert, ausgedehnt und effizienter gestaltet werden kann. Warum sollte dies nicht bei dem „Produkt“ Dienstleistung möglich sein, welches in seiner Breite und Tiefe einen erheblichen Teil des aktuellen Marktgeschehens darstellt.

Viele Unternehmen, welche sich in einer Dienstleistungsbranche angesiedelt haben, versuchen Jahr für Jahr, in aufwendigen internen strategischen Verfahren ihre angebotenen Leistungen neu zu kreieren. Dabei ist dem kreativen Potential, welches zur Anwendung kommt, nahezu keine Grenze gesetzt.

- **Neuordnung von Dienstleistungsprozessen**
- **Reanimation bereits stillgelegter Dienstleistungen**

und der wohl schmerzhafteste Fall von allen

- **Umbenennung der Dienstleistung**

So tragisch komisch diese Fälle auch anmuten mögen, allen sind dieselbe Intention und dasselbe Interesse gemein. Der eindeutige Wille des Unternehmens das Marktpotential der angebotenen Dienstleistungen zu halten oder sogar zu erhöhen.

Und hier setzt ein durchgeplantes Product Lifecycle Management für Dienstleistung voll ein, und kann in seinen verschiedenen Stadien seine volle Wirkung entfalten.

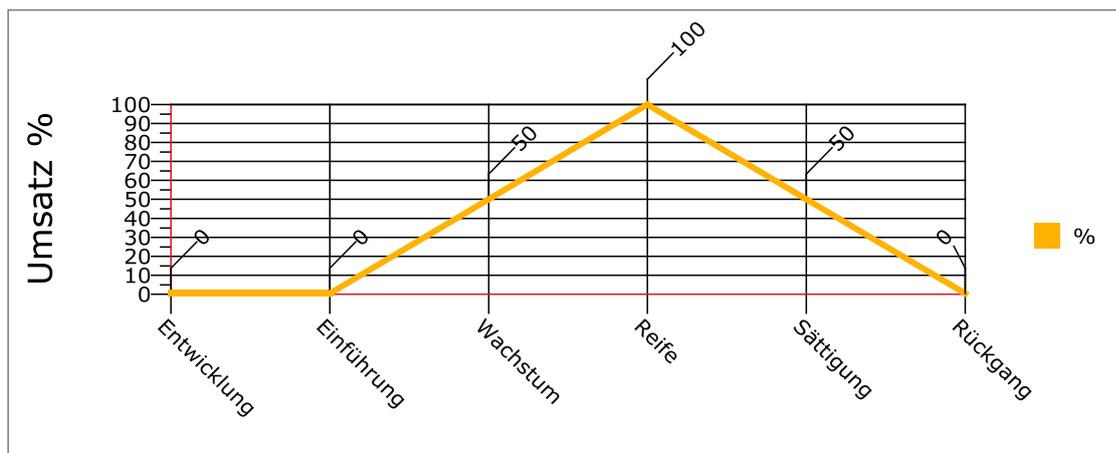


Abb.: Klassische Umsatz-Verlaufskurve im Lebenszyklus

Aufgrund der Eigenschaft des Bereichs „Reife“ äußerst elastisch und nicht exakt eingrenzbar zu sein, liegt dort auch die Stärke dieses Bereichs versteckt. Genau dieser Bereich, der die höchsten Umsätze und Erträge mit unserer Dienstleistung zulässt, müssen die Hebel der PLM Strategie angesetzt werden, um diesen Bereich so lang und weit auszudehnen, wie wir können.

Ein gutes Beispiel dafür, wie diese Phase exzellent ausgeweitet werden kann, liefert uns Apple. Durch die nahezu geniale Ausweitung der Unternehmensbereiche in die Online-Welt, konnte ein Mehrwert in der Reifephase generiert werden, der in regelmäßigen Schritten nachjustiert wird, und somit immer am „Mann“ bleibt. Damit wird nicht nur das ursprüngliche Zielpublikum bei der Stange gehalten, sondern eine Ausweitung erreicht.

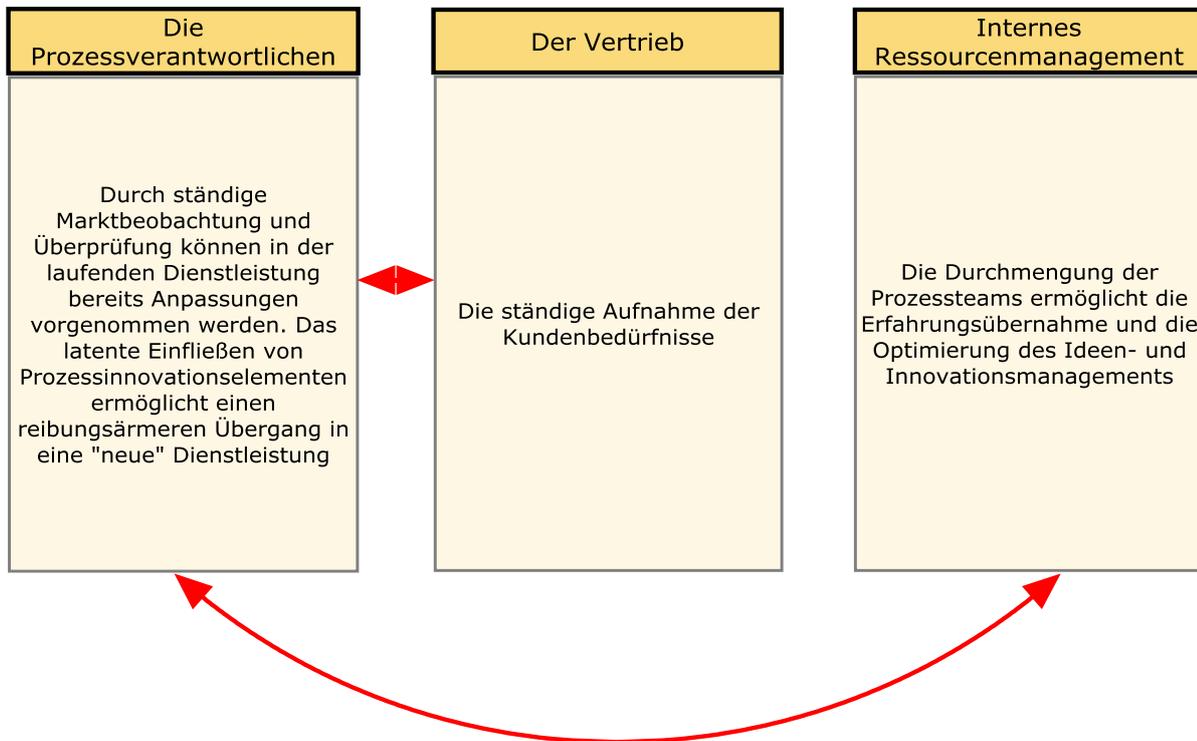
### Der „Dienstleistungs-Styx“

Nicht jede Dienstleistung, die scheinbar schon ihre besten Zeiten hinter sich hat, muss auch den letzten Gang gehen. Marktsättigung kann hier vielfach auch nur bedeuten, dass ein

spezifisches Charakteristikum der Dienstleistung nicht mehr den neuen Anforderungen des Marktes entspricht.

Sinkt dann der Umsatz - in genau dieser Phase - langsam ab, muss der Dienstleistungsprozess kontinuierlich in einen neuen überführt werden. Dieses Überführen der Dienstleistung in ein neues Dienstleistungsprodukt, und somit die Mitnahme aller positiven Erfahrungen und Effekte der untergehenden Dienstleistung, können den Lebenszyklus durchbrechen, und ein Absinken auf Null verhindern. Dies ist natürlich nur dadurch möglich, dass der Dienstleistungsprozess bereits in seinem Entstehen auf diese weiterführende Funktion hin konzipiert ist.

Wir haben 3 entscheidende Kriterien, die diesen Dienstleistungsprozess verstärkt auf eine „Wiederverwertbarkeit“ und Dauer hin ausrichten, um so einen Übergang zu erleichtern und zu ermöglichen.



In diesen drei Verantwortungen sind ebenso interne Managementbereiche kodiert, die nicht nur im Produktionsbereich benötigt werden.

-  **Umfassendes Prozessmanagement**
-  **Innovationsmanagement**
-  **Optimiertes HR Management**

Ziel all dieser Prozessschritte ist es, neben dem Erkennen und Integrieren neuer und innovativer Prozessschritte, auch jene Schritte, die keine Wertsteigerung für das Unternehmen auslösen, zu erkennen und zu entfernen. Diese Optimierung ermöglicht es die benötigte Flexibilität zu forcieren um den Bereich der Reife, und somit den umsatzstärksten Bereich, auszuweiten.

Diese Maßnahmen sind sicherlich keine kosmetischen Eingriffe, um eine interne Beschäftigungstherapie der Mitarbeiter und Verantwortlichen zu rechtfertigen. Da der Dienstleistungsprozess immer stärker unter externen Druck gerät, und die Lebenszyklen scheinbar immer kürzer werden, liegt genau auch hier das Potential einer Verflachung der Lebenszykluskurve. Anstatt immer schneller werdender Veränderung kann dem Kunden eine Strategie angeboten werden, wie er die zugekaufte Dienstleistung, und somit indirekt auch den Prozess, länger und intensiver für seine eigenen Geschäftsprozesse nutzen kann. Das permanente Drehen des Kunden nach der neuesten Innovation am Markt kann letztendlich nur dadurch verhindert werden, ihm das Gefühl zu geben, bereits genau diese Innovation in Händen zu halten.

Der Charakter von Dienstleistungen als Wegwerfprodukte, welche nach dem Einwegprinzip bereits nach der ersten Anwendung wieder veraltet sind, und somit auch nutzlos sind, kann nur durch ständige Innovation und Anpassung verändert werden. Nur wer seine Dienstleistungen ständig überprüft und an den Kunden heranhält, wird auch ständig vom Kunden als Begleiter gewählt werden.

## Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange cosmos** gerne zur Verfügung.

**Setzen Sie Ihre Dienstleistungsstrategie mit orange cosmos um:  
Wir liefern Ihnen von der Strategieentwicklung bis zur Vermarktung eine  
komplettes Dienstleistungspaket**

- **Neue Dienstleistungsangebote entwickeln:** Wir erarbeiten mit Ihnen umsatzgenerierende Serviceangebote mit Mehrwert für Ihre Kunden.
- **Strategieworkshops mit nachhaltiger Wirkung:** Sind Ihre Strategieworkshops ein wirkliches Erlebnis, die Ihren Führungskräften lange im Gedächtnis bleiben? Nutzen Sie unser Dienstleistungspaket „Erlebnis\*Strategie“.
- **Struktur-, Personal- und Organisationsentwicklung:** Wir schaffen Strukturen in Ihrem Unternehmen, die zu Ihrer Dienstleistungsstrategien passen und verändern mit Ihnen die Kultur.
- **Unabhängige Messung Ihrer Dienstleistungsqualität:** Mit modernsten Methoden erhalten Sie objektive Hebelpunkte um zum anerkannten Qualitätsführer zu werden.
- Wir entwickeln **Differenzierungsalternativen** und **professionelles Dienstleistungsmarketing** damit Ihre Stärken wirklich zur Geltung kommen.

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / +43 664-243 45 34 Hr. Kremsmair  
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / +43 699-15 66 77 66 Hr. Hueber



### Erlebnis\*Strategie

Erleben Sie Strategieworkshops und Jahresklausuren mit nachhaltigen Ergebnissen.

Leistungen, Pakete und nähere Informationen finden Sie im **Attachement** zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage unter <http://www.orange-cosmos.com/loesungen/strategie/erlebnis-strategie/> .

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

## Vorschau:

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema: **„Ans Ziel mit Know-How: Strategische Qualifikation ist mehr als nur Schulung“**.

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## orangecosmos Veranstaltungshinweise

Am **22. Oktober 2008** (Linz) und am **29. Oktober 2008** (Wien) veranstalten wir wieder den **„Strategieworkshop zum Miterleben und Mitmachen“**, zu dem wir Sie herzlich einladen. Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit unserem Workshop an einem Tag:

**„Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen“**

### Neues Seminar mit dem Erfolgscoach Erwin Oppermann:

Am **21./22. November 2008** (Bad Leonfelden) veranstalten wir das Seminar **„Die TAEKWONDO-STRATEGIE“**, zu dem wir Sie herzlich einladen.

**Gewinnen Sie jeden Markt mit den Tugenden der Kampfsporttechnik.**

Machen Sie Ihr Unternehmen unbezwingbar durch

- Konzentration auf die richtigen Zielgruppen und Märkte
- Nutzung des Mitbewerbs für Ihre Reaktionskraft
- Stets in Balance bleiben
- Schutzmechanismen Ihrer Organisation
- Geschwindigkeit – schneller als es der Mitbewerb erlaubt
- Einsatz Ihrer gesamten Ressourcen

Erfahren Sie eine sensationelle Symbiose von Körper, Geist und Marktgewinnungsstrategie. Erlernen Sie TAEKWONDO-Kampftechniken und übertragen Sie diese Fertigkeiten auf die Strategie Ihrer Geschäftsfelder.

**Nähere Informationen finden Sie im Attachment zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.**

Wir ersuchen um Anmeldung unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.

## Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg mit strategisch entwickelten Dienstleistungen wünschen*



*Harald Schützinger*

**Mag. Harald Schützinger**

Holzstraße 20, 4181 Oberneukirchen  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2413980  
Fax: 07212-7308-25



*Erich Kremsmair*

**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20, 4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2434534  
Fax: 0732-946060



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696



*Hueber*

**Robert Hueber, MBA MPA**

Im Schlantenfeld 27, 4040 Linz  
[hueber@orange-cosmos.com](mailto:hueber@orange-cosmos.com)  
Tel: 0699-15667766

**orangecosmos** ist auf **Strategiethemem** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalyse**

**orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“**

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategieentwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?