

Dienstleistungsmanagement 2.0

Wie Web-2.0-Instrumente helfen, das
Dienstleistungsmanagement zu verbessern

Simon G. Fauser

DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT 2.0

Wie Web-2.0-Instrumente helfen, das
Dienstleistungsmanagement zu verbessern

ibidem-Verlag
Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Coverbild: © Stihl024 / PIXELIO

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel
oder direkt bei *ibidem* (www.ibidem-verlag.de) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-8382-0171-9.

∞

ISBN-13: 978-3-8382-6171-3

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

“Sei, was du scheinen willst!”

Sokrates

Vorwort

Nicht schlecht gestaunt hat der kanadische Musiker Dave Carroll, als er an einem US-amerikanischen Flughafen mit ansehen musste, wie Bodenpersonal der Gepäckabfertigung kurz vor dem Abflug seine Gitarre unsanft durch die Luft warf und beschädigte. Als er später bei der verantwortlichen Fluggesellschaft eine Stellungnahme zu diesem Vorfall forderte, zeigte der Kundenservice wenig Interesse und lehnte es ab, Verantwortung zu übernehmen. Statt sich auf einen Papierkrieg einzulassen, verschaffte Carroll seinem Unmut in Form eines eingängigen Lieds über das Erlebte Ausdruck. Auf Youtube wurde "United Breaks Guitars" zwischenzeitlich fast 9 Millionen Mal abgerufen - der Imageschaden für das ignorante Unternehmen war denkbar verheerend.

Das Web 2.0 hat die Position des Verbrauchers gestärkt. Auch wer weniger kreative Energie als Carroll aufbringt, kann heute soziale Netzwerke als Sprachrohr nutzen und seine Meinung über ein Produkt kundtun. Einfache Endverbraucher nehmen so maßgeblich Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung von Marken. Wenig verwunderlich sind da die Ergebnisse einer im Februar 2010 vom Marktforschungsunternehmen Forrester veröffentlichten Studie, welche feststellt, dass den meisten Verbrauchern ein positives Kundenerlebnis wichtiger ist, als der niedrigste Preis.

Unternehmen müssen auf diese Entwicklung reagieren und die Chancen des Web 2.0 begreifen. Die richtige Social Media Strategie ermöglicht es, Kundenprobleme zeitnah zu identifizieren und auszuräumen. Der Dialog mit dem Kunden macht Innovationen möglich, die das Produkt fortwährend verbessern. Die starke Verknüpfung zwischen Marketing und Kundenservice ist in vielen Unternehmen noch nicht verinnerlicht: Eine teure, unidirektionale Marketingkampagne wird mittelfristig wenig Wirkung zeigen, wenn parallel der Kundenservice aus Kostengründen in ein unterbesetztes und unzureichend geschultes Call-Center verlagert wird.

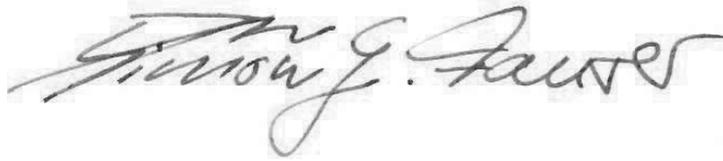
Dieses Buch gibt zunächst einen umfassenden Überblick über die Eigenschaften, Chancen und Probleme des Web 2.0. Der Autor analysiert mit großer wissenschaftlicher Sorgfalt die aktuelle Entwicklung kundenorientierten Dienstleistungsmanagements. Dabei beleuchtet er neuartige Web-2.0-Kommunikationsinstrumente und bewertetet anhand des GAP-Modells deren Wirksamkeit, Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit zu verbessern. Abschließend werden Wege aufgezeigt, wie Web-2.0-Instrumente konkret im Unternehmen verankert werden können.

Dr. Simon G. Fauser hat mit diesem Buch eine eindrucksvolle Einführung in das Thema Dienstleistungsmanagement 2.0 verfasst, das hoffentlich vielen Unternehmen – aus Industrie und Dienstleistung – als Anregung und Grundlage für die Einbindung von Web-2.0-Instrumenten in das Management dienen wird.

Boris Ruf

(Geschäftsführer, ROCKET RENTALS GmbH)

Mein Dank gilt Boris Ruf für das Vorwort sowie Christa und Huldreich Killguss für die redaktionelle Mitarbeit. Für die allgemeine Mitwirkung gilt mein Dank auch Ellena Brenner, Florence Gautier, Liliana Rösslein, Sabrina Dangel, Côme Dusquene, Christopher Langer, Laura Schaub, Anne Wackernie, Lasse Albrecht, Luisa Cassel, Eléonore Décultot, Verena Harenberg, Vera Schindelbeck, Miriam Tappe und Iolanda Zito.

A handwritten signature in black ink, reading "Simon G. Fauser". The signature is written in a cursive style with a large, stylized 'S' at the beginning.

September 2010, Simon G. Fauser

Inhaltsverzeichnis

1	Dienstleistungsmanagement 2.0.....	11
2	Das GAP-Modell.....	13
2.1	Begriff und Aufbau.....	13
2.2	Die Bewertungsmatrix – Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit.....	16
2.3	Das Servicemarketingdreieck	19
3	Web 2.0 – eine Einführung	21
3.1	Der Begriff Web 2.0.....	21
3.2	Instrumente des Web 2.0 im Überblick.....	22
3.3	Merkmale und Auswirkungen des Web 2.0.....	23
3.4	Probleme und Herausforderungen des Web 2.0.....	24
4	GAP 1 – das Unternehmensproblem.....	27
4.1	Beschreibung von GAP 1.....	27
4.2	Hauptursachen für das Entstehen von GAP 1.....	27
4.3	Herkömmliche Instrumente	29
4.4	Web-2.0-Instrumente zur Überbrückung von GAP 1.....	32
4.5	Bewertung der Web-2.0-Instrumente.....	49
	Bewertungsmatrix	49
	Bewertungserläuterungen.....	50
4.6	Fazit.....	62
5	GAP 2 - Das Lieferproblem	65
5.1	Beschreibung von GAP 2.....	65
5.2	Schnittstellen mit GAP 1 und GAP 3	66
5.3	Überbrückung von GAP 2.....	67
5.4	Entwicklung einer kundenorientierten Dienstleistung	68
	Ideen-Gewinnung durch das Management und die Kunden.....	68
	Ideengewinnung mithilfe des Beschwerdemanagements	70
	Ideen-Bewertung und -Auswahl.....	71
	Die Dienstleistungsblaupause	75
	Die Herleitung und Definition kundendefinierter Standards.....	77
	Vermittlung der spezifizierten Standards an Mitarbeiter	82
	Unterstützungssysteme zur Umsetzung der Standards.....	84
	Strategische Verbesserung der Dienstleistungsqualität	86
	Positionierung der Dienstleistung	88

5.5	Bewertung der Web-2.0-Instrumente (je mit Matrix und Erläuterungen).....	90
	Web 2.0 in der Ideen-Gewinnung	91
	Web 2.0 in der Ideen-Bewertung und Auswahl	93
	Web 2.0 bei der Erstellung der Dienstleistungs-Blaupause	94
	Web 2.0 bei der Herleitung kundendefinierter Standards.....	95
	Web 2.0 bei der Vermittlung spezifizierter Standards an Mitarbeiter.....	97
	Web 2.0 in Unterstützungssystemen zur Umsetzung der Standards	99
	Web 2.0 bei der strategischen Verbesserung der Dienstleistungsqualität.....	100
	Web 2.0 bei der Positionierung der Dienstleistung.....	102
5.6	Fazit.....	103
6	GAP 3 – das Leistungsproblem	107
6.1	Beschreibung von GAP 3.....	107
6.2	Hauptursachen für das Entstehen von GAP 3.....	108
6.3	Informations- bzw. Kommunikationsmangel	111
	Herkömmliche Instrumente	111
	Web-2.0-Instrumente	114
6.4	Mangelnde Qualifikation.....	116
	Herkömmliche Instrumente	118
	Web-2.0-Instrumente	119
6.5	Mitarbeiterunzufriedenheit.....	120
	Herkömmliche Instrumente	123
	Web-2.0-Instrumente	124
6.6	Bewertung der Web-2.0-Instrumente.....	126
	Bewertungsmatrix	126
	Bewertungserläuterungen.....	127
6.7	Fazit.....	129
7	GAP 4 – das Kommunikationsproblem	131
7.1	Beschreibung von GAP 4.....	131
7.2	Überbrückung von GAP 4.....	132
7.3	Rolle des Preises und Preisermittlung als Beispielproblemfeld von GAP 4.....	136
7.4	Herkömmliche Instrumente	138
7.5	Web-2.0-Instrumente.....	142
7.6	Bewertung der Web-2.0-Instrumente.....	145
	Bewertungsmatrix	145
	Bewertungserläuterungen.....	146
7.7	Fazit.....	151

8	GAP 5 – das Kundenproblem	153
8.1	Beschreibung von GAP 5.....	153
8.2	Kundenerwartung und Kundenwahrnehmung	154
	Kundenerwartung	154
	Kundenwahrnehmung	156
8.3	Herkömmliche Instrumente	156
8.4	Web-2.0-Instrumente	160
8.5	Bewertung der Web-2.0-Instrumente	166
	Bewertungsmatrix	166
	Bewertungserläuterungen	167
8.6	Fazit	173
9	Gesamtfazit, Ausblick und Empfehlung	175
	Quellenverzeichnis	179
	Bücher und Artikel	179
	Internetquellen	182

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität	14
Abbildung 2: Probleme des Servicemanagements und Ansatzpunkte zu ihrer Überwindung	16
Abbildung 3: Kundenwahrnehmung, Qualität und Kundenzufriedenheit	17
Abbildung 4: Bewertungsmatrix Kundenzufriedenheit mit Dienstleistungsqualität	18
Abbildung 5: Das Servicemarketingdreieck mit Technologie als 4. Dimension	20
Abbildung 6: Web 1.0 versus Web 2.0	22
Abbildung 7: Die Web-2.0-Instrumente	23
Abbildung 8: Suche auf Twitter nach „eplus“	34
Abbildung 9: Suche auf Twitter nach "airline"	34
Abbildung 10: Schematische Darstellung der Ticket-Systeme	36
Abbildung 11: Schematische Darstellung eines Beschwerdeprozesses	37
Abbildung 12: Einstellung zu Corporate Blogs	39
Abbildung 13: Daimler Blog	42
Abbildung 14: Daimler Blog, Kommentareingabe	43
Abbildung 15: Youtube TUI, Beispiel eines Corporate Videos	46
Abbildung 16: Bewertungsmatrix GAP 1 Web-2.0-Instrumente	49
Abbildung 17: Ansätze zur Überbrückung von GAP 1 mittels Web-2.0-Instrumenten ...	64
Abbildung 18: Ideen- und Produktphase	67
Abbildung 19: Mögliche Darstellung eines Ideenportfolios	72
Abbildung 20: Ideenbewertung bei DeinGuterRuf.de	73
Abbildung 21: Blog zur Ideenbewertung bei DeinGuterRuf.de	74
Abbildung 22: Beispiel Gewinnspiel bei HAYS	74
Abbildung 23: Beispiel einer Produktwerbung	75
Abbildung 24: Aufbau der Dienstleistungsblaupause	76
Abbildung 25: Herleitung kundendefinierter Standards	79
Abbildung 26: Bewertungsmatrix GAP 2, Ideen-Gewinnung	91
Abbildung 27: Bewertungsmatrix GAP 2, Ideen-Bewertung und Auswahl	93
Abbildung 28: Bewertungsmatrix GAP 2, Erstellung der Dienstleistungsblaupause	94

Abbildung 29: Bewertungsmatrix GAP 2, Herleitung kundendefinierter Standards	95
Abbildung 30: Bewertungsmatrix GAP 2, Vermittlung spezifischer Standards an Mitarbeiter	97
Abbildung 31: Bewertungsmatrix GAP 2, Unterstützungssysteme zur Umsetzung der Standards	99
Abbildung 32: Bewertungsmatrix GAP 2, Strategische Verbesserung der Dienstleistungs-Qualität	100
Abbildung 33: Bewertungsmatrix GAP 2, Positionierung der Dienstleistung	102
Abbildung 34: Ansätze zur Überbrückung von GAP 2 mittels Web-2.0-Instrumenten .	105
Abbildung 35: HR Zyklus der Mitarbeiter bzw. Dienstleistungsqualität.....	110
Abbildung 36: Einseitiger Informationsfluss vom Management an die Mitarbeiter	112
Abbildung 37: Wechselseitiger Kommunikationsfluss zwischen Management und Mitarbeiter	114
Abbildung 38: Qualifikation, Motivation und Identifikation von Mitarbeitern	117
Abbildung 39: Ziele des Internen Marketings	122
Abbildung 40: Bewertungsmatrix GAP 3 Web-2.0-Instrumente	127
Abbildung 41: Ansätze zur Überbrückung von GAP 3 mittels Web-2.0-Instrumenten .	130
Abbildung 42: Gestaltungsansätze zum Management der Kundenerwartungen	134
Abbildung 43: Gestaltungsansätze zur Verbesserung der Kundenerziehung	134
Abbildung 44: Gestaltungsansätze zum Management der internen Marketingkommunikation	135
Abbildung 45: Gestaltungsansätze zum Management der Dienstleistungsversprechen	135
Abbildung 46: Bewertungsmatrix GAP 4 Web-2.0-Instrumente	146
Abbildung 47: Bewertungsmatrix GAP 4 Web-2.0-Instrumente	166

1 Dienstleistungsmanagement 2.0

„Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist bereits vollzogen (...)“. Mit diesem Zitat von Bruhn&Meffert (1998) wird deutlich, wie stark sich der tertiäre Sektor in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat. Außerdem belegen zahlreiche Statistiken wie das OECD Factbook (OECD 2010) die zunehmende Relevanz von Dienstleistungen in unserer heutigen Gesellschaft. Demnach stieg OECD-weit der Anteil der Bruttowertschöpfung des Dienstleistungssektors an der Gesamtwertschöpfung von 67,7 % in 1990 auf 72,2 % in 2008. Dabei steigt die Relevanz des Dienstleistungsmanagements auch bei Industrieunternehmen, da Produkte zunehmend mit Services verkauft werden, um bei gesättigten Märkten Umsatzpotenziale zu entwickeln, aber auch, um die Kunden an das Unternehmen zu binden. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zählen laut Haufe (2009) zu den langfristigen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Professionelles Dienstleistungsmanagement ist folglich eine absolute Notwendigkeit.

Megatrends wie Connectivity, Globalisierung oder Mobilität (Horx 2010) führen zu einer rasanten Entwicklung der Informationstechnologie. Laut Back et al. (2009) zählt Social Software seit 2008 zu den zehn für Unternehmen strategisch relevanten Technologien. Ein Kern-Resultat dieser Entwicklungen ist das Web 2.0. Im Gegensatz zu Web 1.0 ist Web 2.0 ein „Mitmachnetz“, d. h. das World Wide Web hat sich von einem reinen Informationsportal zu einer Kommunikationsplattform mit ständiger Interaktion der Nutzer gewandelt. Blogs, Instant Messaging, Microblog und Podcasts sind nur einige Beispiele für Web-2.0-Instrumente.

Diese Entwicklungen generieren für das Dienstleistungsmanagement viele Veränderungen: Neue Märkte entstehen, Kundengruppen werden heterogener und Kundenbedürfnisse ändern sich, werden anspruchs-

voller. Das heißt, die Komplexität für Dienstleistungen steigt; immer „schneller, höher, weiter“ fordert der Kunde.

Somit stellt sich die Frage: Sind traditionelle Instrumente – wie Print-Anzeigen oder Telefon – zur Interaktion des Managements mit Mitarbeitern und Kunden noch ausreichend oder gibt es Bereiche in denen Web-2.0-Instrumente Vorteile bieten?

Zur Beantwortung dieser Fragen dient das GAP-Modell von Zeithaml et al. (2006) als Analysewerkzeug. Das Modell spezifiziert fünf Hauptlücken, GAP 1 bis GAP 5. Diese gilt es für das Dienstleistungsmanagement zu schließen, um Dienstleistungsqualität und schließlich Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Kapitel zwei stellt das GAP-Modell vor. Kapitel drei gibt eine kurze Einführung in das Thema Web 2.0. In den folgenden Kapiteln werden anhand des GAP-Modells für die einzelnen Lücken relevante traditionelle Instrumente vorgestellt. Anschließend werden Web-2.0-Instrumente untersucht, welche helfen können die jeweilige Lücke zu schließen. Da die Verbesserungsbereiche und herkömmlichen wie Web-2.0-Instrumente je GAP individuell sind, werden die Instrumente teils mit den Verbesserungsbereichen und Verbesserungsprozessen gemeinsam eingeführt. Bei weniger komplexen Verbesserungsbereichen werden die Instrumente – wie oben beschrieben – vorangestellt oder aber in den Einzelbereichen vom Text abgesetzt. Die einleitenden Worte eines jeden Kapitels geben über die Vorgehensweise Aufschluss. Anschließend vergleicht eine Matrix die angeführten Web-2.0-Instrumente hinsichtlich deren Verbesserungspotenzials. So entsteht Kapitel für Kapitel, GAP für GAP, schließlich die Antwort auf die Frage wie Web-2.0-Instrumente zur Überbrückung der einzelnen GAPs – und in Summe zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit – beitragen können. Das Fazit versucht die hier im Kapitel gestellten Fragen abschließend zu beantworten. Es gibt zudem einen kurzen Ausblick.

2 Das GAP-Modell

Dieses Kapitel führt den Leser in das GAP-Modell ein. Zunächst werden grundlegende Begriffe definiert und der Aufbau des GAP-Modells erläutert. Danach wird die Bewertungsmatrix vorgestellt anhand derer in den folgenden Kapiteln die Fähigkeit der Web-2.0-Instrumente zur Schließung des jeweiligen GAPs und Erhöhung der Kundenzufriedenheit evaluiert wird. Das Servicemarketingdreieck als fundamentaler Zusammenhang zwischen den Akteuren beschließt das Kapitel.

2.1 Begriff und Aufbau

Der Begriffsinhalt des Wortes „Dienstleistung“ kommt der englischen Übersetzung – „to serve, service“ am nächsten. Der Ursprung ist allerdings aus dem Französischen abzuleiten. „Dienste leisten“, „Kundendienst“ und „Kundenbetreuung“ beschreiben am besten das wirtschaftliche Verständnis, jemandem etwas Nützliches zu tun und ihn gut zu bedienen (vgl. Hassdenteufel 2001). Unter dem Dienstleistungsmanagement bzw. Servicemanagement ist folglich das Planen, Steuern und Überwachen von Dienstleistungen, um den Kunden „gut zu bedienen“, zu verstehen.

Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität (Zeithaml&Bitner 2002) ist dabei ein Referenzmodell, das helfen soll, mögliche Fallgruben bei der Dienstleistungserbringung – so genannte GAPS– zu vermeiden. Es erklärt mögliche Ursachen, die zu einer Diskrepanz zwischen der erwarteten Dienstleistung seitens der Kunden und der tatsächlich durchgeführten Dienstleistung seitens des Unternehmens führen.

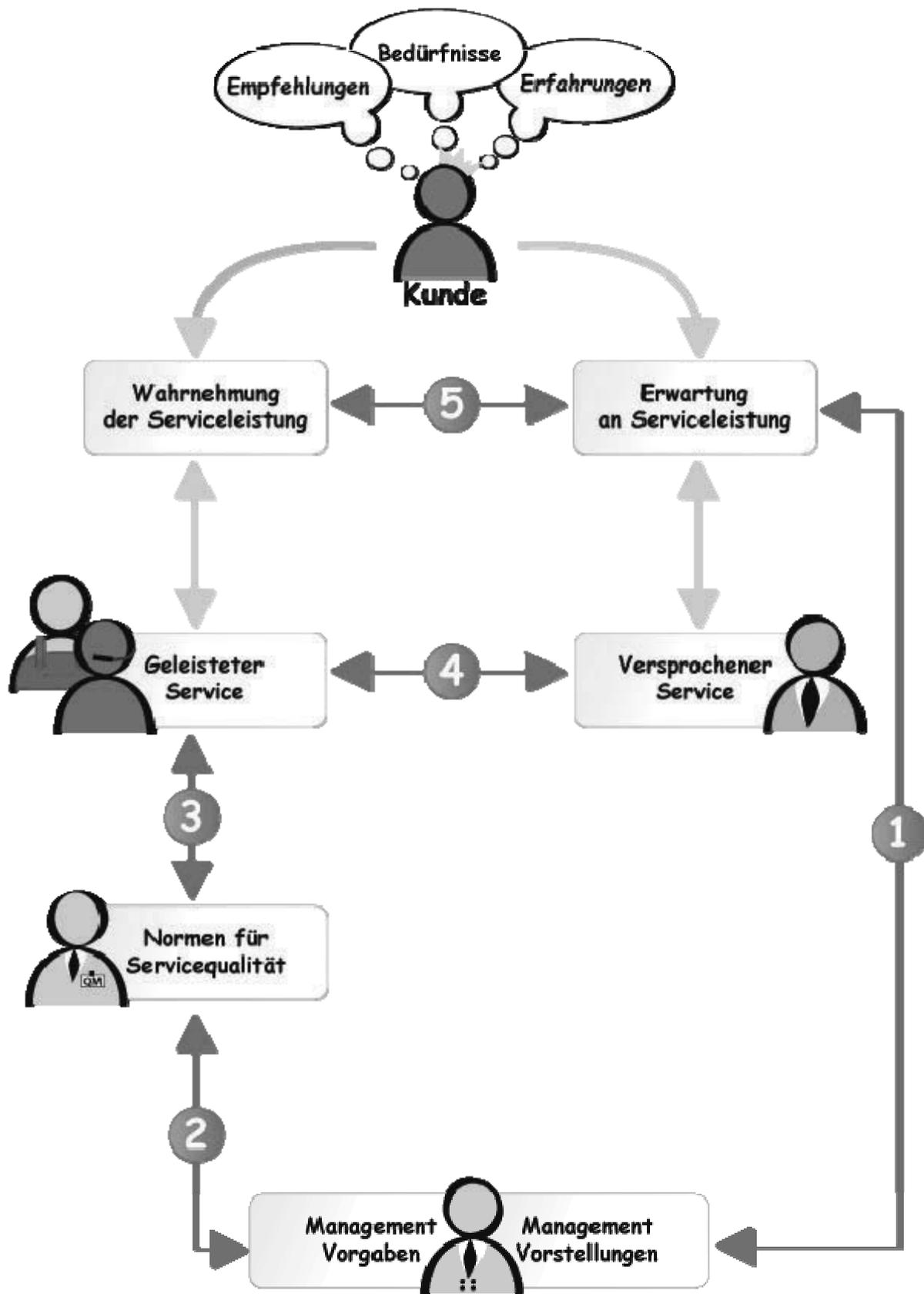


Abbildung 1: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität (Quelle: <http://www.gap-modell.de/gaps.png> in Anlehnung an Zeithaml&Bitner 2002)

Wie aus Abb. 1 ersichtlich, hat das Dienstleistungsmanagement fünf typische Lücken (GAPs) zu überwinden:

- GAP 1, das Unternehmensproblem besteht darin, dass das Management ein falsches, zu ungenaues Bild von den Erwartungen der Kunden hat
- GAP 2, das Lieferproblem besteht dadurch, dass das Management bei der Spezifikation der Dienstleistung die Kundenerwartungen und den Markt verfehlt.
- GAP 3, das Leistungsproblem kommt dadurch zustande, dass die Mitarbeiter nicht in der Lage sind, die Vorgaben des Managements umzusetzen und die gewünschte Dienstleistung für den Kunden zu erbringen.
- GAP 4, das Kommunikationsproblem besteht darin, dass die Werbung die Realität verfehlt und unpassende Kundenerwartungen weckt.
- GAP 5, das Kundenproblem besteht darin, dass die vom Kunden wahrgenommene Leistung von seinen Erwartungen abweicht.

Zum Schließen der fünf Lücken führen Zeithaml et al. (2006) die in Abb. 2 dargestellten Maßnahmen an. Hiermit liefert Abb. 2 erste Ansatzpunkte zur Überwindung der GAPs. Weitere Ansatzpunkte werden in den folgenden Kapiteln, welche die GAPs einzeln betrachten, herausgearbeitet.

Der nächste Abschnitt stellt den Zusammenhang zwischen der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit dar.